

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**EFICIENCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL Y EL DESARROLLO DE LAS
ACTIVIDADES DEPORTIVAS EN LOS ADOLESCENTES DEL DISTRITO DE
CHORRILLOS**

PREPARADO POR:

Bach. JOSÉ ANTONIO QUILLAS CUPE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA**

Lima - Perú

2016

Dedicatoria

A mi padre quien se encuentra en el cielo que debe sentirse feliz por tener un hijo profesional, a mi madre quien siempre está a mi lado aconsejando para buscar mi felicidad. A mi querida esposa María Elizabeth Rojas Roldan por su apoyo incondicional, a mis hijos Edinson Quillas y Marlon Quillas a quienes quiero mucho, a mis hermanos y familiares.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecer a las personas que me apoyaron en esta carrera deportiva como el ingeniero Juvenal Silva Díaz, quien me dio la confianza y responsabilidad del proyecto deportivo del Club Cienciano del Cusco.

También agradecer a mi amigo Winston Reátegui quien con su apoyo incondicional en esta profesión la cual quiero mucho.

A mi colega y profesor Benjamín de la Torre por su apoyo y aporte para mi desarrollo personal y profesional.

Resumen

El rendimiento de los gerentes deportivos se mide a través de su trabajo personal, su capacidad para tomar decisiones y sus métodos de planificación, organización, coordinación y control. Factores internos y externos constituyen el contexto de las organizaciones deportivas y crean sus condiciones de trabajo. Algunas de estas condiciones (económicas, políticas, culturales o sociales) provienen del mundo exterior. Otros factores forman parte de las propias actividades administrativas y condiciones de trabajo internas de la organización. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos, como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidad de los empleados, las funciones y la motivación respecto a los objetivos de la organización. (Acosta 2005, pag. 252)

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la eficiencia de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población fue conformada por los responsables de la gestión municipal y los adolescentes del distrito de Chorrillos y la muestra la representaron 70 personas entre los responsables de la gestión municipal y adolescentes del distrito de Chorrillos, las técnicas que se seleccionaron en la presente investigación fueron: encuestas y observación y los instrumentos que se utilizaron fueron guía de observación y cuestionario.

La herramienta estadística que se empleo fue de análisis relacional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de contrastación de las hipótesis.

Se obtuvo un resultado general del 54.05% que nos muestra que en la eficiencia de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

Palabras claves: gestión, desarrollo, actividad, eficiencia, deportivo

Abstract

Performance sports managers is measured through their personal work, their ability to make decisions and methods of planning, organization, coordination and control. Internal and external factors are the context of sports organizations and create working conditions. Some of these conditions (economic, political, cultural or social) from the outside world. Other factors are part of the own administrative activities and internal conditions of the organization work. The success of the operations depends on the knowledge that managers have on internal factors, such as levels of work, skills and ability of employees, functions and motivation to the objectives of the organization. Acosta (2005)

The aim of this research was to evaluate the efficiency of municipal management and its influence on the development of sports activities in adolescents district of Chorrillos.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population was made up of those responsible for the municipal management and adolescents district of Chorrillos and the sample represented 70 people among those responsible for municipal management and Chorrillos district teenagers, techniques that were selected in this research were: find and observation instruments used were observation guide and questionnaire.

The statistical tool used was relational analysis of the variables determining parameter estimation process of hypotheses.

a general result of 54.05% which shows that the efficiency of municipal management significantly influences the development of sports activities in the district of Chorrillos adolescents was obtained.

Keywords: management, development, activity, efficiency, sports

Índice

Portada	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen	IV
Abstract	V
Índice	VI
Índice de tablas	VII
Índice de figuras	VIII
Presentación introducción	IX
CAPITULO I	1
Planteamiento del problema	1
1.1 Situación problemática	1
1,2 Problemas de la investigación	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Justificación	3

1.3.1 Justificación teórica	3
1.3.2 Justificación práctica	4
1.4 Objetivos de la investigación	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	5
CAPITULO II	5
Marco teórico	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Los nuevos gerentes deportivos	11
2.2.2 El cambio de una gestión deportiva municipal	16
2.2.3 El plan rector como instrumento de calidad deportiva	26
2.2.4 La naturaleza del liderazgo deportivo	39
2.2.5 La actividad deportiva no puede limitarse	41
2.2.6 Actividad deportiva para la inclusión social	48
2.2.7 Políticas municipales para desarrollar la actividad deportiva	49
2.2.8 Historia de la actividad deportiva colectiva	50

2.2.9 El entrenamiento deportivo individual	51
2.3 Glosario de términos	53
CAPITULO III	55
Hipótesis y variables	55
3.1 Hipótesis general	55
3.2 Hipótesis específicas	55
3.3 Identificación de variables	55
3.4 Operacionalización de variables	56
3.5 Matriz de consistencia	57
CAPITULO IV	58
Metodología	58
4.1 Tipo y nivel de la investigación	58
4.2 Diseño de la Investigación	59
4.3 Población de estudio	60
4.4 Unidad de análisis	60

4.5 Tamaño de la muestra	60
4.6 Selección de la muestra	60
4.7 Técnicas de recolección de datos	60
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información...	61
CAPITULO V	61
Presentación de resultados	61
5.1 Análisis e interpretación de resultados	61
5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis	74
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	82

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados de la valoración del cumplimiento de normas

Tabla 2: Resultados de la valoración del cumplimiento de objetivos

Tabla 3: Resultados de la valoración del manejo de recursos

Tabla 4: Resultados de la valoración del liderazgo de la gestión

Tabla 5: Resultados generales de la valoración de la eficiencia de la Gestión Municipal

Tabla 6: Resultados de la valoración de las actividades deportivas colectivas

Tabla 7: Resultados de la valoración de las actividades deportivas individuales

Tabla 8: Resultados generales de la valoración del desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos

Tabla 9: Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

Índice de figuras

Figura 1: Cumplimiento de normas

Figura 2: Cumplimiento de objetivos

Figura 3: Manejo de recursos

Figura 4: Liderazgo en la gestión

Figura 5: eficiencia de la Gestión Municipal

Figura 6: Actividades deportivas colectivas

Figura 7: Actividades deportivas individuales

Figura 8: Desarrollo de las actividades deportivas de los adolescentes

Presentación

La Red de Municipios y Comunidades Saludables de Perú, es un espacio de coordinación y concertación, que busca alcanzar mayor bienestar y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Las intervenciones desde los municipios, serán saludables en la medida que garanticen, con políticas públicas concretas, un ambiente físico y social que responda a las necesidades de bienestar y desarrollo de las personas que lo habitan. En ese sentido, promover la actividad física se ha convertido en una imperiosa exigencia hoy en día, en una necesidad de las personas, para vivir de manera más saludable. (Castro. 2005, pag 5).

El presente trabajo de investigación eficiencia de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos y tiene como propósito contribuir con el desarrollo del deporte municipal, desde la posición de nuevos gestores deportivos.

El estudio ha considerado seis capítulos:, En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación. El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos. En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores. En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información. El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística; el Capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Situación problemática

La municipalidad tiene la finalidad de fomentar el deporte y la recreación de los adolescentes y del vecindario, asimismo la construcción de infraestructuras deportivas y recreacionales y el empleo de profesionales del ámbito deportivos en zonas urbanas.

Ante la ineficacia en la gestión de la autoridad municipal en el distrito de Chorrillos y la falta de una política deportiva, donde no cuenta con un programa deportivo eficiente, y no se fijan objetivos cortos y mediano plazo, además el desinterés para hacer una gestión deportiva adecuada.

Cuentan con personas que no tienen el conocimiento académico y la experiencia para la realización eficaz de llevar la organización y los eventos deportivos, estas personas tienen la voluntad de trabajar, pero no capacidad, por lo que no tienen un buen desempeño en la ejecución de programas deportivos.

Las instalaciones deportivas son entregadas a los dirigentes de los asentamientos humanos solo por coyuntura política, sin embargo, estos no hacen el uso adecuado y para potenciar el fomento de los eventos deportivos pues solo las usan los adultos en campeonatos de mayores durante todo el año en los fines de semana, si los niños y adolescentes desean usarlas, las encuentran cerradas, con la simple excusa de deterioro. Las instalaciones deportivas están en manos de personas que no saben cuidar los escenarios debido al poco conocimiento brindan un

deficiente del cuidado y mantenimiento de las instalaciones deportivas. Por orden de la Municipalidad no se pueden alquilar, arrendar solo se pueden prestar a los colegios para la práctica deportiva y eventos, ya que son gratuitas para la comunidad.

La municipalidad está enfocada en construir infraestructuras deportivas y diversas obras, pero dejando la labor social en servicios deportivos para la población.

De esta manera, la promoción de la actividad deportiva y recreativa de la municipalidad es de carácter pragmático, donde se determina el bajo nivel de atención de las actividades físicas, recreativas y deportivas, en sus diferentes ámbitos comunal, escolar, laboral, discapacitados, adulto mayor, talentos deportivos.

Asimismo, no cuentan con la participación de las empresas privadas en la promoción del deporte, falta de auspicios y convenios de cooperación, en los cuales estas empresas están motivadas por una oportunidad de negocio. Y a esto se suma el pandillaje que se incrementa en las zonas marginales del distrito, son problemas sociales que intimidan a la comunidad, asimismo la suma de la barra brava que son agrupaciones conformadas por alumnos de los colegios que se enfrentan en las principales avenidas del distrito y fomentan un clima negativo ante la ausencia de las actividades deportivas que son una alternativa que debe ser fomentada por las municipalidades.

1.2 Problemas de la investigación

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la eficiencia de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida el cumplimiento de normas de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?
- ¿Cómo influye el cumplimiento de objetivos de la gestión municipal en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?
- ¿En qué medida el manejo de recursos de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?
- ¿En qué medida el liderazgo de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Ante la necesidad de dar un mejor servicio en las actividades deportivas, la institución municipal mediante el gobierno central debe tomar en cuenta a los adolescentes, fomentar el desarrollo de las prácticas deportivas y que todos hagan actividades físicas sin marginar a

ninguno, así puedan tener un aprendizaje en las aptitudes, los conocimientos con valores para convertirse en personas responsables y productivas para la sociedad.

1.3.2 Justificación práctica

La Municipalidad tiene que contar con un administrador deportivo que tenga el conocimiento y cualidades para desarrollarse como gestor, donde cumpla la misión de una organización comunal, además un plan organizativo con miras de mejorar la práctica de las actividades deportivas para los adolescentes, asimismo encaminarlo hacia los clubes y organizaciones deportivas, en el distrito de Chorrillos solo contamos con instituciones privadas que fomentan el deporte.

Fomentar las actividades deportivas que permitan a los adolescentes tener un plan de promoción en el deporte, una práctica de calidad para toda la población y como finalidad lograr el desarrollo integral y la calidad de vida.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la eficiencia de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar el cumplimiento de normas de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- Establecer el cumplimiento de objetivos de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- Evaluar el manejo de recursos normas de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- Identificar el liderazgo de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Morales. (2009). con la tesis: la organización y gestión de las actividades físicas deportivas de la universidad. España

Con el propósito de situar al lector en un contexto cercano a este trabajo de investigación, voy a tratar de explicar cómo, cuándo y cuáles han sido las razones que me han impulsado a realizar una tesis sobre la organización y gestión de las actividades físico deportivas en la Universidades, concretamente el caso de la Universidad Pablo de Olavide, dentro del conjunto de elementos que conforman la organización y gestión de éstas nos centraremos en la confección de

un programa deportivo que dé respuesta a las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés. A mediados del año 2005 presentamos al Vicerrectorado de Promoción Social y Extensión Universitaria una propuesta de actuación en la que pretendíamos analizar la oferta que cada año el servicio de deportes ofrecía a su comunidad universitaria, y que tipo de demanda existía y como ésta estaba segmentada. Durante el año 2006, pusimos en marcha el primer plan de acción; tras haber establecido previamente las diferentes cuestiones de estudio, diseñamos y desarrollamos nuestra propuesta de intervención. En primer lugar, pretendimos conocer la realidad de la que partíamos de una forma más profunda, a través de un diagnóstico inicial, así como establecer los diferentes instrumentos de medida y determinar los que serían el núcleo fundamental de nuestro trabajo, los diferentes grupos de interés. Consideramos que una forma adecuada de desarrollar nuestra labor era estructurar el trabajo en diferentes talleres, en los que el objetivo a trabajar quedara bastante definido con las personas intervinientes. Concretamente establecimos cuatro talleres, el taller de planificación de actuaciones, el taller de análisis de imágenes, el taller de detección de puntos críticos y el taller de análisis de los efectos de la actuación.

Cruz. (2012). Con la investigación: modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la universidad nacional de Colombia sede Bogotá. Colombia

El presente trabajo de investigación, propone un Modelo de Gestión para la División de Recreación y Deportes de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá; está basado en los procesos vigentes que caracterizan el funcionamiento de dicha División y en la revisión teórica que lo fundamenta, con consideraciones relacionadas a la gestión de organizaciones, competitividad e innovación, gestión total de la calidad del carácter deportivo, permitiendo ser

marco de referencia para el desarrollo del deporte universitario, en articulación con los procesos misionales de la academia, la investigación y extensión y con el Sistema Nacional del Deporte.

Campos. y Martínez del Castillo. (2007). Con la investigación: los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades características socio-demográficas y formativas. España

Este artículo pertenece al estudio realizado en la Comunidad Valenciana sobre la situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte. Primeramente, se contextualiza las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte en el mercado laboral de la actividad física y el deporte y después se detalla aspectos específicos profesionales y técnicos de esta función laboral. Posteriormente se describe, reflexiona y concluye diversos aspectos sobre las características sociodemográficas de las personas que realizan las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte, así como sus características formativas y las necesidades de que existan titulados de la actividad física y del deporte en esta función laboral de actividad física y deporte y dentro de estos que estén los más acordes según su formación y cualificación.

Amílcar. (2013). con la tesis: la gestión en educación física un análisis político. Argentina

Fue tema de esta tesis la gestión. A lo largo del trabajo, la intención estuvo puesta sistemáticamente en analizar el modo en que la Educación Física piensa la gestión. Por otra parte, este análisis sobre la gestión en Educación Física nos llevó a encontrar su relación y correlato con las propuestas pedagógicas-didácticas de elaboración curricular por objetivos. De

ese modo, pudimos situar cierta procedencia y emergencia conceptual de la gestión en Educación Física en el campo de la educación en general. Se mostró a lo largo de la tesis que el modo en que la Educación Física piensa la gestión presenta una continuidad lógica con las argumentaciones de las ciencias económicas y empresariales. Esta relación directa y el modo en que se hace establecen una única forma de gestionar la Educación Física que vuelve inoperante otra forma de pensar la gestión. Tal vez esta proposición sea la más lograda de la tesis: toda la investigación sobre las ideas de gestión en Educación Física nos llevaba hacia ese lugar, al igual que el modelo de educación por objetivos. No obstante, consideramos que otras proposiciones han sido mostradas y requieren ser retomadas una vez más en este trabajo de tesis. La gestión de la Educación Física y del currículo por objetivos comprende la organización del saber y del poder en distribuciones de propiedades y naturalezas que los individuos hacen de manera autónoma. Así, las decisiones y ejecuciones están divididas en virtud de que hay realidades palpables que indican lo que cada conjunto o colectivo de individuos debe realizar. Como este modelo de gestión trabaja con lo singular y el caso único, tensionarlo significa pensar en la gestión problemas particulares donde se busca y se crea la forma de articulación y vinculación con la cultura: allí entendemos un nuevo sentido político para la gestión.

Carranza. Valles. y otros. (2009). con la tesis: plan integral para la actividad física y el deporte actividad física y deporte en edad escolar. España

El Plan Integral de Promoción del Deporte y de la Actividad Física nace con el propósito de fomentar una práctica de calidad entre toda la población. En el ámbito de la Actividad Física y el Deporte en Edad Escolar, los destinatarios de este Plan son los niños, niñas y adolescentes de entre 3 y 18 años. En consecuencia, cuando en este documento se utilicen expresiones como

“edad escolar” o como “población escolar” se está haciendo referencia a los destinatarios definidos en este punto.

Gomez. Opazo. y otros (2007). Con la investigación: características estructurales de las organizaciones deportivas. España.

El documento pretende abordar las organizaciones que pertenecen al mundo del deporte y tratar de corresponder las características estructurales esenciales en las organizaciones deportivas, las organizaciones que operan en este contexto se demuestra que viven en proceso

Constante de ajuste debido fundamentalmente a la profesionalización y comercialización del deporte, lo que se traduce en existencia de una variedad de forma estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno constante.

El trabajo parte de una revisión y análisis de una bibliografía sobre estructura organizacional de entidades deportivas y expone las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte, así como los principales elementos de tener en cuenta a la hora de mirar sus características estructurales. El documento ofrece un marco para la clasificación de una organización deportiva, en función a misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización deportiva (organismo de gobierno deportivo, organización proveedora de actividades deportivas y organizaciones productoras de evento deportivos), y termina con la descripción de las principales características estructurales de la organización deportiva dedicada a la promoción y desarrollo del deporte.

Gálvez. (2004). con la tesis: Actividad física habitual de los adolescentes de la región de Murcia. Análisis de los motivos de práctica y abandono de la actividad físico-deportiva. España.

En el saber popular siempre ha existido la creencia de que el ejercicio físico y el deporte reporta beneficios considerables para la salud del individuo que practica. Este creciente auge adquirido recientemente por la actividad física y el deporte en relación con la salud es preciso que sea objeto de reflexión, ya que existen una serie de creencias o ideas que perturban lo que debía ser una correcta relación entre actividad física y salud. En esta línea de ideas, Pascual (1994) analiza toda una serie de concepciones que están potenciando la confusión en lo referente al fenómeno de la actividad física y la salud. En primer lugar, existe una creencia bastante extendida de que toda actividad física es beneficiosa para la salud, siendo preciso matizar de forma clara que existen muchas formas de planteamiento de las actividades físicas y que todas ellas no conducen precisamente hacia la salud. Comparemos, no obstante, la existencia de ciertas disciplinas deportivas, cuyas exigencias de rendimiento pueden estar en los límites de la salud, con aquellas otras manifestaciones orientadas exclusivamente hacia la búsqueda de la salud, sin tener en cuenta el rendimiento obtenido. Es de destacar que, incluso en aquellas manifestaciones de deportes de alta competición, donde el esfuerzo llega a ser límite para el ser humano, se han de asegurar las mínimas condiciones de seguridad y salud para el deportista. Valgan al efecto las palabras del profesor Gutiérrez Salgado (1991) cuando afirma: “Los límites de lo saludable, de lo permitido para alcanzar un máximo rendimiento compatible con las condiciones de salud hace que, a su estudio, cara a un perfeccionamiento, deba dedicarse tiempo y espacio”. “El entrenamiento dentro de los límites humanos, y enmarcado en los límites de la salud, es algo totalmente distinto de un amaestramiento que, en todo caso, iría contra la propia naturaleza y la

dignidad humana. Vaya esto por el hecho de exigir del individuo, del deportista, todo cuanto se pueda, pero siempre dentro del bienestar personal que la propia salud representa”.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Los nuevos gerentes deportivos

El rendimiento de los gerentes se mide a través de su trabajo personal, su capacidad para tomar decisiones y sus métodos de planificación, organización, coordinación y control. Factores internos y externos constituyen el contexto de las organizaciones deportivas y crean sus condiciones de trabajo. Algunas de estas condiciones (económicas, políticas, culturales o sociales) provienen del mundo exterior. Otros factores forman parte de las propias actividades administrativas y condiciones de trabajo internas de la organización. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos, como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidad de los empleados, las funciones y la motivación respecto a los objetivos de la organización. En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder (es decir, la habilidad de influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión). Este tipo de liderazgo inspirará confianza y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y los objetivos. Un líder tiránico o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros nunca podrá ofrecer un verdadero liderazgo. No logrará nunca que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra que sabe adónde va y cómo llegar y demuestra determinación, valentía y tenacidad. Además, cuenta con la credibilidad y confianza

de la gente, sigue determinados principios a los que nunca renuncia para lograr beneficios o ganancias personales y transmite autoconfianza a sus seguidores.

El elemento clave del éxito en cualquier actividad humana está en esta cita del poeta estadounidense H. W. Longfellow. Por lo tanto, una administración exitosa del deporte requiere que las organizaciones deportivas nacionales estén dispuestas a trabajar con empeño día y noche para asumir sus deberes y llegar de forma independiente a su cumplimiento.

Además, los dirigentes y gerentes que tienen competencias en el campo de la organización y la administración deben demostrar experiencia profesional y estar lo suficientemente preparados para esa tarea. Eso significa que deben entender claramente su misión y tener un buen conocimiento de las teorías y los principios altamente especializados que están involucrados en áreas básicas como la comunicación, el trabajo con los medios de comunicación, las relaciones públicas, la promoción, la recogida de fondos y la mercadotecnia deportiva. En el capítulo siguiente se analizará detalladamente cada una de estas áreas. Aquí brindaremos sencillamente algunas breves definiciones.

El término comunicación, para las empresas y organizaciones deportivas modernas, abarca dos significados fundamentales: comunicación interna (dentro de la organización) y comunicación externa. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares imprescindibles para el éxito de cualquier empresa u organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión no sólo dentro de la organización, sino también entre ésta y su entorno. La comunicación significa tradicionalmente la transmisión oral, escrita o visual de ideas en forma de mensajes a través de cualquier medio posible en un proceso bilateral entre un emisor y un receptor.

Comunicación oral Éste es el medio de comunicación más frecuentemente usado en conferencias, reuniones y congresos, en un proceso verbal entre un emisor y un receptor. La comunicación oral es el instrumento perfecto para transmitir una idea a otra persona y el mejor método para negociar contratos, concretar acuerdos y ganar seguidores. Este tipo de medio de comunicación resulta muy eficaz cuando se está negociando de persona a persona, pero muy limitado en un ámbito más amplio. No se recomienda en caso de grandes audiencias, aunque los asistentes a una reunión, congreso o conferencia tengan los mismos intereses. En este contexto, el lapso de atención del individuo es a menudo de poca duración.

La comunicación escrita cubre una diversidad de medios de comunicación y tiene efectos duraderos. El número de receptores es ilimitado y el contenido del mensaje capta de inmediato su atención. Los periódicos, revistas y boletines informativos son medios muy efectivos de comunicación escrita cuando su forma y su contenido se rigen por principios sugeridos por expertos. La comunicación escrita, al igual que la audiovisual, es recomendable cuando no se puede reunir al público contemplado en un mismo lugar.

La comunicación audiovisual es un medio que ha experimentado un auge espectacular con el surgimiento de las redes de televisión por vía aérea, cable y satélite. Es muy sofisticada y costosa, pero su valor e impacto rebasan los de los otros medios. El cine y la televisión son grandes comunicadores y, debido a que son excitantes e interesantes, tienen un impacto directo en la mente de los receptores pasivos, así como una gran incidencia psicológica. Estos medios representan el medio publicitario supremo en el mundo actual, con el más amplio alcance instantáneo.

Comunicación electrónica Éste es el medio de comunicación más novedoso y algún día podría convertirse en el más sofisticado. El usuario –bien sea un individuo o una organización– necesita material y programas informáticos específicos para sacar provecho de esta moderna forma de comunicación. El correo electrónico (e-mail) transita por Internet entre organizaciones y por intranet dentro de una misma organización.

Tratar con los medios de comunicación sólo es efectivo mediante actividades de relaciones públicas que apuntan a crear una buena impresión entre los periodistas, los comentaristas de radio y televisión, y otros representantes de los medios. Esto requiere que usted entienda perfectamente las necesidades de los medios de comunicación y que las actividades de relaciones públicas tomen en cuenta los consejos siguientes.

Tipos de medios de comunicación En la sociedad actual, cuando se trata de transmitir mensajes al público en general, los medios de comunicación tienen un poder incomparable. Junto con la televisión y la radio, con su significativo impacto visual y audio, la prensa escrita es uno de los tres medios de comunicación más poderosos respecto al impacto que ejercen en las masas. Las federaciones nacionales deben estar en estrecho contacto con reporteros y redactores y, de ser posible, cultivar una amistad personal con los directores de cadenas de televisión y radio. La ventaja de la prensa escrita es que ésta tiene una influencia perdurable en la opinión pública, ya que el mensaje queda impreso de forma permanente. Los periódicos y las revistas son vehículos de expresión muy importantes. Ambos se publican diaria o periódicamente, y ambos generalmente dan a conocer noticias o comentarios de interés para el público en general. Estos tres medios venden publicidad. En consecuencia, conviene a las federaciones nacionales motivar a sus patrocinadores y promotores para que compren espacios o tiempo de transmisión con el fin de anunciar sus productos, simultáneamente con el evento o la actividad que patrocinan. En

particular, cabe concentrarse en aquellas cadenas televisivas y radiales y en los periódicos que con frecuencia difunden o publican relatos temáticos o reportajes relacionados con sus actividades o eventos deportivos. Si se diera el caso de que la prensa escrita no publicara información sobre un deporte determinado, cada miembro de esa federación nacional debería enviar cartas a los editores de una publicación dada para hacer valer su derecho a ser informado y estar al corriente de los eventos deportivos, tanto nacionales como internacionales, de su deporte. Los hinchas de ese deporte deben impresionar a los editores y hacerles saber que representan una gran parte del mercado de la prensa y pueden tener un impacto significativo en el tiraje. Si logran ese objetivo, no pasará mucho tiempo antes de que la publicación empiece a cubrir ese deporte en particular.

Se deben fomentar relaciones estrechas con los medios de comunicación. Cualquier cosa que empañe esa relación debe ser eliminada de inmediato, ya que una de las prioridades de una federación nacional es desarrollar y fomentar con aquéllos una relación verdaderamente profesional. Los dirigentes de deportes deben desarrollar las destrezas y el conocimiento requeridos para establecer esa relación y trabajar con los medios de comunicación. Ellos deben comenzar por identificar las responsabilidades de la federación nacional para con los medios y considerar las actitudes y el comportamiento presentados en la sección Actitud ante los medios de comunicación, en las páginas 86 y 87. A este respecto, los gerentes no deben descuidar ninguno de los tres poderosos medios de comunicación de masas que son la televisión, la prensa y la radio. Por el contrario, deben hacer todo lo posible para entender debidamente las responsabilidades que cada uno de ellos tiene para con su público, y que consisten en difundir noticias de manera imparcial sobre temas de interés público en general. (Desde luego, los medios

de comunicación no pueden garantizar una cobertura extensa de un determinado deporte, cualquiera que éste sea) (Acosta, 2005)

2.2.2 El cambio de una gestión deportiva municipal

En estos momentos la gestión pública deportiva tiene dos posibilidades, seguir como hasta ahora o cambiar. Este cambio debe producirse bajo el conocimiento de la realidad en cada contexto. No cabe duda, que no se puede hablar de una única gestión, pero si de una “buena gestión deportiva”. Para ello, este cambio debe producirse por una combinación de diferentes acciones, siendo alguna de estas:

El conocimiento del valor del suelo público en instalaciones deportivas de cada Administración. Ya que éste, nos dará la posibilidad del cambio, tanto del tipo de gestión que se esté realizando en las organizaciones deportivas como los nuevos planteamientos de necesidades de nuevas instalaciones deportivas. Para dar forma a este cambio, posiblemente las administraciones deban vender y cambiar el uso del suelo para dar salida a los requerimientos de la sociedad y sus necesidades de práctica deportiva.

La formación de los recursos humanos de estas organizaciones es el primer paso, para poder entender cuáles son las acciones posibles, para alcanzar la eficacia absoluta. El liderazgo junto con el entrenamiento del talento debe intervenir en la gestión pública. “El gestor de las organizaciones deportivas, crea valor”.

El trabajo en equipo, arquitectos, gestores, usuarios, empresarios, junto con la investigación I+D dentro del perspectiva de la gestión, ayudarán a conseguir el gran cambio que necesita dar las Administraciones públicas.

Muchos directivos de organizaciones deportivas se hacen preguntas sobre la implantación de la calidad, ¿valdrá la pena meterse en gastos?, ya hacemos las cosas lo mejor posible, ¿podremos alcanzar mejores objetivos aplicando un método de gestión?, ¿es la calidad mejor solución que contratar a deportistas estrella? Veamos primero la dimensión que he tomado el tema de la calidad para después clarificar las preguntas sobre el alcance de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones deportivas.

El tema tiene ahora un especial significado, cuando el concepto de calidad ha evolucionado en los últimos años hacia una concepción holística que involucra un número de variables con las cuales nos vemos comprometido de una u otra forma, Hoy está explícita la necesidad de preservar el planeta, por lo tanto, se toman medidas para preservar la calidad del aire, del agua y de la tierra. A la sociedad le preocupa cada vez más la calidad de vida en la medida que todas las personas hemos ido tomando conciencia de las trampas que hemos creado desarrollando industria sin control, ciudades deshumanizadas, medidas sin previsiones, muchas veces bajo los intereses económicos de algunos pocos. Aire y alimentos contaminados, ruidos, conservantes tóxicos, vertidos de elementos perjudiciales, atascos, problemas de tránsito, atentados contra la calidad de vida, generan estrés, perjudican la salud y lo peor: nos ofrecen un futuro incierto en el que las jóvenes generaciones deberán tomar medidas drásticas si quieren sobrevivir. Desde el punto de vista del consumidor es justo que se reclame calidad en los productos que se compran o servicios que se ofrecen. No es justo pagar un precio elevado por productos o servicios que no cumplen con lo pactado o con las normas, igual que aquellos servicios que no llenan las expectativas del usuario-comprador-cliente y menos lo es la propaganda engañosa, las falsas promesas, con las cuales se confunde y manipula a las personas. Las organizaciones deportivas no escapan a todo este movimiento ya sea un polideportivo, club,

o una federación, todas las organizaciones tienen clientes que esperan llenar sus expectativas quieren resultados, pertenecer a una institución prestigiosa ganadora y no a una institución mediocre gestionada por directivos voluntariosos, pero poco conocedores de las técnicas actuales de gestión para asegurar resultados, ahorrar gastos, dirigir un equipo, y ganar copas. Desde el punto de vista interno hay “clientes”, quien entrega un trabajo a otra persona, “lo vende” a un compañero o a un departamento. Todo trabajo repercute en la marcha de la organización. Lo mal hecho, las repeticiones, los errores, fallos, actuaciones por suposición, acarrear problemas, disconformidad, mal clima, y todo ello repercute en la imagen, los resultados y la economía. Por otro lado en vestuarios y piscinas debe controlarse el agua, el aire, la limpieza, la salud, lo cual debe cumplir normativas vigentes involucradas en las normas internacionales de calidad medioambiental ISO 14.000 que indican claramente cómo deben tomarse las medidas correctivas y preventivas en estos aspectos. Para exigir calidad en todos los órdenes de la vida es necesario tener una educación especializada, las personas deben estar sensibilizadas y formadas, deben tomar conciencia del alcance que puede tener la falta de calidad para exigir como consumidores-clientes y para eliminar los fallos como trabajadores. Controlar la calidad significa que aceptamos que se harán cosas mal y que nos proponemos detectarlo posteriormente para arreglar los errores. Si la calidad se hace, no es necesario emplear dinero, esfuerzo, tiempo, en corregir. Si cada persona y cada organización hacen su trabajo con calidad, no perjudicarán a otros, no cargarán a los demás con la responsabilidad de corregir fallos, o arreglar los problemas que de ello se genera. Hacer las propias tareas y estar pendientes de lo que otros hacen mal y nos lo quieren “vender”, o simplemente errores de otros que debemos rectificar, no solo no es justo, crea innumerables problemas humanos, técnicos, sociales, y de equipo con lo cual nos perjudicamos unos a otros. Aceptar el reto de la calidad implica conciencia social, educación,

deseo de superación, responsabilidad por la propia vida, y la de los otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera, alejándonos de suposiciones de que hemos tenido “mala suerte”. La suerte la hacemos nosotros mismos, como también fabricamos los fracasos. Cuando se decidió en los acuerdos de Maastrich la obligatoriedad de una normativa europea de calidad, se pensó en proporcionar herramientas a los empresarios, directivos, gerentes, para que gestionen sus organizaciones con éxito demostrado. El gran negocio de las organizaciones, la comunidad, la región, o el país es que las organizaciones sean rentables, competitivas, generen riqueza y empleo. El empeño, el esfuerzo, la buena voluntad, las amenazas, las lamentaciones, no sirven como sistema para gestionar. Hoy necesitamos sistemas, métodos, modelos que aseguren resultados. No es cuestión de pensar o discutir si vamos o no a aplicar las normas ISO de gestión, si vamos a implantar una nueva metodología para hacer las cosas con el objeto de garantizar los resultados. ¡Hay que hacerlo ¡no hay alternativa, hay una única elección, el asunto es que, si lo hacemos ahora, antes que otros estamos mejor preparados para competir, y si decidimos implantar la nueva metodología cuando estemos en cuarta división no tendremos mucho futuro. Hay que hacerlo sí o sí no hay excusas ni se debe perder el tiempo.

Aplicar un método de gestión basado en la calidad es una decisión de la alta dirección. El sistema se basa en la aplicación de una serie de herramientas con las cuales se pueden ahorrar gastos, tener motivado al equipo, satisfacer a los seguidores, ganar más socios, incrementar el prestigio, ganar copas, medallas, campeonatos, es decir lograr los objetivos con éxito. Una manera antigua de lograr objetivos era el voluntarismo, las arengas, poner más dinero, presionar a los deportistas, o poner velas en los vestuarios como ocurrió hace unos meses con una selección que esperaba clasificarse para “El Mundial”. Primeramente, tenemos que decir que los técnicos, expertos, y especialistas de 160 países se reúnen periódicamente para analizar las

posibilidades de nuevos sistemas de gestión que aseguren resultados a las organizaciones de todo tipo. Las reuniones se celebran en la federación ISO, una asociación mundial para la normalización, gestión y desarrollo. ISO normaliza medicamentos, lentes, juguetes, tarjetas de crédito, componentes de electrónica y todo el mundo de las cosas que nos rodea para tener unas normas comunes que faciliten el comercio, la producción, el cuidado del medio ambiente y también la gestión de las empresas, organizaciones, e instituciones públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes. Para clarificar las confusiones y dudas queremos presentar un proceso simplificado de las etapas y acciones que debe contener un programa de calidad. Las cosas no pueden hacerse de cualquier manera cuando se pueda, es necesario hacer un proyecto, una programación temporal, fijar muy claramente responsabilidades partiendo del compromiso de un equipo directivo empeñado en la mejora con la aplicación de los sistemas apropiados. Para implantar el Sistema se necesita aproximadamente un año en el cual una persona delegada de la dirección que se ha entrenado en técnicas de calidad junto con un equipo consultor analizan procesos de trabajo, procedimientos de entrenamiento, cooperación entre departamentos, formas de hacer las cosas, junto con la participación de todas las partes implicadas. El fundamento radica en documentar procesos y procedimientos para después aplicar una metodología de mejora continua que implica también todo el tratamiento de los recursos humanos incluyendo liderazgo, motivación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y todo aquello en lo que se detecte posibilidades de cambio, mejora y excelencia. La calidad la hacen las personas por lo cual todos deberán estar sensibilizados, informados, formados y participar desde su puesto de trabajo en el sistema de gestión de la calidad desde el principio. El director general o el gerente, junto con el equipo directivo deben ser los primeros implicados para que la filosofía y metodología de la calidad fluya con rapidez por todos los departamentos.

Organizaciones que ya tienen la certificación ISO 9000 nos llaman para mantener el Sistema, quejándose que las cosas no marchan bien, que no se cumple con la documentación o que la esperada mejora continua no llega. Después de un chequeo nos vemos haciendo cosas que debieron hacerse antes para crear la estructura que mantenga el Sistema vivo. Otro de los problemas que detectamos y que los directivos tienen que ser conscientes es, la falta de preparación y competencias de los mandos para liderar. En estos casos es aconsejable primero formar al equipo de mandos en técnicas de liderazgo, gestión, motivación, coordinación, comunicación como medida para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Al iniciar la implantación deberá hacerse un chequeo de la organización porque ello proporcionará información vital para diseñar el proyecto. Dado que la calidad es cosa de lógica seguramente se encontrarán muchas cosas que se están haciendo conforme a la norma ISO de forma natural y con ello se evitará pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero. Como consultores tenemos plena conciencia, que queremos y debemos satisfacer al cliente, pero el éxito de nuestro cometido radica en el planteamiento claro de un buen proyecto, ajustado a las necesidades del cliente y con el cual se logre mucho más que la certificación. Mejorar procesos, eliminar gastos superfluos, combatir la no calidad, implantar la mejora continua, rentabilizar la gestión, crear un buen clima de trabajo, sensibilizar e implicar a las personas en la calidad, son temas que deben estar implícitos en el proyecto. Todo proyecto debe contar unos pasos que deben darse de manera sistemática. Las escaleras están pensadas para subir de escalón en escalón, pueden subirse o bajarse de dos o tres en tres, pero es salir del sistema y aumentar los riesgos. Para que todos lo entiendan bien, detallaremos los pasos y sus objetivos, así como los problemas derivados de saltarse escalones.

Compromiso de la dirección La dirección debe comprometerse con el proyecto de calidad y tomar parte activa en él. La dirección debe informarse y formarse sobre la calidad, la normativa ISO y las implicaciones que conlleva meterse en el camino de la calidad. Por otra parte, todo directivo debe tener la oportunidad de adquirir técnicas, herramientas, modelos, sistemas con los cuales mejorar su gestión y hacer más fácil las cosas, menos cansado su trabajo, pero también con mayor eficacia y eficiencia.

Entre los primeros pasos indiscutiblemente está el chequeo de la organización que puede unirse con el curso para el equipo directivo y la información para la alta dirección como un paquete inicial aconsejable. Calidad de gestión para asegurar resultados Mediante el chequeo se podrá determinar la situación de la organización, puntos fuertes en los cuales apoyar la implementación de la norma y puntos débiles que será necesario reforzar. El proyecto debe hacerse ajustado a las características y necesidades de cada organización, no es lo mismo implantar la calidad en un polideportivo, que, en un club de remo, o en un equipo de fútbol, por lo que tener información resulta básico.

La calidad está relacionada con toda la empresa, por lo tanto, en base a nuestra experiencia, todo el equipo debe pasar por un curso de entrenamiento mínimo de 16 horas para aprender los conceptos de calidad, estudiar la norma y enterarse de temas que le afectarán directamente tales como: documentación del sistema, certificación, mejora continua, eliminación de la no-calidad, liderazgo, gestión de procesos y gestión de competencias. Para iniciar se necesita el compromiso de todo el equipo con el proyecto. Es adecuado que al curso concurra el responsable de calidad, si lo hay, de lo contrario habrá que nombrarlo seguidamente y atribuirle los cometidos de su cargo.

Ya sea la organización grande o pequeña alguien debe ser el responsable de calidad y tener un cargo de nivel directivo o de jefatura. En una organización de menos de cincuenta personas llevar la calidad puede ser compartido con alguna otra función. En cuanto a la dedicación al tema de calidad, la experiencia nos dice que debe ser de un 30% a un 50% del tiempo como mínimo y a tiempo total si pasa de 50 trabajadores. Aunque esto variará según la naturaleza de la organización. Si el responsable de calidad es una persona formada en el tema, que ha cursado varios cursos específicos, un master o tiene entrenamiento especializado, bien. De lo contrario tendrá que adquirirlo rápidamente. Un cursito de 16 horas no es suficiente para aprender todo lo necesario sobre la normativa ISO y los sistemas de calidad. Al responsable de la calidad si no es un profesional debe interesarle el tema y estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en formarse. Si no está formado, no sirve, si no dedica tiempo no se logrará nada. La formación en caso de necesitarse debe ser urgente ya que no es posible hacer de responsable sin dominar el tema.

De igual manera que los directivos, los mandos deben conocer qué es la calidad, cómo se pone un sistema en marcha, qué documentación se requiere, qué ganamos todos con la calidad, porque si no ven el beneficio, ¿para qué se van a cargar con más trabajo?

Implantar la calidad conlleva un esfuerzo colectivo fuerte el primer año y si se hacen las cosas bien, después es posible mantenerlo ya como parte de un sistema de vivir.

Todas las personas deben estar enteradas de las medidas que tomarán la organización, los objetivos del proyecto, los beneficios que se lograrán y, especialmente deben aprender a amar la calidad. La no calidad y las cosas mal hechas deben ser vistas con gafas especiales que causen rechazo. Los trabajadores deben aprender a identificar procesos, escribir procedimientos al igual

que sus mandos y todo ello debe hacerse de manera sencilla, práctica, efectiva, guiada por el equipo consultor y el jefe de calidad. Si las personas no se implican después todo se vuelve difícil, complicado, y la resistencia a cambiar es un sabotaje constante.

Luego de estar formados los mandos y sensibilizado el personal hay que poner en marcha la campaña para eliminar la no-calidad, viendo ésta como el enemigo número uno de la organización que pone en peligro el futuro de la empresa y los puestos de trabajo. Todos unidos contra la no-calidad es una campaña que debe planificarse adecuadamente para facilitar la integración de las personas con el proyecto e iniciar la mejora continua. Esta campaña forma parte de la motivación y de la integración de las personas y debe ser liderada por los mandos, junto con el responsable de calidad, con el apoyo del comité, quienes participarán en el diseño de las acciones. Toda cosa que se hace mal y debe repetirse es un gasto extra de tiempo y esfuerzo, como también es motivo de desánimo vivir en un clima en el que las personas no demuestran interés y poco importa las pérdidas de tiempo, dinero, o la falta de cumplimiento de los objetivos.

Si la organización la forman diez personas, tres o cuatro pueden integrar el comité de calidad con buena representación de la dirección. En instituciones medianas o grandes un comité formado por unas diez personas será lo adecuado. En el comité deberán estar representadas todas las áreas de la organización ya sea por su jefe directo o un responsable cualificado en quien se delegue autoridad, no ponga a una secretaria o una administrativa que asista por cumplir. La dirección siempre debe estar o presente o representada. El comité de calidad necesita un entrenamiento específico. Deben saber para qué están, cómo funcionar, cuáles son las actividades, objetivos, metas y deben contar con herramientas: técnicas de reuniones, toma de decisiones, resolución de problemas y con buen conocimiento de la normativa, así como de las herramientas propias del Sistema de calidad. A este entrenamiento le llamamos adquirir y

desarrollar competencias. Precisamente las competencias son el conjunto de conocimientos, sistemas o modelos que la persona conoce y pone en práctica en el desempeño de sus funciones, así como sus actitudes, motivaciones, y expectativas. Ser competente significa estar preparado, saber qué técnica aplicar en cada momento. Ser incompetente significa aplicar el voluntarismo, el empeño, las ganas, pero carecer de los conocimientos específicos para lograr los resultados previstos. Para todo ello deben pasar por un curso específico de no menos de 25 horas. Entrenar adecuadamente al comité de calidad es un punto que se descuida y que puede minar la implantación del sistema.

Mediante el uso de plantillas y elementos apropiados se deben identificar los macroprocesos, los sub-procesos y analizar la interacción entre ellos como paso previo a la gestión por procesos. Proceso es una secuencia lógica que encadena un trabajo al que se le aplican determinados recursos, procedimientos, métodos para asegurarse que se llega al fin previsto.

Escribir el Manual de Calidad Cada directivo hará un borrador de los temas de la norma ISO 9000:2000 que tengan relación con su área de trabajo y se lo pasará al responsable de calidad para su corrección y unificación de criterios. Los consultores, proporcionarán modelos, datos, información y realizarán la lectura final antes de la aprobación por la dirección.

Cada directivo o mando hará un borrador de los procedimientos generales y principales específicos relacionados con su trabajo contando con el asesoramiento del responsable de calidad y la supervisión de los consultores los cuales clarificarán dudas y darán sugerencias en todo momento.

El principal cometido del equipo consultor es asesora sobre la documentación necesaria para el sistema de gestión de la calidad adaptado a las necesidades concretas de la organización.

No todos los casos son iguales, las copias no valen, cada implantación es especial y diferente.
(Beotas y otros, 2006)

2.2.3 El plan rector como instrumento de calidad deportiva

El contenido del “Plan Rector del Deporte en Corella 2011-2015”, cuya metodología aquí se están introduciendo, está constituido por toda aquella información obtenida del diagnóstico, así como por las líneas de acción interpretadas a partir de él. Esta información podría ser utilizada en otros Planes semejantes como “necesidades deportivas comparativas” con la lógica cautela, especialmente para las líneas de acción, de evitar su traslación literal sin un estudio previo de la propia realidad deportiva del municipio. Tanto la información del diagnóstico como de las líneas de acción constituyen el contenido necesariamente distinto entre Planes si realmente éstos satisfacen las particulares necesidades de un determinado municipio. Hecha la puntualización anterior, el Plan Rector que se presenta aporta algunas iniciativas innovadoras, con respecto a Planes semejantes, que merece la pena destacar:

- Impulso de la cogeneración en todas las instalaciones deportivas municipales que sea posible, con el propósito de mejorar la eficiencia del gasto energético de las mismas.
- Elaboración y difusión de materiales didácticos que permitan mejorar la metodología docente en las Escuelas y Cursos Deportivos Municipales, especialmente para buscar tanto un mayor compromiso motor del usuario (implicación individual en la tarea motriz) como un mayor compromiso fisiológico (nivel de activación fisiológico medio-alto).
- Mejorar el aseguramiento del personal voluntario en el deporte municipal, impulsando el acceso a las presidencias de los clubes deportivos de personas jubiladas

- Cogestionar eventos u otro tipo de iniciativas deportivas con los agentes institucionales del Sistema Deportivo Local.
- Extender la garantía del “Derecho al Deporte Educativo” tanto en el deporte municipal como en el deporte local (derecho al plan docente de la actividad, hecho público, en lenguaje perfectamente comprensible y que sus resultados puedan ser auto-evaluados por el deportista o por su tutor en el caso de menores).
- Extender campañas de extensión bibliotecaria en el deporte municipal. · Impulsar en el deporte municipal, los Cursos Deportivos semi-presenciales e intergeneracionales.
- Promoción del Encaminamiento Deportivo y de las Redes Deportivas.
- Impulso de la iniciativa “Bancos de Tiempo Deportivos” (trueques voluntarios de “tiempo” con el deporte como uno de los elementos posibles de tal intercambio).
- Promover todo tipo de iniciativas, en solitario o en colaboración con otras instituciones públicas o privadas, para impulsar las “Cuatro P para la vanguardia deportiva en Corella”: Profesionalización (en parte del personal de los clubes deportivos locales), Prescripción ejercicio físico (desde el Centro de Salud local y en conexión con el deporte municipal y el deporte local), Proyectos Turísticos con vinculación al deporte, y Promoción deporte recreativo (aquél que consigue mayor número de deportistas).
- Creación y puesta en práctica de Itinerarios Educativos de Práctica Física con las Asociaciones Deportivas Locales.
- Impulsar un laboratorio experimental de prácticas deportivas para proponer nuevas Escuelas o Cursos en el futuro.

Entiendo al Servicio Deportivo Municipal (desde ahora, SDM) como la gestión deportiva municipal realizada en el marco de una particular organización deportiva municipal (Imagen 1). Ello incluirá tanto la gestión de un “servicio público” del deporte (deporte municipal y espacios deportivos de titularidad municipal) como la gestión, complementaria a la anterior, de un “servicio deportivo de interés general para el municipio” (deporte local y espacios deportivos de titularidad no municipal). Como indica Daniel Soucie (2002), toda organización tendrá una vertiente formal (estructura predefinida impuesta) e informal (estructura espontánea y paralela a la anterior, creada libremente por los individuos), incrementándose significativamente la importancia de la última, cuando la organización supera aproximadamente los cinco o seis empleados. Mientras la gestión representa una parte esencialmente dinámica y en permanente cambio, la organización, en su faceta formal, representa a otra relativamente estable y rígida. La organización formal está mucho más determinada jurídicamente que la gestión, especialmente en ordenanzas y reglamentos municipales. Ambas se influyen y son inseparables en el SDM. El principal sustento teórico y práctico (no exclusivo) para un SDM es el ordenamiento jurídico, sobre el cual necesariamente encajar otras influencias, como las empresariales.

El lugar desde donde emanan todas las decisiones en el SDM es la propia gestión deportiva municipal. Generalmente aquellas decisiones que afectan a la organización están más condicionadas por los políticos, mientras que las que afectan a la gestión lo están más por los técnicos. En cualquier caso, los máximos poderes decisorios en todo el SDM son siempre políticos. La organización deportiva municipal no hay que confundirla con la organización deportiva dinámica que es realizada: a) por técnicos en gestión (por ejemplo, la que pudiera crearse ad hoc para ciertos eventos deportivos, o para realizar el control de la ejecución de un contrato de servicios o de gestión de servicios públicos), o b) por técnicos en docencia (por

ejemplo, para que un entrenador organice sus sesiones didácticas). Este tipo de organización está más condicionada que la anterior, con decisiones a nivel técnico. Tiene un carácter esencialmente dinámico y tiene vigencia durante periodos relativamente cortos (días, meses o pocos años). En cualquier caso, siempre estará afectada en mayor o menor medida por la organización deportiva municipal (formal e informal). En ocasiones, el término “Servicio Deportivo Municipal” o “Servicio Municipal de Deportes” da lugar a la denominación oficial del modo organizativo general para la “gestión deportiva por la propia entidad local” (explicado en siguientes apartados) o también de determinados organismos, órganos o departamentos de la organización deportiva municipal. Ello no debería hacer confundir al lector con la conceptualización aquí propuesta para el SDM como la interacción de gestión y organización, independientemente de que su denominación pueda utilizarse para esos fines.

La organización deportiva municipal puede entenderse como: a) el modo o conjunto de modos generales, liderados por un Ayuntamiento, de agrupar y vincular a distintas personas, con roles deportivos, que intervienen en el desarrollo global del SDM, y b) el resultado organizativo global de su utilización (agrupamientos y relaciones de personas con origen en el Ayuntamiento). En su vertiente formal, hablaremos de una estructura predefinida para tales modos y resultado, que será la que se aborda en este apartado. La organización deportiva municipal no es ningún tipo de ente asociativo público, si bien alguno de ellos pudiera constituirse dentro de ella. El SDM canaliza la acción del Ayuntamiento en el deporte del municipio, y por tanto, no sólo incluye la gestión de lo que es de su titularidad (deporte municipal y espacios propios) sino en general, una acción de fomento deportivo reconocida constitucionalmente. En una organización deportiva municipal es habitual la integración de personal propio y ajeno a la plantilla orgánica del Ayuntamiento, dado la citada amplitud de su acción y obviamente su carácter público. Ésta

sería una de las diferencias importantes con una organización deportiva privada. No hay una organización deportiva municipal universal, sino múltiples organizaciones particulares en cada municipio, que vienen amparadas por la potestad de auto organización reconocida jurídicamente para los Ayuntamientos (24), y con un sentido más amplio, por la autonomía para la gestión de sus intereses que se les reconoce constitucionalmente. Igualmente, más allá de lo jurídico, el citado carácter particular es un resultado inevitable si se pretende una adaptación general de la gestión a las necesidades deportivas propias y poco transferibles de cada municipio. Sin embargo, sí existe una base más o menos común sobre la cual construir una particular organización deportiva municipal, y ésta es la que determina jurídicamente el régimen local estatal y autonómico, así como cierta normativa local, como por ejemplo los Reglamentos Orgánicos Municipales (si se poseen) y los Estatutos de muchos organismos y entes locales que pudieran estar imbricados a la acción del Ayuntamiento. Una particular organización deportiva municipal, es decir, una particular forma de agrupar y vincular a personas para prestar el SDM, se desarrolla en base a todos o algunos de los siguientes motivos:

- Delimitar una distribución de funciones, tareas y límites de responsabilidad.
- Determinar una formal interdependencia funcional en relación con: a) determinados niveles de autoridad y toma de decisiones; y b) fines o áreas particulares de actividad y/o especialización (por ejemplo, administración, gerencia, intervención, programas deportivos, instalaciones deportivas).
- Determinar una particular forma organizativa para la gestión deportiva municipal: centralizada/descentralizada, concentrada/desconcentrada, o individual/asociada. · Canalizar la participación ciudadana o institucional en la gestión deportiva municipal.

- Favorecer la existencia de medios organizativos que asesoren a los máximos órganos responsables en la toma de decisiones. En ocasiones, parte de estos medios canalizan también la participación ciudadana o institucional en la gestión deportiva municipal.
- Determinar canales formales de vinculación y comunicación. Una representación gráfica frecuentísima y simple para sintetizar las partes relativamente estables de una organización deportiva municipal (áreas, secciones, órganos, departamentos) y sus interdependencias funcionales. El organigrama debe ser el resultado de una determinada filosofía organizativa del Ayuntamiento, integrante de la Planificación Deportiva Municipal, y que podría entenderse como una concepción general, explicitada, de las normas, principios, valores, comportamientos y formas de entender, decidir, vivir, pensar y actuar de la organización” que en el caso de los Ayuntamientos está muy determinada jurídicamente.

Un principio de la organización deportiva municipal puede ser definido como una base fundamental que sustenta la toma de decisiones en la determinación y reformulación de su estructura. Podría hablarse de dos (2) grandes grupos de principios de la organización deportiva municipal: 1º) un conjunto de principios que determina el ordenamiento jurídico, y 2º) otro conjunto de principios no jurídicos de tipo más gestor. La peculiaridad de las organizaciones deportivas municipales, con respecto a otras organizaciones, depende en grandísima medida de los principios jurídicos que le son impuestos, los cuales deben de ser tenidos muy en cuenta cuando se intenta permeabilizar la organización municipal a las estructuras de organizaciones deportivas privadas, y o de las empresariales en general.

Con un reconocimiento constitucional explícito, el ordenamiento jurídico español prevé cuatro (4) principios jurídicos fundamentales que, aun afectando globalmente al SDM, más significativamente lo realizan sobre la organización deportiva municipal: 1º) la descentralización, 2º) la desconcentración, 3º) la coordinación inter-institucional, y 4º) la participación. Sin reconocimiento constitucional explícito, pero referido en el ordenamiento jurídico de desarrollo, habría que añadir como 5º) la cooperación o colaboración entre Administraciones públicas. A su vez, de los principios anteriores, los que mayor influencia tienen para determinar la organización deportiva municipal son los (2) siguientes:

Principio de descentralización: principio relativo a la transferencia o delegación de competencias o funciones administrativas del Ayuntamiento en organismos públicos con personalidad jurídica propia, sean o no jerárquicamente dependientes de él. La transferencia o delegación también lo es de un cierto nivel de autoridad para la toma autónoma de decisiones. Ejemplos: a) descentralización de un Ayuntamiento a un Distrito Municipal, b) de un Ayuntamiento a una Mancomunidad, o c) de un Ayuntamiento a un organismo autónomo propio. El Pleno Municipal podrá acordar el establecimiento de organismos descentralizados cuando así lo aconsejen la necesidad de una mayor eficacia en la gestión, la complejidad de la misma, la agilización de los procedimientos, la expectativa de aumentar o mejorar la financiación, o la conveniencia de obtener un mayor grado de participación ciudadana en la actividad de prestación de los servicios. Otras Administraciones Públicas que actúan en ámbitos territorialmente superiores al municipio podrían descentralizar, a su vez, en favor del Ayuntamiento u organismos públicos jerárquicamente dependientes de él.

Principio de desconcentración: principio relativo a la transferencia o delegación de competencias o funciones administrativas del Ayuntamiento en órganos sin personalidad jurídica

propia, que dependen jerárquicamente de él. No existe una transferencia o delegación de autoridad expresa, la cual sigue dependiendo de un poder central superior. Ejemplos: a) dentro de un organismo autónomo, desconcentración de un órgano superior a otros inferiores dependientes de él, o b) desconcentración de un Ayuntamiento a un órgano especializado propio para la gestión directa de un servicio de su titularidad. Con una influencia más repartida entre la organización y la gestión deportiva municipal, pueden señalarse los tres principios jurídicos restantes:

Principio de coordinación inter-institucional: principio relativo a la acción y efecto de concertar recursos para realizar una formal y estable acción común participada por el Ayuntamiento junto a otras Instituciones, especialmente cuando son Administraciones públicas o desarrollan funciones públicas. Cuando las normas establezcan roles de coordinación que afecten al Ayuntamiento (como, por ejemplo, en determinadas competencias concurrentes ya señaladas en el capítulo anterior), la concertación tiene un carácter impositivo para las Instituciones afectadas, y conllevan un cierto poder de dirección entre el que coordina y el coordinado. Ejemplos: a) una coordinación inter-institucional en clave más organizativa puede ser el expirado Consorcio COOB'92 para los Juegos Olímpicos de Barcelona, o el reciente consorcio "Madrid Ciudad Olímpica" o b) una coordinación inter-institucional en clave más gestora puede ser la coordinación de un censo de instalaciones deportivas del Ayuntamiento junto con la Administración autonómica, o también la negociación, preparación, puesta en práctica y supervisión de un convenio del Ayuntamiento con la Administración educativa autonómica para coordinar el deporte escolar fuera del horario lectivo en el marco de un Proyecto Deportivo de Centro.

Principio de participación: principio relativo tanto a la participación ciudadana en la gestión municipal como a la participación recíproca que las Administraciones públicas se realizan en su labor institucional. Participación ciudadana en la gestión municipal. Se refiere al derecho constitucional y al deber de los ciudadanos a participar en los asuntos de la vida pública local mediante las formas, medios y procedimientos que los Ayuntamientos prevean, de acuerdo con la ley, a partir de su potestad de auto organización. Tales vías no sólo ayudan a la toma más democrática de decisiones sino también a una mejora de la transparencia en la gestión pública. Habitualmente son contempladas en los Reglamentos municipales de Participación Ciudadana, y se dirigen tanto a los particulares individualmente como a las asociaciones locales. Ejemplos: a) la participación ciudadana en clave más organizativa puede ser la creación de Consejos sectoriales (por ejemplo, un Consejo Escolar Municipal o un Consejo Municipal de Deportes), o también un órgano colegiado participativo dentro de un organismo para la gestión descentralizada (por ejemplo, dentro de un Patronato o de un Instituto Municipal de Deportes); o b) la participación ciudadana en clave más gestora puede ser el establecimiento y la utilización de herramientas Web para el diagnóstico de necesidades ciudadanas (encuestas Web, el proyecto Ciudadanos 2010.net, etcétera), o también la preparación y desarrollo de consultas populares sobre asuntos relacionados con la educación y el deporte en el municipio. Participación recíproca entre Administraciones públicas Los asuntos públicos afectan siempre de forma global al ciudadano, independientemente de la Administración competente para liderar su gestión. Esta premisa es una de las más importantes que justifican la llamada “Gestión de la Transversalidad” referida en el primer capítulo. Sin llegar a su complejidad ni alcance, la forma más simple y habitual mediante la cual las Administraciones pública interactúan en su labor pública (esencial para ámbitos competenciales concurrentes como la educación y el deporte), es establecer cauces

formales para, al menos, expresar su opinión en la toma de decisiones que lidera la otra. Ejemplos: a) la participación recíproca entre Administraciones públicas en clave más organizativa puede ser todo un conjunto de órganos de gestión desconcentrada que, en un ámbito nacional y regional, pueden ser participados por los Ayuntamientos en materia de educación, deporte o ámbitos transversales a estos, o b) tal participación recíproca más en clave gestora puede ser la preparación y desarrollo de reuniones bio multilaterales para poner en marcha determinados proyectos compartidos.

Principio de cooperación o colaboración entre Administraciones públicas: principio relativo a la acción y efecto de intervenir juntamente con otra u otras Administraciones públicas para un mismo fin. Esta cooperación es un deber general, la esencia del modelo de organización territorial del Estado autonómico que se configura como un deber recíproco de apoyo y mutua lealtad que no es preciso que se justifique en preceptos concretos porque no puede imponerse, sino acordarse, conformarse o concertarse, siendo el principio que, como tal, debe presidir el ejercicio de competencias compartidas o de las que se ejercen sobre un mismo espacio físico”. Aunque no está reconocido explícitamente en la CE (1978), el ordenamiento jurídico posterior sí recoge este principio, cuyo espacio semántico, aunque más amplio, englobaría al anterior principio de “participación recíproca entre Administraciones públicas”. Ejemplos: a) cooperación en clave más organizativa puede ser todo tipo de órganos de gestión desconcentrada ya señalados en el principio anterior, o también la creación de un órgano específico para la supervisión de la ejecución de un convenio de colaboración entre Administraciones públicas, o b) cooperación en clave más gestora puede ser la preparación y desarrollo de conferencias sectoriales.

Principio de agrupamiento por procesos de gestión: principio mediante el cual una organización debe de favorecer la agrupación y vinculación de personas más adecuada para una

gestión deportiva municipal por procesos Γ . Este principio supone la vía de aplicación de los estándares de calidad ISO 9000 e ISO 9001, en todo lo que afecten a la organización. El proceso crea grandes rutas prefijadas para el encadenamiento de distintas gestiones (generalmente multi-personales) ante un determinado estímulo previsto (necesidades, problemas, órdenes de personas con autoridad, etcétera). De tales gestiones se pretende obtener también un resultado previsto y controlable (que pudiera ser, a su vez, el estímulo que inicie otro proceso). La denominación, características e interacción de los distintos procesos son siempre muy peculiares en cada SDM, pudiendo afectar bastante a ello la posibilidad jurídica de agrupar los puestos de trabajo en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad del empleado público. Algunos posibles ejemplos, pensando en una localidad de aproximadamente 8.000 habitantes, podrían ser: a) el proceso gestor de un Plan del Deporte para una legislatura dirigido desde la alta dirección de la organización deportiva municipal, b) el proceso gestor de una programación deportiva anual de escuelas, cursos y eventos deportivos municipales, c) el proceso para la gestión de un específico evento deportivo municipal, d) el proceso gestor de las subvenciones deportivas a personas o entidades deportivas que operan a nivel municipal, o e) un proceso gestor global para cada una de las instalaciones deportivas municipales, del que pudieran derivar otros, como por ejemplo, los procesos para la gestión de sus reservas de uso o la atención/resolución de quejas recibidas por sus usuarios.

Principio de definición y comunicación pública de funciones y tareas: principio mediante el cual una organización debe definir documentalmente y hacer público, para todos sus miembros, las funciones Γ y las tareas que afectan a las distintas agrupaciones y/o personas con rol deportivo dentro de ellas. Ello afectará no sólo a lo que cada agrupación y/o persona deba de realizar autónomamente, sino también lo que deba de realizar en relación con otras agrupaciones

y/o personas de la organización. Como referencia de partida para tal delimitación y comunicación, en todo empleado público rigen los derechos, los deberes y el código de conducta regulados actualmente, con un carácter básico para todo el Estado, en el Título III de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Además, como complementariedad a la delimitación de funciones y tareas, es exigible jurídicamente a los ayuntamientos que estructuren su organización a través de relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares (todos hechos públicos) que comprenderán, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias. La aplicación de este principio permite fundamentalmente: a) que cada parte de la organización sepa cuál es su contribución y la de otros a la misma, y b) que quien supervise la labor de otros en la organización disponga de una referencia para la exigencia de responsabilidades. La responsabilidad asignable a un puesto de trabajo es inherente a unas determinadas funciones y tareas, por lo que no es delegable.

Principio de definición y comunicación pública de niveles de autoridad: principio mediante el cual una organización debe definir documentalmente y hacer público, para todos sus miembros, los distintos grados de poder orgánico de las personas o agrupaciones de ellas. Estos grados de poder estarán en relación con: a) la mayor o menor capacidad para que las decisiones tomadas por personas, o agrupaciones de ellas, afecten en mayor o menor medida al conjunto de la organización, b) la prevalecía, en caso de posibles conflictos, de unas órdenes provenientes de un nivel de autoridad superior sobre otro u otros inferiores, c) la posible potestad para supervisar, exigir y reconducir el adecuado desarrollo práctico de las funciones y tareas de otros, y d) la posible potestad para delegar un determinado nivel de autoridad. En muchas ocasiones, el

liderazgo ejercido por determinados miembros de la organización supone una asunción de autoridad informal más influyente incluso que la formal. Que recaigan los niveles de autoridad sobre las personas o grupos de ellas con mayor liderazgo en ese nivel, es una garantía para el mejor control organizativo.

Principio de delegación de autoridad: principio mediante el cual un determinado nivel de autoridad es transferido formalmente de una persona o agrupaciones de ellas a otra u otras, dentro de la organización. No siempre es recomendable que se produzcan delegaciones de autoridad dentro de la organización deportiva municipal. Las dos (2) situaciones más habituales donde se producen delegaciones de autoridad en la organización son: 1ª) las posibilidades jurídicamente para el alcalde, y 2ª) las realizadas en cualquier proceso de descentralización. El poder delegado siempre puede ser recuperado de manera inmediata por quien lo ostenta originariamente. La delegación es, ante todo, un ejercicio de confianza entre quien delega y quien es delegado, bajo al menos una de estas razones: 1ª) aproximar un grado de poder, delegándolo, sobre quien está más próximo al destinatario o destinatarios de tal acción (ventajas: rapidez en la toma de decisiones y mejora del mantenimiento del orden al sentirse más próxima la autoridad sobre quien la recibe), y 2ª) repartir una determinada carga de poder, para que su original poseedor disponga de más tiempo para el desarrollo de otras funciones ya previstas o imprevistas. Al igual que los niveles de autoridad, las posibles delegaciones deben de ser comunicadas públicamente en la organización.

Principio de supervisión: principio mediante el cual una organización debe determinar la manera en que se producirá la supervisión de una persona o grupo de ellas (debiendo tener autoridad para ello), sobre otras. Ello implicará determinar, entre otros aspectos: a) el número razonable de personas que van a ser supervisadas por una misma persona o grupo de ellas, b)

sobre qué, cuándo y de qué manera deben de ser informados los que supervisan por los supervisados, y c) la manera de evitar conflictos por bicefalia o multi-cefalia (dos o más personas con un mismo nivel de autoridad, supervisando a las mismas personas). La definición y comunicación pública de funciones, tareas y niveles de autoridad es muy importante para el adecuado desarrollo de este principio. Este principio de supervisión aún a lo que autores como Ricardo Acosta (1999) distribuyen en los principios de “unidad de mando” y “cadena de mando”.

Principio de Transversalidad: principio mediante el cual se desarrolla y evalúa, en un nivel directivo, una acordada política de coordinación que afecte a la organización: a) dentro del Ayuntamiento (tanto vertical como horizontal entre múltiples áreas o departamentos, que incluyan al deportivo), y b) entre el Ayuntamiento y otras Instituciones con fines deportivos estatutarios o asumidos. Este principio supone la vía de aplicación de la “Gestión de la Transversalidad” en todo lo que afecte a la organización. (Martínez, 2012)

2.2.4 La naturaleza del liderazgo deportivo

A grandes rasgos, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás. Si usted es un líder, motivará, dirigirá y delegará responsabilidad y autoridad a los voluntarios. Deberá incitarles a que realicen su trabajo, resuelvan problemas y tomen decisiones para lograr sus metas y objetivos. A cambio, le respetarán por su compromiso, trabajo, sabiduría, personalidad, imparcialidad y trato apropiado con los demás. Desafortunadamente, haber demostrado sus cualidades como líder en una situación no garantiza necesariamente que vaya a tener éxito en otra. La situación en sí tiene relación directa con el tipo

de líder y los logros obtenidos. La eficacia del liderazgo es el resultado de, por lo menos, tres factores complejos: el individuo, las necesidades de aquellos a los que se lidera y las condiciones del entorno inmediato.

La toma de decisiones normalmente no se rige por el proceso establecido anteriormente, ya que tenemos tendencia a tomar decisiones basadas en:

- Experiencias pasadas
- Conocimientos sobre otras organizaciones
- Formación reciente
- Opiniones
- Creatividad

Capacidades personales Cuando tomamos decisiones tenemos restricciones de tiempo y, a menudo, no disponemos de información exhaustiva. Por este motivo, la toma de decisiones no suele ser racional. De hecho, generalmente intentamos tomar las mejores decisiones posibles, o las más satisfactorias, dadas las circunstancias. Probamos soluciones que han funcionado en el pasado o que han tenido éxito en otras organizaciones, con otros colegas o en otros departamentos. A pesar de que este tipo de toma de decisiones es posiblemente menos eficaz que el proceso de toma de decisiones mencionado más arriba, nos permite sacar el máximo provecho de un tiempo limitado y tratar el mayor número de cuestiones posible.

La gestión financiera se refiere al control y la comunicación de los asuntos financieros de su organización, de acuerdo con las prácticas contables aprobadas y con la legislación. Gestionar los fondos de manera transparente y eficiente es esencial para que su organización pueda crecer y obtener unos ingresos continuos. Todos los miembros del comité ejecutivo y el personal de su organización son responsables de la gestión financiera. Todo el mundo -desde la sala del comité

ejecutivo hasta el equipo en el terreno- debe utilizar los fondos de manera ética y responsable. Hay pocas personas tan importantes en el proceso como la persona que se encarga de la gestión de las finanzas, conocido como tesorero o director financiero. Esta persona desempeña un papel crucial a la hora de establecer presupuestos realistas y mantenerlos bajo control. El control es totalmente imprescindible para una buena gestión financiera. Deberá saber cuánto debe gastar, en qué se gastará y, posteriormente, registrar y dar cuentas de cómo se ha gastado. Sin este control, es posible que no administre correctamente sus finanzas. A pesar de que el comité ejecutivo y el personal deben trabajar conjuntamente para que la organización funcione correctamente, un buen tesorero se encargará de mantener el nivel de solvencia, incrementar los activos y gestionar eficazmente el flujo anual de caja. Toda la organización es responsable de la gestión financiera; no obstante, la responsabilidad final recae en el tesorero y el personal financiero correspondiente. (Buffone-blair y otros, 2014)

2.2.5 La actividad deportiva no puede limitarse

En consonancia con la naturaleza del área de educación física, las clases normalmente conceden prioridad absoluta al desarrollo de las destrezas corporales y motrices. Así pues, se enseña a niños y jóvenes a potenciar sus capacidades físicas, a lograr una mejor coordinación, unos reflejos más rápidos y una mayor velocidad, resistencia, flexibilidad, fuerza y equilibrio. Lituania y Hungría mencionan la conveniencia de adquirir otra serie de destrezas como, por ejemplo, una postura correcta y una respiración regular. Las clases también tienen como objetivo desarrollar las habilidades motoras relacionadas con determinados deportes y juegos. Igualmente, la educación física se preocupa de compensar el número de horas que los alumnos pasan sentados en clase en la mayoría de las demás asignaturas y, en general, de disuadirles de llevar

un estilo de vida sedentario. El desarrollo físico está estrechamente ligado a la promoción de la salud y de un estilo de vida saludable, disfrutando del ejercicio y la actividad física a lo largo de toda la vida. Prácticamente todos los países insisten en la importancia de valorar el efecto que dichas actividades tienen sobre la salud, con vistas a mejorar la calidad de vida. Los jóvenes en edad escolar también deberían tener la oportunidad de aprender más sobre los factores que afectan a sus destrezas físicas. Por último, la educación física proporciona un marco en el que pueden poner a prueba su condición física de manera autónoma, experimentar con ciertas actividades y continuar realizándolas en su tiempo libre si así lo desean.

La educación física puede contribuir de manera decisiva al crecimiento personal de los jóvenes, ayudándoles a desarrollar la conciencia de su propio cuerpo y la autoconfianza en sus habilidades físicas, junto con un sentimiento generalizado de bienestar corporal y, por tanto, una mayor autoestima y confianza en sí mismos. La educación física también desarrolla su fuerza de voluntad, su sentido de la responsabilidad, paciencia y valentía. Al mismo tiempo, les ayuda a ser realistas respecto a sus propias capacidades físicas y de otra índole y en sus decisiones y acciones, de manera que aprendan a aceptarse a sí mismos y a tolerar las diferencias con los demás. Los beneficios que la actividad física tiene sobre la salud también contribuyen a lograr unas actitudes mentales equilibradas. La educación física tiene como objetivo lograr un comportamiento asertivo y de confianza en uno mismo en diversas situaciones y permite a los jóvenes descubrir formas de gestionar las emociones negativas y el estrés de manera constructiva.

El desarrollo social engloba un gran número de destrezas. Algunos países hacen referencia a la adquisición de “habilidades interpersonales”, tales como la capacidad de comunicación y la cooperación constructiva sobre la base de la igualdad. Muchos países ponen

de relieve el valor de integrar a los jóvenes en la sociedad, así como de cultivar y potenciar su sentido de la solidaridad, de la interacción social, del trabajo y el espíritu de equipo, del juego limpio y del respeto hacia las reglas y hacia los demás, como elementos que contribuyen a desarrollar al máximo su personalidad social.

La asignatura de Educación Física es obligatoria en las etapas de educación primaria y secundaria inferior en todos los países participantes en el estudio. Existen muchas similitudes y algunas diferencias en la forma en que dichos países enfocan la materia. En este capítulo se enumeran, en primer lugar, los principales objetivos de la educación física, según lo dispuesto en los documentos oficiales promulgados a nivel central. A continuación, se hace un repaso de los resultados de aprendizaje que se han establecido y de las actividades físicas tanto obligatorias como optativas que se imparten en los centros escolares, así como de las razones para determinar el carácter obligatorio de algunas de ellas. Por otra parte, se analiza si la educación para la salud es una asignatura independiente o si está integrada en otras áreas. El capítulo concluye con un breve resumen de los supuestos en los que se considera a los alumnos exentos de la educación física. En el capítulo 7 se ofrece una síntesis de las reformas previstas en los currículos nacionales.

Todos los países especifican los principales objetivos de la educación física en la escuela y en ocasiones los acompañan de una definición nacional. La educación física no puede limitarse exclusivamente a la mejora de las habilidades físicas, dado que engloba un gran número de destrezas, algunas de carácter social y emocional, así como de procesos cognitivos y de conceptos morales y motivacionales. Así pues, casi todos los países señalan entre sus principales objetivos el desarrollo físico, personal y social de los jóvenes.

El desarrollo físico En consonancia con la naturaleza del área de educación física, las clases normalmente conceden prioridad absoluta al desarrollo de las destrezas corporales y motrices. Así pues, se enseña a niños y jóvenes a potenciar sus capacidades físicas, a lograr una mejor coordinación, unos reflejos más rápidos y una mayor velocidad, resistencia, flexibilidad, fuerza y equilibrio. Lituania y Hungría mencionan la conveniencia de adquirir otra serie de destrezas como, por ejemplo, una postura correcta y una respiración regular. Las clases también tienen como objetivo desarrollar las habilidades motoras relacionadas con determinados deportes y juegos. Igualmente, la educación física se preocupa de compensar el número de horas que los alumnos pasan sentados en clase en la mayoría de las demás asignaturas y, en general, de disuadirles de llevar un estilo de vida sedentario. El desarrollo físico está estrechamente ligado a la promoción de la salud y de un estilo de vida saludable, disfrutando del ejercicio y la actividad física a lo largo de toda la vida. Prácticamente todos los países insisten en la importancia de valorar el efecto que dichas actividades tienen sobre la salud, con vistas a mejorar la calidad de vida. Los jóvenes en edad escolar también deberían tener la oportunidad de aprender más sobre los factores que afectan a sus destrezas físicas. Por último, la educación física proporciona un marco en el que pueden poner a prueba su condición física de manera autónoma, experimentar con ciertas actividades y continuar realizándolas en su tiempo libre si así lo desean.

El desarrollo personal La educación física puede contribuir de manera decisiva al crecimiento personal de los jóvenes, ayudándoles a desarrollar la conciencia de su propio cuerpo y la autoconfianza en sus habilidades físicas, junto con un sentimiento generalizado de bienestar corporal y, por tanto, una mayor autoestima y confianza en sí mismos. La educación física también desarrolla su fuerza de voluntad, su sentido de la responsabilidad, paciencia y valentía. Al mismo tiempo, les ayuda a ser realistas respecto a sus propias capacidades físicas y de otra

índole y en sus decisiones y acciones, de manera que aprendan a aceptarse a sí mismos y a tolerar las diferencias con los demás. Los beneficios que la actividad física tiene sobre la salud también contribuyen a lograr unas actitudes mentales equilibradas. La educación física tiene como objetivo lograr un comportamiento asertivo y de confianza en uno mismo en diversas situaciones y permite a los jóvenes descubrir formas de gestionar las emociones negativas y el estrés de manera constructiva. Asimismo, varios países –Letonia, Hungría, Malta y el Reino Unido (Inglaterra)– subrayan que la educación física y el deporte escolar aportan un elemento de competitividad al desarrollo personal. Los alumnos participan en eventos o competiciones deportivas en las que aprenden a rivalizar con otros y a enfrentarse a diversos desafíos. También aprenden a planificar, a llevar a cabo y evaluar distintas acciones, ideas y conductas. Tienen la oportunidad de experimentar diferentes papeles –los de jugador, árbitro, organizador y espectador– y de aplicar tácticas y estrategias. No obstante, en Finlandia existe un enfoque totalmente opuesto, que promueve el desarrollo de destrezas tanto para el trabajo individual como cooperativo, pero sin darle tanta importancia al aspecto competitivo.

El desarrollo social engloba un gran número de destrezas. Algunos países hacen referencia a la adquisición de “habilidades interpersonales”, tales como la capacidad de comunicación y la cooperación constructiva sobre la base de la igualdad. Muchos países ponen de relieve el valor de integrar a los jóvenes en la sociedad, así como de cultivar y potenciar su sentido de la solidaridad, de la interacción social, del trabajo y el espíritu de equipo, del juego limpio y del respeto hacia las reglas y hacia los demás, como elementos que contribuyen a desarrollar al máximo su personalidad social. Algunos países también insisten en la importancia de los valores humanos y medioambientales en un sentido más amplio. Islandia menciona la relevancia de la responsabilidad hacia los seres vivos y hacia el medio ambiente, mientras que

Dinamarca hace hincapié en que la educación física debería concienciar a los niños y los jóvenes de su responsabilidad sobre sus propias vidas y mostrarles la forma de implicarse socialmente en la comunidad.

Otros países van incluso un poco más allá y subrayan la gran contribución del deporte a la prevención de la violencia. Algunos países llaman la atención sobre la importancia que la educación física tiene en el deporte a nivel social. La República Checa, Estonia y Hungría señalan que la educación física anima a los jóvenes a ver y a participar en eventos deportivos y les informa sobre los deportes de manera regular y estructurada. Liechtenstein considera el deporte como un componente cultural de la sociedad y, por tanto, un bien de interés público.

Resultados del aprendizaje Los países definen de diferentes maneras los resultados de aprendizaje en el área de educación física en la escuela. La mayoría se centra en objetivos generales de carácter cualitativo. La diferencia entre los objetivos establecidos a nivel nacional y los resultados de aprendizaje en educación física no está muy definida y en ocasiones puede resultar complicado distinguir entre ambos. Al igual que en el caso de los objetivos nacionales, los resultados de aprendizaje normalmente se refieren a destrezas relacionadas con el desarrollo físico, personal y social, subrayando la importancia de un estilo de vida saludable. Esto sucede concretamente en aquellos países en los que los centros escolares gozan de autonomía para escoger e implementar las actividades de educación física que más se ajustan a sus objetivos cualitativos. Algunos de los países que definen objetivos cualitativos también establecen como resultados del aprendizaje algunas actividades físicas de determinados deportes como la gimnasia o el atletismo. Aparte de las destrezas y habilidades identificadas como objetivos nacionales para el área de educación física, aquellas que se consideran resultados de aprendizaje a veces tienen un carácter más específico que dichos objetivos generales o, por el contrario, lo

amplían. Por ejemplo, las cuestiones relacionadas con la salud y el desarrollo de actitudes positivas hacia la actividad física a lo largo de la vida figuran entre los objetivos nacionales y en la mayoría de los países también se consideran resultados de aprendizaje. Por otra parte, y a nivel más concreto, también se incluyen la lucha contra la obesidad y el aprendizaje de cuestiones relacionadas con la dieta y la nutrición. Asimismo, la educación física tiene como objetivo desarrollar la higiene personal, prevenir las lesiones, concienciar a los alumnos y mejorar su conocimiento sobre medidas de seguridad y prevención de riesgos, así como enseñar a los jóvenes a actuar en caso de emergencia. De entre los países donde se describen resultados de aprendizaje de tipo cualitativo, un grupo concreto informa de que también se especifican resultados del aprendizaje susceptibles de ser cuantificados. En estos países se exige a los alumnos, por ejemplo, que corran durante un período de tiempo definido, que naden una determinada distancia o que realicen unos ejercicios concretos en deportes específicos.

Los países a menudo mencionan el estilo de vida saludable como uno de los principales objetivos de la educación física escolar. Asimismo la salud y la forma física son actividades muy frecuentes. Es más, muchos países incluyen diversos aspectos de la educación para la salud en otras asignaturas, como la biología y las ciencias sociales. Unos cuantos países ofertan la educación para la salud como asignatura independiente y de carácter obligatorio dentro de sus currículos. Esto sucede en Chipre y, en secundaria inferior, en Irlanda y Finlandia. En prácticamente el resto de los países, la educación para la salud está incluida en otras asignaturas obligatorias. En la República Checa, en la etapa de secundaria inferior, cada centro es libre de decidir qué aspectos dentro de la educación para la salud se enseñan como asignaturas independientes y cuáles se integran en otras áreas. Según indican los países participantes en el estudio, la educación para la salud por lo general incluye al menos uno de los siguientes temas:

bienestar físico, personal y social; salud y prevención de enfermedades; higiene; seguridad; salud sexual; nutrición y alimentación; salud y riesgos sociales (consumo abusivo de alcohol, tabaco y drogas). (Comisión Europea, 2013)

2.2.6 Actividad deportiva para la inclusión social

El deporte ha adquirido en la sociedad actual un papel central, convirtiéndose en un instrumento clave de integración y reproducción social. Desde un punto de vista pragmático ha ayudado a producir una «conciencia práctica» permitiendo la unión de la sociedad con la «socializad». La implicación del deporte es un indicador más del cambio cultural y social y señala lo que se ha denominado como postmodernidad, reflejada esta por:

- La heterogeneidad de prácticas y estilos, reflejo de la sociedad actual.
- La capacidad de personalización, producto de un proceso de individualización institucionalizada.
- La informalidad y desburocratización en la organización.
- La búsqueda de nuevos espacios a conquistar como una filosofía general.

El desarrollo de una nueva tecnología con una red productiva y comercial de extensión global. Las nuevas prácticas físico-deportivas recrean los valores predominantes que definen la sociedad postmoderna. Contribuye a las relaciones sociales y a una ampliación y densificación de las redes sociales, que son la base de la creación de capital social. La práctica deportiva es por tanto una actividad con múltiples repercusiones y lecturas posibles, y ha pasado a convertirse en ocasiones en una identidad frente a las tradicionales formas de identidad colectiva, basadas en la religión o la nación. Uno de los temas más habituales a debate hoy está en torno a los procesos migratorios que se producen de los países pobres a los países más desarrollados. Estos procesos

han generado en el ámbito del deporte nuevas prácticas en los lugares públicos que propician reuniones, intercambio de información, ayuda, etc. De manera que el deporte se ha convertido en un elemento importante en la generación de relaciones sociales en la época actual. Además, numerosas instituciones de carácter nacional e internacional han apoyado el deporte como elemento de integración social, hecho que se puede constatar en documentos como el Libro Blanco sobre el Deporte en Europa que habla de cómo el deporte puede desempeñar en los diferentes aspectos de las relaciones de la Unión Europea. (Consejo Superior de Deportes, 2010)

2.2.7 Políticas municipales para desarrollar la actividad deportiva

Los municipios enfrentan algunos retos comunes como hacer que la población tome conciencia sobre su salud y los beneficios de la actividad física sobre esta. Es así que se proponen promover la actividad física tanto utilitaria como recreativa y deportiva. El objetivo es lograr que la gente conozca que un mínimo de 30 minutos diarios de movimiento otorga beneficios fisiológicos, psicológicos y sociales; es decir hacer de la actividad física una práctica habitual en la gente.

La aspiración es elevar la calidad de vida de la población, disminuyendo las enfermedades prevenibles asociadas a la inactividad física. Un reto concreto es influir en el cambio de comportamientos pasivos de tiempo libre y recreación (internet, televisión, juegos mecánicos. Etc.) Comportamientos de vida activa.

Entonces, el despliegue de actividades se orienta a difundir con mayor fuerza mensajes atractivos con información pertinente sobre la actividad física y la salud; mejorar los entornos sociales y físicos, ampliar la oferta de opciones en la promoción de actividades recreativas,

deportivas y promover el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo. En actividades masivas como mega eventos, el hábito en las personas para la práctica de las actividades físicas estaría reforzando el sentimiento comunitario y favoreciendo la sensibilización de otras personas que aun han dejado la vida sedentaria. (Castro, 2005)

2.2.8 Historia de la actividad deportiva colectiva

Una de las primeras investigaciones en el ámbito de los deportes colectivos es la que realizaron en la década de los ochenta Goldberger, Gerver y Chambelain (1982). Estos autores pretendieron determinar la incidencia de tres estilos de enseñanza diferente sobre el aprendizaje de desplazamiento específico en hockey. Para ello emplearon una muestra de noventa y seis niños y niñas de once a doce años, sin experiencia en la práctica del deporte. Los dividieron en tres grupos de treinta y dos sujetos, de manera que cada conjunto desarrollase un estilo de enseñanza y comprobaron que no existían diferencias en la eficacia de la asignación de tareas, de la enseñanza recíproca y del estilo de inclusión, en el aprendizaje de la habilidad examinada.

A este estudio le siguieron las experiencias diseñadas para baloncesto y voleibol de Boutmans (1983) y el estudio de Duran y Lasierra (1987) en hockey indoor. Estos autores se proponen comprobar el efecto de un método global y otro analítico sobre gestos técnicos de alumnos/as de secundaria. Boutmans (1983) construyó una unidad de siete sesiones para el estudio de baloncesto y de diez para el voleibol, que fue desarrollada por una treintena de niñas de trece años, en jornadas de una hora de duración. Tras el desarrollo de los programas se observa que tanto el grupo que participa en el programa de ejercicios técnicos como el que hizo del entrenamiento basado en el juego mejoraba significativamente en la ejecución sin que

podrían determinar importantes, diferencias en los progresos obtenidos con una o otra metodología.

Posteriormente Beckett (1990) trazo otro trabajo relacionado en el fútbol y con la influencia de los diferentes estilos de enseñanza en el aprendizaje de habilidades motrices y en el conocimiento del deporte. El estudio que conto que con una muestra de doscientos cincuenta alumnos y alumnas, reflejo que tanto un estilo de inclusión como una enseñanza por asignación de tareas, tiene buenos efectos sobre el dominio de la coordinación segmentaria ojo-pies. (Sanchez y otros 2013)

2.2.9 El entrenamiento deportivo individual

El proceso de iniciación debe hacerse de forma paulatina y acorde con las posibilidades y necesidades de los individuos. Generalmente, se comienza por prácticas simplificadas y polivalentes. Es decir formas reducidas como juegos o situaciones simplificadas para ir de forma progresiva aumentando la complejidad y llegar a la práctica deportiva en su concepción definitiva. Asimismo, se procura en el caso de niños/as que no se especialicen con demasiada premura. En un principios es conveniente tomar contacto con diferentes actividades físicas y deportes, y de diferentes tipo, por ejemplo deportes individuales (atletismo, natación, gimnasia etc.) deportes de adversario (judo, bádminton, tenis, etc.).

Una buena iniciación se caracteriza por permitir la máxima inclusión y participación. Admite que los que tienen talento deportivo puedan progresar en una especialidad, pero que en cualquier caso todos adquieran hábitos y afición al deporte y estén ilusionados por su práctica.

Uno de los peligros más comunes por parte de entrenadores y técnicos es pensar que todos sus pupilos pueden llegar a ser campeones. Esta idea lleva en ocasiones a exigir del niños/as mucho más de lo que realmente puede dar de sí, llegando en ocasiones a despertar rechazos a la práctica deportiva en cuestión. Así mismo, incita a descartar a aquellos niños/as que por sus condiciones se percibe claramente que no llegaran al éxito en esa disciplina. Esta falsa ilusión suele ser utilizada por escuelas deportivas que lideradas por un deportista o ex deportistas famoso, transmiten un mensaje oculto de éxito asegurado.

El desfase cada vez mayor entre las exigencias del deporte competitivo y las posibilidades reales del practicante medio con escasa formación corporal ha desplazado el interés de algunas personas hacia otro tipo de actividades de ocio y entretenimiento. Para abrir el mundo del deporte a estos grupos, una serie de tentativas han aparecidos a lo largo del último decenio, con el objetivo desarrollar una nueva cultura deportiva. Se trata del deporte recreativo individual.

Este modo de deporte postula la búsqueda de unas metas educativas y pedagógicas aplicadas al deporte iniciación, olvidándose de la concepción competitiva del deporte para dirigirse hacia una visión global del proceso de enseñanza e iniciación, donde la motricidad sea el común denominar y el niño protagonista del proceso educativo. La preocupación técnico o educador no debe ser modelar al niño, sino dotarle de una gran autonomía que le permita adaptarse a variadas situaciones. No es el movimiento (generalmente en forma de técnica deportiva) el que se ocupa el lugar central, sino la persona que se mueve, que actúa, que realiza una actividad física. Interesa menos el deporte y más el deportista. Así el deporte educativo debe permitir el desarrollo de las aptitudes motrices y psicomotrices en relación con los aspectos afectivos, cognitivos y sociales de su personalidad. (Ilorente, 2000)

2.3 Glosario de términos

Actividades físicas de calidad

La educación equitativa y de calidad, elemento central de la agenda educativa después de 2015 puede definirse en términos generales como: garantizar que todos los niños, especialmente los de grupos marginados y vulnerables, estén preparados para acceder a la escuela y que la terminen con un aprendizaje mensurable y las aptitudes y los conocimientos y valores necesarios para convertirse en miembros responsables, activos y productivos de la sociedad y del mundo.

Unesco y Unicef, (2015)

Cumplimiento de objetivo en la parte deportiva

Los objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada, a medida que crecen. Las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron. Chiavenato, (1999)

Cumplimiento de normas en la gestión

Como un proceso ejecutado por la dirección, por la administración y por el resto del personal, diseñado para dar seguridad razonable respecto a al logro de las siguientes categorías de objetivos, efectividad y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de las información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Casal, (2009)

Eficiencia en gestión deportiva

Se establece la necesidad de nuevas estructuras organizativas con miras a mejorar las oportunidades en el deporte y facilitar la práctica del mismo en los clubes, ligas, asociaciones. Las organizaciones deportivas tienen que funcionar ante las necesidades y responsabilidades más importantes de las federaciones nacionales, para lograr sus objetivos. Acosta, (2005)

Liderazgo en la gestión deportiva

Son las cualidades que necesitan las personas para desarrollarse como líderes eficaces y alcanzar la misión y visión de su organización. A través de la obra, se observa el rol del líder como una relación interpersonal dinámica del líder. Maxwell, (2005)

Manejo de recursos en la administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Chiavenato, (1999)

CAPÍTULO III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis general

La eficiencia de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

3.2 Hipótesis específicas

- El cumplimiento de normas de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- El cumplimiento de objetivos de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- El manejo de recursos de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.
- El liderazgo de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

3.3 Identificación de variables

V1: La eficiencia de la gestión municipal

V2: y el desarrollo de las actividades deportiva en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

3.4 Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
Eficiencia de la gestión municipal	<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento de normas- Cumplimientos de Objetivos- Manejo de recursos- Liderazgo de la gestión
Desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos	<ul style="list-style-type: none">- Actividades deportivas colectivas- Actividades deportivas individuales

3.5 Matriz de consistencia

Título	Definición del problema	Objetivos	Formulación de hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, muestra	Técnicas instrumentos
<p>Eficiencia de la gestión deportiva y el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.</p>	<p>Problema principal</p> <p>¿En qué medida la eficiencia de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>- ¿En qué medida el cumplimiento de normas de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?</p> <p>- ¿Cómo influye el cumplimiento de objetivos de la gestión municipal en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?</p> <p>- ¿En qué medida el manejo de recursos de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?</p> <p>- ¿En qué medida el liderazgo de la gestión municipal influye en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Evaluar la eficiencia de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de normas de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • Establecer el cumplimiento de objetivos de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • Evaluar el manejo de recursos normas de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • Identificar el liderazgo de la gestión municipal y su influencia en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. 	<p>Hipótesis general</p> <p>La eficiencia de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de normas de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • El cumplimiento de objetivos de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • El manejo de recursos de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. • El liderazgo de la gestión municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos. 	<p>Variable independiente (V1)</p> <p>Eficiencia de la gestión municipal</p> <p>Variable dependiente (V2)</p> <p>Y el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.</p>	<p>Cumplimiento de normas</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Manejos de recursos</p> <p>Liderazgo de la gestión</p> <p>Actividades deportivas colectivas</p> <p>Actividades deportivas individuales</p>	<p>Tipo</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel</p> <p>Evaluativo</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>Diseño no Experimental:</p>	<p>Población</p> <p>La población la conformaran los responsables de la gestión municipal y los adolescentes del distrito de Chorrillos</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra la representarán 70 personas entre los responsables de la gestión municipal y los adolescentes del distrito de Chorrillos</p>	<p>Técnica</p> <p>Encuestas observación</p> <p>Instrumento</p> <p>Guía de observación</p> <p>Cuestionario</p>

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1 Tipo y nivel de la investigación

a) Tipo

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

b) Nivel

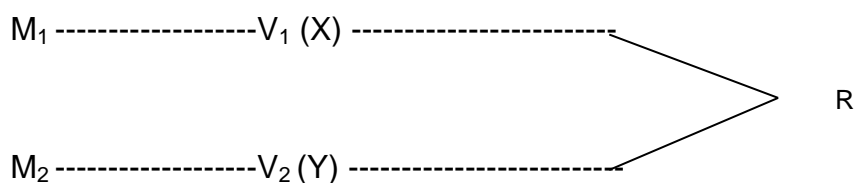
Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

De acuerdo con Hurtado Barrera (1995) la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la Relación entre la eficiencia de la gestión municipal y el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

4.3 Población de estudio

La población de estudio la conformarán los responsables de la gestión municipal y adolescentes del distrito de Chorrillos.

4.4 Unidad de análisis

Se ha considerado como unidad de análisis 70 personas entre los responsables de la gestión municipal y los adolescentes del distrito de Chorrillos

4.5 Tamaño de la muestra

La muestra la representarán 70 personas: 5 responsables de la gestión municipal y 65 adolescentes del distrito de Chorrillos.

4.6 Selección de la muestra

Para el estudio se consideró una muestra en forma directa (muestra no probabilística)

4.7 Técnicas de recolección de datos

Para el presente estudio se seleccionó la técnica de encuesta para la variable independiente: eficiencia de la gestión municipal, con sus indicadores, cumplimiento de normas, cumplimiento de objetivos, manejo de recursos y el liderazgo en la gestión. Así mismo para la variable dependiente: desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes considerando las actividades deportivas colectivas y las actividades deportivas individuales.

Los instrumentos fueron los cuestionarios que se anexan al presente estudio.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes se procesaron los datos con Excel en el contexto del trabajo de campo considerado la eficiencia de la gestión municipal y el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos

CAPÍTULO V

Presentación de resultados

5.1 Análisis e interpretación de resultados

V₁: Eficiencia de la Gestión Municipal

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestran las tablas 01, 02, 03, 04 y 05.

Tabla N° 01

Resultados de la valoración del cumplimiento de normas

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Se ha cumplido con la Ley 28036 de promoción y desarrollo del deporte	1.60	32.00%
2	Se ha efectuado con Ley orgánica de municipalidades, Ley 27972 donde se promueve la educación, cultura, deporte y recreación	1.40	28.00%
3	Se ha desarrollado la Meta 18 la implementación de escuelas deportivas orientadas a la masificación	2.80	56.00%
4	Se ha cumplido con la ordenanza 07-MDCH sobre el desarrollo de las actividades deportivas	1.80	36.00%
		1.90	38.00%

Elaboracion propia

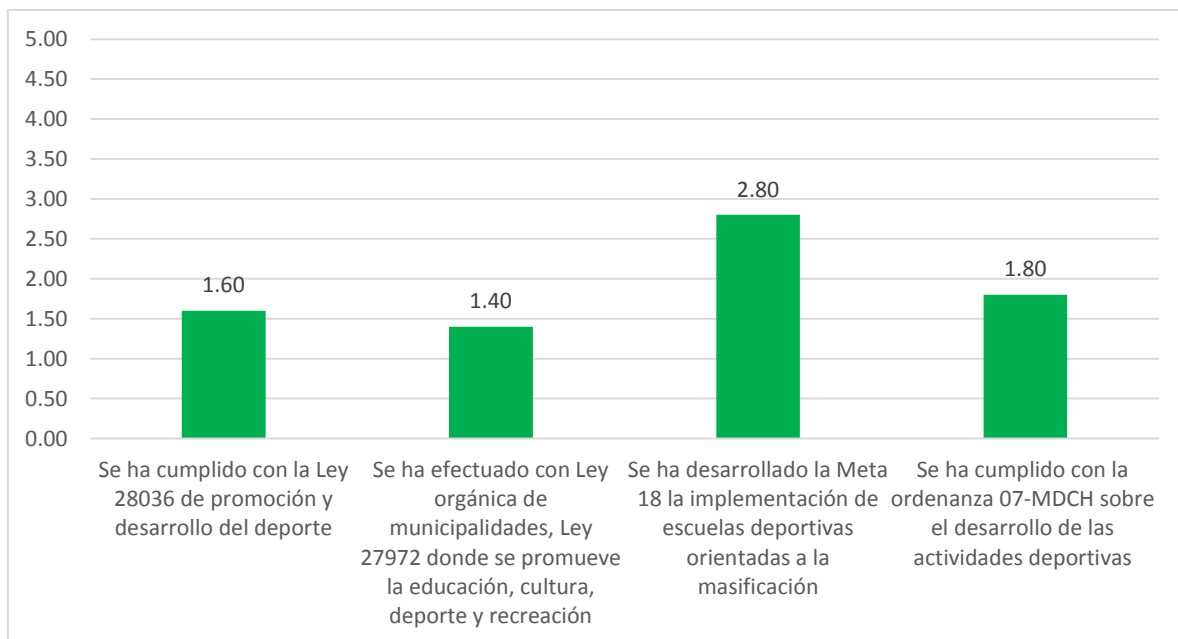


Figura 1: Cumplimiento de normas

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio del cumplimiento de normas nos muestra el valor menor de 1.40 que corresponde al cumplimiento de la Ley orgánica de municipalidades, Ley 27972 donde se promueve la educación, cultura, deporte y recreación; Los valores medios de 1.60 que corresponde al cumplimiento con la Ley 28036 de promoción y desarrollo del deporte y el valor de 1.80 que corresponde al cumplimiento con la ordenanza 07-MDCH sobre el desarrollo de las actividades deportivas; el mayor valor de 2.80 corresponde al desarrollo de la Meta 18 de la implementación de escuelas deportivas orientadas a la masificación. En conclusión, el valor promedio general es de 1.90 con un 38.00% como lo muestra el figura 01.

Tabla N° 02

Resultados de la valoración del cumplimiento de objetivos

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Se han cumplido con las metas establecidas en todos los programas deportivos	1.60	32.00%
2	Se han efectuados todas las estrategias para el desarrollo de los objetivos	1.40	28.00%
3	Se ha desarrollado una política deportiva a la población referente a las bondades del deporte	1.20	24.00%
4	Se ha considerado una cultura deportiva en el desarrollo de las actividades	1.20	24.00%
		1.35	27.00%

Elaboración propia

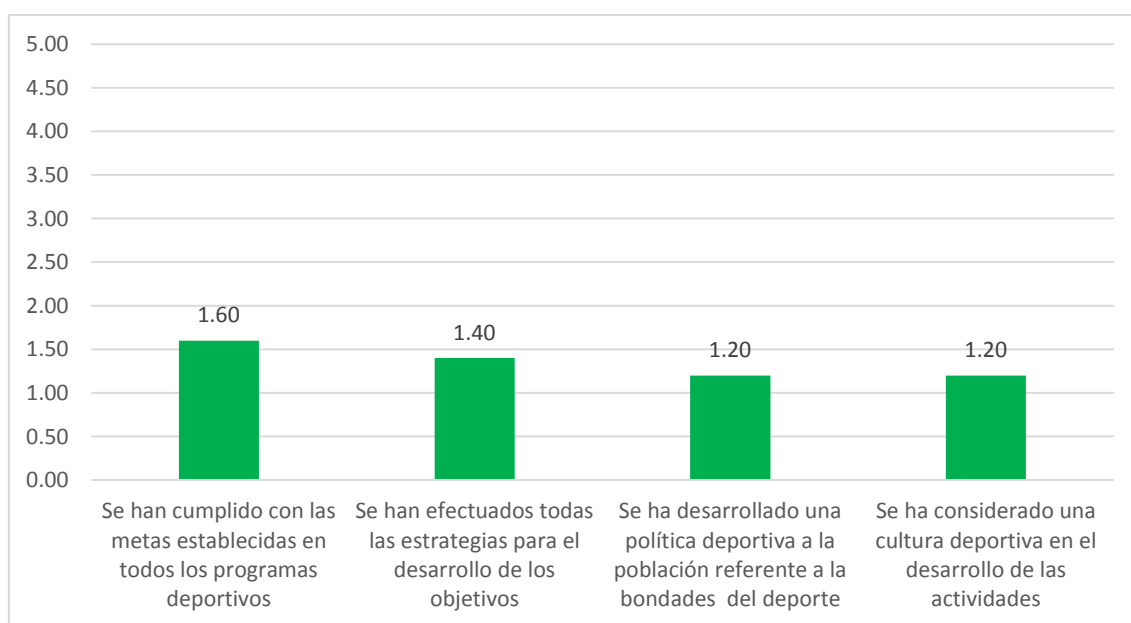


Figura 2: Cumplimiento de objetivos

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración del cumplimiento de objetivos muestra el valor menor de 1.20 que corresponde al desarrollo de una política deportiva a la población referente a las bondades del deporte; y a la consideración de una cultura deportiva en el desarrollo de las actividades; el valor medio de 1.40 corresponde a efectuar todas las estrategias para el desarrollo de los objetivos; el mayor valor de 1.60 corresponde al cumplimiento con las metas establecidas en todos los programas deportivos. En conclusión, el valor promedio general es de 1.35 con un 27.00% como se muestra en el figura 02.

Tabla N° 03
Resultados de la valoración del manejo de recursos

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Se maneja adecuadamente los materiales deportivos y tecnológicos para las actividades a desarrollar	1.40	28.00%
2	Los recursos humanos tienen la experiencia de las asignaciones de funciones	1.60	32.00%
3	Se desarrollan las actividades en relación a la planificación y a los recursos	1.60	32.00%
4	Tiene el conocimiento de uso de las infraestructuras adecuadas	1.60	32.00%
		1.55	31.00%

Elaboración propia

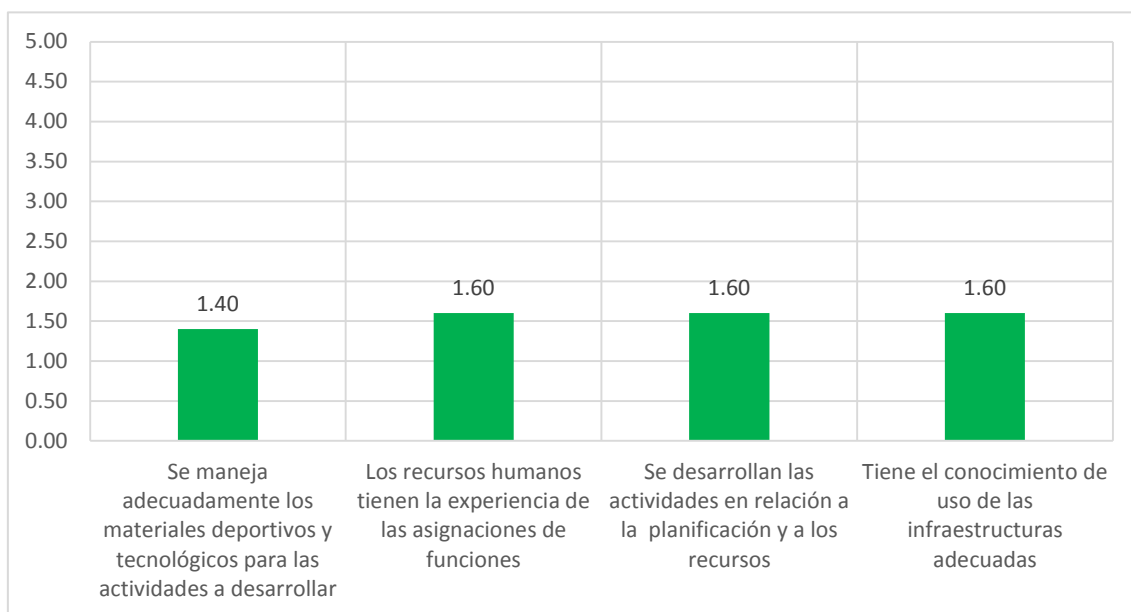


Figura 3: Manejo de recursos

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración del manejo de recursos nos muestra el valor menor de 1.40 que corresponde al manejo adecuado de materiales deportivos y tecnológicos para las actividades a desarrollar; el valor mayor de 1.60 corresponde a los recursos humanos que tienen la experiencia de las asignaciones de funciones; al desarrollo de las actividades en relación a la planificación y a los recursos, y a tener el conocimiento de uso de las infraestructuras adecuadas. En conclusión el valor promedio general es de 1.55 con un 31.00% como lo muestra el figura 03.

Tabla N° 04
Resultados de la valoración del liderazgo de la gestión

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Tiene un compromiso con el cumplimiento de los objetivos	1.00	20.00%
2	Se comunica con todos los involucrados en el desarrollo de las actividades	1.00	20.00%
3	Establece metas y objetivos para la mejora de la gestión	1.00	20.00%
4	Maneja las estrategias de promoción y difusión para las actividades deportivas	1.20	24.00%
5	Toma decisiones con pertinencia y tolerancia	1.20	24.00%
		1.08	21.60%

Elaboración propia

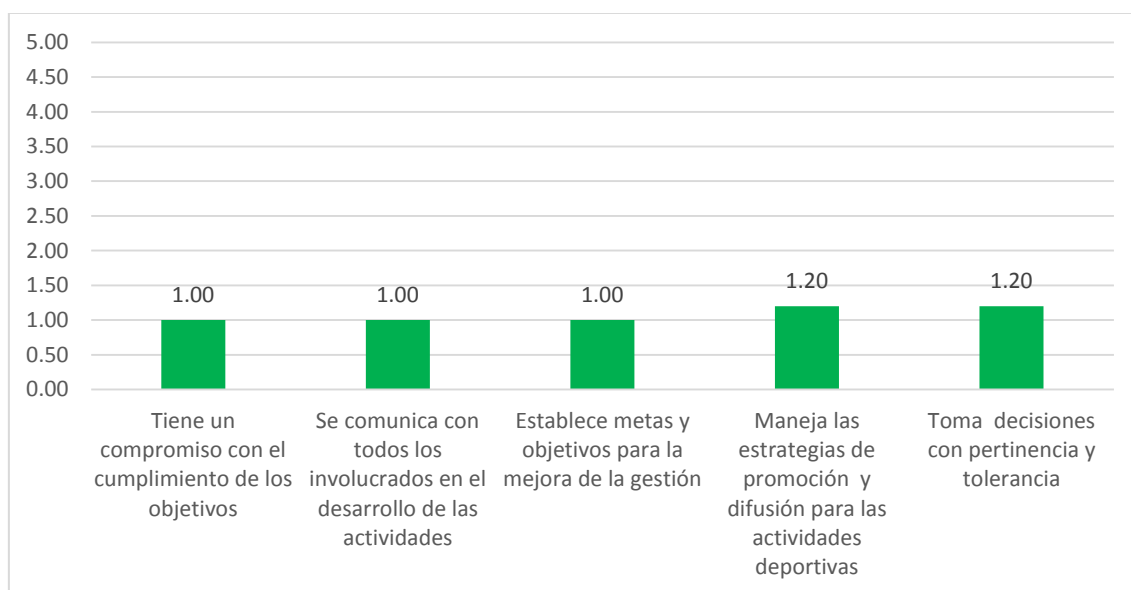


Figura 4: Liderazgo en la gestión

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración del liderazgo en la gestión muestra un valor menor de 1.00 que corresponde a tener un compromiso con el cumplimiento de los objetivos; a comunicarse con todos los involucrados en el desarrollo de las actividades; y establecer metas y objetivos para la mejora de la gestión, el valor mayor de 1.20 corresponde al manejo las estrategias de promoción y difusión para las actividades deportivas; y tomar decisiones con pertinencia y tolerancia. En conclusión el promedio general es de 1.08 con un 21.60% como lo muestra el figura 04.

Tabla N° 05
Resultados generales de la valoración de la eficiencia de la Gestión Municipal

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Cumplimiento de normas	1.90	38.00%
2	Cumplimiento de objetivos	1.35	27.00%
3	Manejo de recursos	1.55	31.00%
4	Liderazgo de la gestión	1.08	21.60%
		1.48	29.40%

Elaboración propia

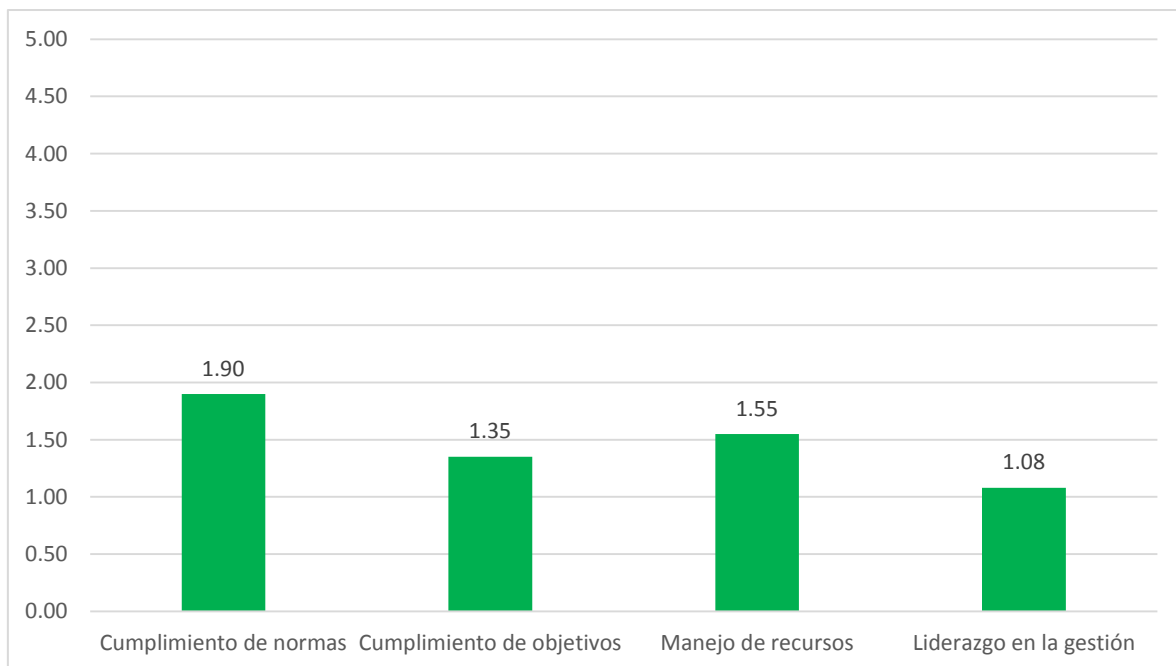


Figura 5: eficiencia de la Gestión Municipal

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración general de la eficiencia en la gestión municipal muestra un valor menor de 1.08 que corresponde al liderazgo de la gestión; un valor medio de 1.35 corresponde al cumplimiento de objetivos y 1.55 corresponde al manejo de recursos; un valor mayor de 1.90 que corresponde al cumplimiento de normas. En conclusión, el promedio general es de 1.48 con un 29.40 % como lo muestra el figura 05.

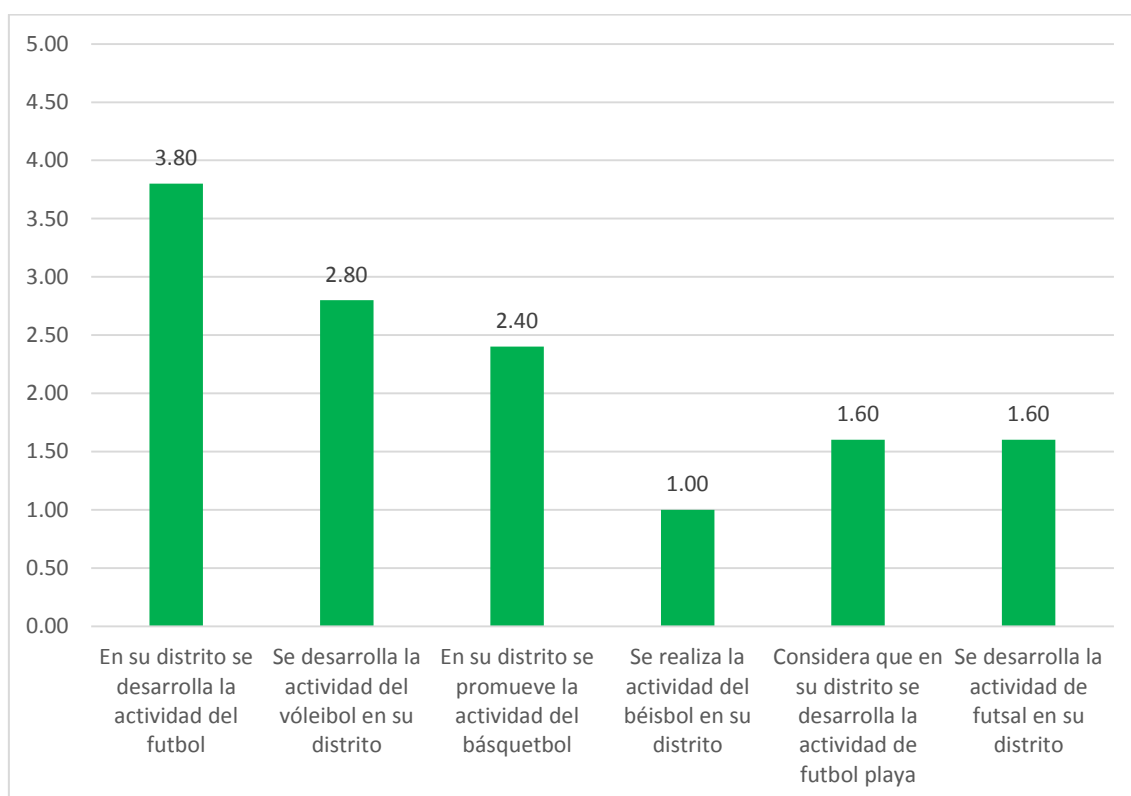
V₂: Desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos

En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en las tablas 06, 07 y 08.

Tabla N° 06**Resultados de la valoración de las actividades deportivas colectivas**

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	En su distrito se desarrolla la actividad del futbol	3.80	76.00%
2	Se desarrolla la actividad del vóleybol en su distrito	2.80	56.00%
3	En su distrito se promueve la actividad del básquetbol	2.40	48.00%
4	Se realiza la actividad del béisbol en su distrito	1.00	20.00%
5	Considera que en su distrito se desarrolla la actividad de futbol playa	1.60	32.00%
6	Se desarrolla la actividad de futsal en su distrito	1.60	32.00%
		2.20	44.00%

Elaboración propia

**Figura 6: Actividades deportivas colectivas**

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración de las actividades deportivas colectivas nos muestra el valor menor de 1.00 que corresponde a la desarrollo de béisbol en su distrito; los valores medios de 1.60 que corresponde al desarrollo del fútbol playa en su distrito; 2.40 que corresponde al desarrollo de basquetbol en su distrito y 2.80 corresponde al desarrollo de vóley en su distrito; el valor mayor de 3.80 corresponde al desarrollo de fútbol en su distrito. En conclusión el valor promedio es de 2.20 con un 44.00% como lo muestra el figura 06.

Tabla N° 07
Resultados de la valoración de las actividades deportivas individuales

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Considera que en su distrito se promueve el ciclismo	2.60	52.00%
2	Se desarrolla en su distrito la actividad de la natación	2.60	52.00%
3	Se realiza la actividad deportiva del atletismo en su distrito	2.60	52.00%
4	Considera que en su distrito se desarrolla la actividad del ajedrez	1.60	32.00%
5	En su distrito se realiza la actividad deportiva del boxeo	1.20	24.00%
6	Considera que en su distrito se promueve la gimnasia	1.80	36.00%
7	Se desarrolla la actividad deportiva del tenis en su distrito	1.20	24.00%
8	Se realiza en su distrito la actividad deportiva del frontón	2.80	56.00%
9	En su distrito se desarrolla la actividad deportiva del karate	2.60	52.00%
		2.11	42.22%

Elaboración propia

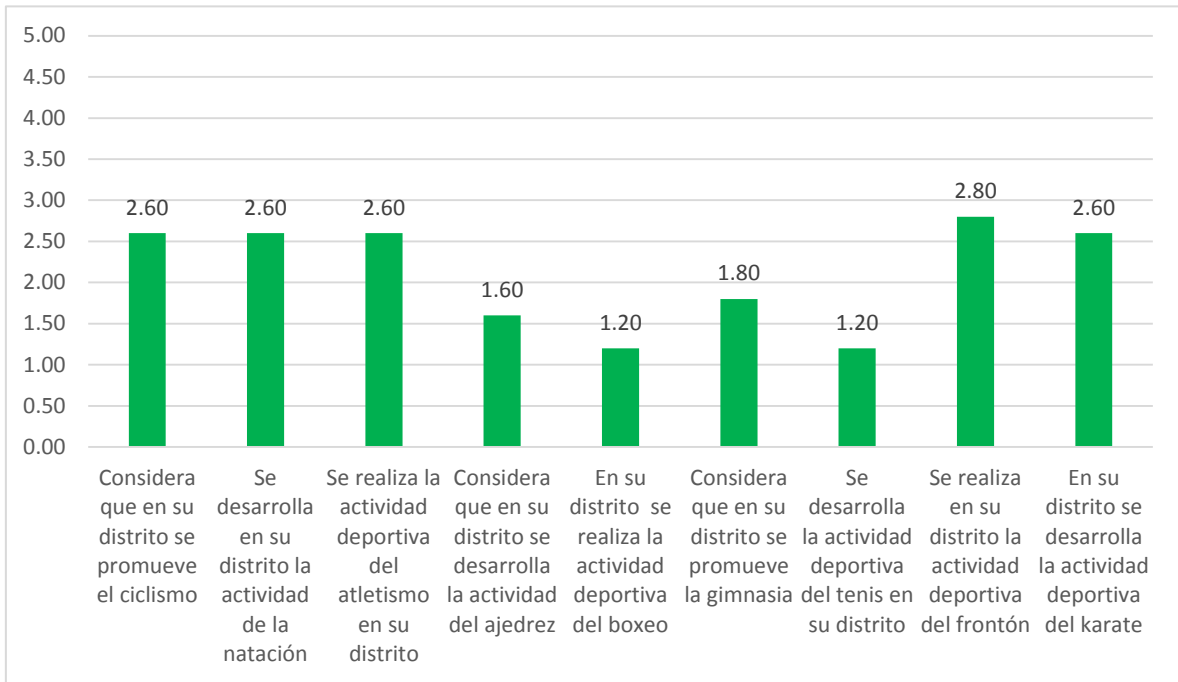


Figura 7: Actividades deportivas individuales

Interpretación

En esta tabla la distribución promedio de la valoración de las actividades deportivas individuales nos muestra el valor menor de 1.20 que corresponde al desarrollo del tenis en su distrito y al desarrollo del boxeo en su distrito; los valores medios de 1.60 y 1.80 que corresponde al desarrollo de ajedrez en su distrito, al desarrollo de gimnasia en su distrito, los valores mayores de 2.60 corresponde al desarrollo de karate en su distrito, al desarrollo de atletismo en su distrito, al desarrollo de natación en su distrito y desarrollo de ciclismo en su distrito y el valor de 2.80 corresponde al desarrollo de frontón en su distrito. En conclusión el valor promedio es de 2.11 con un 42.22% como lo muestra el figura 07.

Tabla N° 08

Resultados generales de la valoración del desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Actividades deportivas colectivas	2.20	44.00%
2	Actividades deportivas individuales	2.11	42.22%
		2.16	43.11%

Elaboración propia

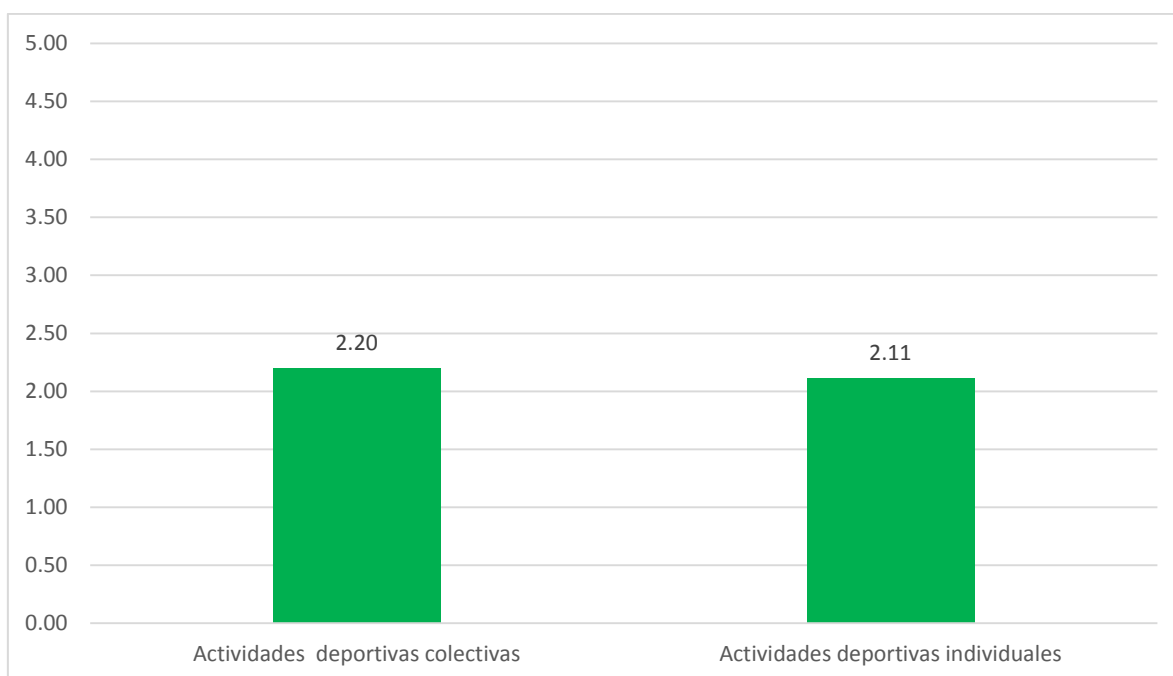


Figura 8: Desarrollo de las actividades deportivas de los adolescentes

Interpretación

En la tabla de distribución promedio de la valoración general del desarrollo de las actividades deportivas de los adolescentes del distrito de Chorrillos, nos muestra un valor menor de 2.11 que corresponde a las actividades deportivas individuales; el valor mayor de 2.20 corresponde a las actividades deportivas colectivas. En conclusión, el valor promedio es 2.16 con un 43.11% como lo muestra el figura 08.

5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según las tablas 5 y 8, se diseñó la tabla 09 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contratación de la Hipótesis General.

Tabla N° 09

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2	Δ	%
h₁	Cumplimiento de normas	1.90	El desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos	2.16	0.26	86.31%
h₂	Cumplimiento de Objetivos	1.35		2.16	0.81	40.00%
h₃	Manejo de recursos	1.55		2.16	0.61	60.64%
h₄	Liderazgo de la gestión	1.08		2.16	1.08	98.92%
Hipótesis General	Eficiencia de la Gestión municipal	1.48		2.16	0.68	54.05%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En la tabla 09, se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h_1 , h_2 , h_3 y h_4). El mayor valor de 98.92% y 86.21% (significativamente alto) corresponde a la h_4 y h_1 el valor porcentual intermedio de 60.64% (significativamente medio) corresponde a la h_3 ; y el valor porcentual menor de 40.00% (bajo) corresponde a la h_2 .

En conclusión, el nivel promedio general de 54.05% (bajo) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.68 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración de la eficiencia de la gestión municipal con un promedio de 1.48 y el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos, con un promedio de 2.16, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; estimación de parámetros

$$(X_1 - X_2) = \Delta * 100 / X_1 - 100 = R\%$$

Conclusiones

Se obtuvo un resultado general del 54.05% que nos muestra que la eficiencia de la Gestión Municipal influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

En la primera hipótesis se obtuvo un resultado del 86.31% que nos indica que el cumplimiento de normas de la Gestión Municipal, influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

En la segunda hipótesis se obtuvo un resultado de 40.00% que nos muestra al cumplimiento de objetivos de la Gestión Municipal que influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

En la tercera hipótesis se obtuvo un resultado 60.64% que nos indica que el manejo de recursos de la Gestión Municipal, influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

En la cuarta hipótesis se obtuvo un resultado de 98.92% que nos indica que el liderazgo de la Gestión Municipal, influye significativamente en el desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes del distrito de Chorrillos.

Recomendaciones

1. Promover políticas de desarrollo de actividades deportivas en las municipalidades del País coadyuvando a la formación de nuestros adolescentes.
2. Fomentar encuentros con las empresas privadas para su participación en las actividades deportivas en la gestión edil.
3. Considerar convenios, alianzas con diferentes instituciones educativas para el logro de los objetivos con respecto al desarrollo de las actividades deportivas.
4. Propiciar una gama de actividades deportivas que permitan la selección para los adolescentes y jóvenes de acuerdo a sus características.
5. La gestión edil siendo un aspecto medular en el logro de los objetivos debe ser liderada por una persona que cumpla con un perfil que tenga conocimientos y manejo de las actividades deportivas.

Bibliografía

- ACOSTA. (2005).** *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo. España.
- AMÍLCAR. (2013).** de la tesis: *La gestión en educación física un análisis político*. Argentina.
- BUNGE. (1999).** *La investigación Científica. Su estrategia y su filosofía*. Editorial ARIEL. Barcelona – España.
- BEOTAS. BLANCO. Y OTROS. (2006).** *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha España.
- BUFFONE-BLAIR. JACKSON. Y OTROS (2014).** *Manual de administración deportiva* The Lowe Martin Group Ottawa, Canadá.
- CAMPOS. MARTÍNEZ DEL CASTILLO. (2007).** Con la tesis: *Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades características socio-demográficas y formativas*. España.
- CARRANZA. VALLES. Y OTROS. (2009).** de la tesis: *Plan integral para la actividad física y el deporte actividad física y deporte en edad escolar*. España.
- CASAL. (2009).** *Dirección de Administración y control de organizaciones*, en forma ética y responsable. Editorial Errepar. Argentina.
- CASTRO. (2005).** *Políticas municipales para la promoción de la actividad física*. Perugraf impresores. Perú.

COMISION EUROPEA. (2013). *La educación física y el deporte en los centros escolares de Europa.* Estilo Estugraf Impresores, S.L. España.

CRUZ. (2012). Con la tesis: *Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la universidad nacional de Colombia.* sede Bogotá. Colombia.

CHIAVENATO. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

CHIAVENATO. (1999). *Administración de recursos humanos.* Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

GARCÍA. (2006). *Metodología del Trabajo de Investigación.* Editorial Trillas S.A. de C.V. México.

GÁLVEZ. (2004). con la tesis: *Actividad física habitual de los adolescentes de la región de Murcia. Análisis de los motivos de práctica y abandono de la actividad físico-deportiva.* España.

GOMEZ Y OTROS. (2007). Trabajo de investigación: *características estructurales de las organizaciones deportivas.* España.

HERNÁNDEZ. (2002). *Metodología de la Investigación.* Tercera Edición McGraw-Hill/ interamericana Editores S. A. México.

HERNÁNDEZ. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación.* Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México.

LLORENTE. (2000) *Pedagogía de los entrenamientos adaptados a los escolares.* Educación en valores. Área educadores educadoras. España.

KERLINGER. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología,* 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.

MARTÍNEZ. (2012). *Gestión deportiva municipal.* metodología de un plan rector de deportes. Editorial Círculo Rojo. España.

MAXWELL. (2005). *El líder educativo: el proceso decisional y el cambio* Editorial Vida. Colombia.

MERINO. (2006). *Ministerio de Educación y Ciencia.* Grafo, S.A. España.

MEJÍA. (2005). *Metodología de la investigación científica.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

MORALES. (2009). con la tesis: *La organización y gestión de las actividades físicas deportivas de la universidad.* España.

PLAN INTEGRAL PARA LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE (2010).

Consejo Superior de Deportes DISEÑO EDITORIAL Underbau C.P. Gráficos. España.

PISCOYA. (2003). *Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico.* Amaru Editores, Perú.

POPPER. (1994). *La lógica de la investigación científica.* Editorial Tecnos, España.

RODRIGUEZ. (1991). *Teoría y diseño de la investigación científica,* Ediciones Atusparia, Perú.

RODRIGUEZ. (2002). *La ciencia,* Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.

SALVADOR. (2003). *¿Cómo hacer una Tesis?* 3.^a Ed. Limusa Noriega Editores México.

SÁNCHEZ Y REYES. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima: Editorial Visión Universitaria. Perú.

SÁNCHEZ. (1998). *Metodología y Diseño de la investigación Científica.* Editorial Mantaro-Perú.

SANCHEZ. OTROS (2013). *El proceso de enseñanza aprendizaje de los deportes colectivos especial referencia al futbol.* Editorial wanceulen editorial deportiva S.L. España.

RODRIGUEZ. (1991) *Teoría y diseño de la investigación científica,* Ediciones Atusparia, Perú.

TAMAYO. (2005) *Metodología formal de la investigación científica.* 2ª ed. México, Limusa.

UNESCO (2015) *Educación física de calidad, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura,* Francia.

Anexos

Anexo N° 01

V1 Eficiencia de la Gestión Municipal

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>Cumplimiento de normas</i>						
1	Se ha cumplido con la Ley 28036 de promoción y desarrollo del deporte	1	2	3	4	5
2	Se ha efectuado con Ley orgánica de municipalidades, Ley 27972 donde se promueve la educación, cultura, deporte y recreación	1	2	3	4	5
3	Se ha desarrollado la Meta 18 la Implementación de escuelas deportivas orientadas a la masificación	1	2	3	4	5
4	Se ha cumplido con la ordenanza 07-MDCH sobre el desarrollo de las actividades deportivas se desarrollan	1	2	3	4	5
<i>Cumplimiento de objetivos</i>						
5	Se han cumplido con las metas establecidas en todos los programas deportivos	1	2	3	4	5
6	Se han efectuados todas las estrategias para el desarrollo de los objetivos	1	2	3	4	5
7	Se ha desarrollado una política deportiva a la población referente a la bondades del deporte	1	2	3	4	5
8	Se ha considerado una cultura deportiva en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
<i>Manejo de recursos</i>						
9	Se maneja adecuadamente los materiales deportivos y tecnológicos para las actividades a desarrollar	1	2	3	4	5
10	Los recursos humanos tienen la experiencia de las asignaciones de funciones	1	2	3	4	5
11	Se desarrollan las actividades en relación a la planificación y a los recursos	1	2	3	4	5
12	Tiene el conocimiento de uso de las infraestructuras adecuadas	1	2	3	4	5
<i>Liderazgo en la gestión</i>						
13	Tiene un compromiso con el cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5
14	Se comunica con todos los involucrados en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
15	Establece metas y objetivos para la mejora de la gestión	1	2	3	4	5
16	Maneja las estrategias de promoción y difusión para las actividades deportivas	1	2	3	4	4
17	Toma decisiones con pertinencia y tolerancia	1	2	3	4	5

Elaboración propia

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Anexo N° 02

V2 El desarrollo de las actividades deportivas en los adolescentes

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>Actividades deportivas colectivas</i>						
1	En su distrito se desarrolla la actividad del fútbol	1	2	3	4	5
2	Se desarrolla la actividad del vóleybol en su distrito	1	2	3	4	5
3	En su distrito se promueve la actividad del básquetbol	1	2	3	4	5
4	Se realiza la actividad del béisbol en su distrito	1	2	3	4	5
5	Considera que en su distrito se desarrolla la actividad de futbol playa	1	2	3	4	5
6	Se desarrolla la actividad de futsal en su distrito	1	2	3	4	5
<i>Actividades deportivas individuales</i>						
5	Considera que en su distrito se promueve el ciclismo	1	2	3	4	5
6	Se desarrolla en su distrito la actividad de la natación	1	2	3	4	5
7	Se realiza la actividad deportiva del atletismo en su distrito	1	2	3	4	5
8	Considera que en su distrito se desarrolla la actividad del ajedrez	1	2	3	4	5
9	En su distrito se realiza la actividad deportiva del boxeo	1	2	3	4	5
10	Considera que en su distrito se promueve la gimnasia	1	2	3	4	5
11	Se desarrolla la actividad deportiva del tenis en su distrito	1	2	3	4	5
12	Se realiza en su distrito la actividad deportiva del frontón	1	2	3	4	5
13	En su distrito se desarrolla la actividad deportiva del karate	1	2	3	4	5

Elaboración propia

Escala valorativa

RANGO	PUNTAJE
nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5