

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



“FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA
INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA”

PRESENTA:

ISELA GUADALUPE RAMOS CARRANZA

TESIS DOCTORAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

San Nicolás de los Garza

Septiembre 2015

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



“FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA
INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA”

PRESENTA:

Isela Guadalupe Ramos Carranza

TESIS DOCTORAL

Para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

CO-DIRECTORA DE TESIS

Dra. Verónica Morales Sánchez

San Nicolás de los Garza, N.L., Septiembre 2015

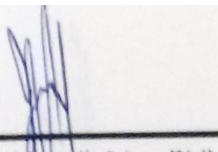
Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez, como Directora de tesis interna de la Facultad de Organización Deportiva, **Dra. Verónica Morales Sánchez** de la Universidad de Málaga como co-directora de tesis externa, acreditan el trabajo de tesis doctoral de **MAYD. Isela Guadalupe Ramos Carranza**, titulado “**Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública**” el cual se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
DIRECTORA DE TESIS



Dra. Verónica Morales Sánchez
CO- DIRECTORA DE TESIS



Dra. Jeanette Magnolia López Walle
Sub-directora del Área de posgrado



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FOD

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez, como Directora de tesis acredita el trabajo de tesis doctoral de **MAYD. Isela Guadalupe Ramos Carranza**, titulado “**Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública**” el cual se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
DIRECTORA DE TESIS

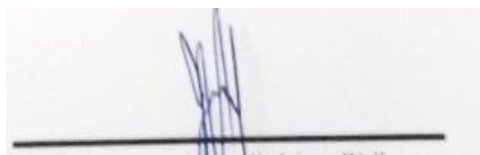
Dra. Jeanette Magnolia López Walle
Sub-directora del Área de posgrado

San Nicolás de los Garza, N.L., Septiembre 2015

Dra. Verónica Morales Sánchez como co-directora de tesis acredita el trabajo de tesis doctoral de **MAYD. Isela Guadalupe Ramos Carranza**, titulado “**Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública**” el cual se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.



Dra. Verónica Morales Sánchez
CO-DIRECTORA DE TESIS



Dra. Jeanette Magnolia López Walle
Sub-directora del Área de posgrado



“Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública”

Presentado por:

MAYD. Isela Guadalupe Ramos Carranza

El presente trabajo fue realizado en la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León y en nombre de la institución adjunta, bajo la dirección de la Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez y la Dra. Verónica Morales Sánchez, como requisito para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, en el programa interinstitucional con la Facultad de Ciencias de la Cultura Física de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rosa Elena Medina Rodríguez", written over a horizontal line.

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
DIRECTORA DE TESIS

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Verónica Morales Sánchez", written over a horizontal line.

Dra. Verónica Morales Sánchez
CO-DIRECTORA DE TESIS

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jeanette Magnolia López Walle", written over a horizontal line.

Dra. Jeanette Magnolia López Walle
Sub-directora del Área de posgrado

San Nicolás de los Garza, N.L., Septiembre 2015

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional. Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y por todo el tiempo que les robé pensando en mi... Gracias!

*A mi esposo Javier, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mi capacidad, por estar siempre apoyándome y alentarme a concluir esta etapa tan celosa,
gracias Amor!*

A mi hijo Carlos Mateo, el principal motor de mi vida y de mis proyectos, por ser mi fuente de motivación e inspiración para así luchar para tener un futuro mejor, gracias Pequeño!

A todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio compartieron conocimiento, alegrías, tristezas y estuvieron a lo largo de estos años apoyándome, muchas gracias!

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría y paciencia para realizar este proyecto.

A mi familia, en especial a mis padres Mateo y Evangelina, por su apoyo total, incitándome, sin importar las adversidades a terminar esta meta.

A mi esposo Javier y a mi hijo Carlos Mateo, por su compañía y apoyo incondicional durante esta etapa, por ayudarme en todo momento, agradezco su paciencia y espera de los tiempos familiares.

A mi asesora Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez, por la orientación y ayuda que me brindo para realizar esta tesis, por su apoyo, por su amistad y cariño mil gracias.

También a mi co-asesora Dra. Verónica Morales Sánchez, por la ayuda ofrecida, por el esfuerzo, por el esmero, y el tiempo dedicado a la revisión de mi tesis.

Al Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola, por ayudar en todo momento, por ser un ejemplo de fortaleza, por darme el aliento de continuar.

Al Dr. Jesús Martínez del Castillo y Dr. Ángel Mayoral, quienes durante mi estancia en la Universidad Politécnica de Madrid, me llenaron de conocimientos y estilos de investigación que desconocía.

A mis amigos, por sus palabras de aliento, por sus risas y cariño, gracias!

A mis compañeros del doctorado, Octavio, Antonio, Omar, Francisco, Juan Carlos, Marcos y Raúl quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, me ayudaron en cada tropiezo, gracias amigos!

A mis profesores, cada uno en su peculiar enseñanza, en su estilo propio, grabaron en mí el profesionalismo por la investigación.

Al departamento de posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, de la UANL y a la Dra. Jeanette López Walle, por sus atenciones y ayudas recibidas para concluir este gran proyecto, gracias!

A los doctores especialistas que participaron en la validación cualitativa del instrumento que se utilizó en esta tesis, Dra. Hirma Cantú Hinojosa, Dra. María Rosa Alfonso García, Dr. Javier Álvarez Bermúdez, Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola, Dr. Jerónimo García Fernández, muchas gracias por su valiosa aportación.

Al comité tutorial de mi tesis, Dr. Daniel Bautista Carranza, Dr. José Alberto Pérez García, y Dr. Roberto Mercado Hernández, sus observaciones y sugerencias nutrieron este proyecto de una mejor calidad.

A los directores deportivos municipales del estado Nuevo León, por darme las facilidades para aplicación de instrumentos en cada uno de sus municipios, gracias!

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que de alguna manera intervinieron en mi camino como alumna, gracias por esos roces, y esas palabras que alguna vez cruzamos, que me ayudaron a seguir adelante, gracias!

“El éxito no se logra con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y organización”

- J. Sergent -

Índice

Introducción	11
<u>Capítulo I</u>	
Protocolo de Investigación	
1.1. Justificación	17
1.1. Planteamiento del problema	19
1.2. Objetivos	21
1.3. Objeto de estudio	21
<u>Capítulo II</u>	
Marco teórico	
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.2. Concepto y evolución de la gestión deportiva	29
2.2.1. Conceptualización y características de la gestión deportiva	29
2.2.2. Gestión deportiva en México	34
2.2.3. Funciones del gestor deportivo	37
2.3. Gestión en las instalaciones deportivas	40
2.3.1. Aspectos básicos para la creación de una instalación deportiva	42
2.3.2. Diseño de una instalación deportiva	44
2.3.3. Construcción de instalaciones deportivas	45
2.3.4. Planeación en los servicios deportivos municipales	48
2.3.5. Planeación estratégica	55
2.4. Teoría sistémica	57
2.4.1. Enfoque sistémico y características	61
2.4.2. El enfoque sistémico de la gestión deportiva	63
2.4.3. Enfoque sistémico en las instalaciones deportivas	66
<u>Capítulo III</u>	
Marco Metodológico	
3.1. Diseño de la investigación	72
3.2. Población y muestra	76
3.3. Instrumento	81
3.4. Procedimiento	83
3.5. Bases metodológicas	89

Capítulo IV **Resultados**

4.1.	Resultados del análisis descriptivo de datos	97
4.2.	Análisis factorial exploratorio del instrumento: Cuestionario v.1	129
4.3.	Análisis de fiabilidad del instrumento: Cuestionario v. 1	136
4.4.	Análisis factorial exploratorio del instrumento: Cuestionario v.2	140
4.5.	Análisis de fiabilidad del instrumento: Cuestionario v. 2	151

Capítulo V **Discusión**

5.1.	Discusiones de la investigación	163
------	---------------------------------	-----

Capítulo VI **Conclusiones**

6.1.	Conclusiones de la investigación	170
------	----------------------------------	-----

Capítulo VII **Futuras líneas**

7.1.	Futuras líneas de investigación	175
------	---------------------------------	-----

Bibliografía	177
---------------------	------------

Anexos	187
Anexo 1	188
Anexo 2	192
Anexo 3	197

Índice de Figuras

Figura 2.1.	Análisis estratégico	52
Figura 2.2.	Cadena básica de planificación estratégica	56
Figura 2.3.	Enfoques de la administración	59
Figura 2.4.	Elementos sistémicos	62
Figura 2.5.	Transformaciones del sistema deportivo	65
Figura 2.6.	Estructura de la organización empresarial como un sistema y su interacción con el medio ambiente	69
Figura 2.7.	Estructura básica de la organización como un sistema	70
Figura 3.1.	Adaptaciones del instrumento: cuestionario v. 1	83
Figura 3.2.	Validación estadística:cuestionario v.1 y aplicación final	88
Figura 4.1.	Género	98
Figura 4.2.	Tiempo trabajando	100
Figura 4.3.	Intervención en instalaciones deportivas	102
Figura 4.4.	Intervención en actividades deportivas	103
Figura 4.5.	Intervención en recursos humanos	104
Figura 4.6.	Intervención en finanzas	105
Figura 4.7.	Intervención en Mercadotecnia	106
Figura 4.8.	Gestión de las tareas	108
Figura 4.9.	Diseño de la instalación	117
Figura 4.10.	Gestión de la instalación	125
Figura 4.11.	Modelo de gestión municipal	160

Índice de tablas

Tabla 2.1.	El surgimiento del pensamiento administrativo	25
Tabla 2.2.	Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria	38
Tabla 2.3.	Parámetros importantes para los clientes de un centro deportivo	47
Tabla 2.4.	Análisis interno	53
Tabla 3.1.	Información por municipio de la zona metropolitana de Nuevo León	77
Tabla 4.1.	Número de instalaciones por municipio	96
Tabla 4.2.	Resultados estadísticos relativos a la edad	98
Tabla 4.3.	Nivel de estudios de los directores deportivos	99
Tabla 4.4.	Tiempo trabajando	100
Tabla 4.5.	Estadísticos Factor 1	101
Tabla 4.6.	Frecuencia de intervención de instalaciones deportivas	102
Tabla 4.7.	Frecuencia de intervención en actividades deportivas	103
Tabla 4.8.	Frecuencia de intervención en recursos humanos	104
Tabla 4.9.	Frecuencia de intervención en Finanzas	105
Tabla 4.10.	Frecuencia de intervención en Mercadotecnia	106
Tabla 4.11.	Estadísticos factor 2	107
Tabla 4.12.	Frecuencias y porcentajes ítem 6	109
Tabla 4.13.	Frecuencias y porcentajes ítem 7	109
Tabla 4.14.	Frecuencias y porcentajes ítem 8	110
Tabla 4.15.	Frecuencias y porcentajes ítem 9	110
Tabla 4.16.	Frecuencias y porcentajes ítem 10	111
Tabla 4.17.	Frecuencias y porcentajes ítem 11	111
Tabla 4.18.	Frecuencias y porcentajes ítem 12	112
Tabla 4.19.	Frecuencias y porcentajes ítem 13	112
Tabla 4.20.	Frecuencias y porcentajes ítem 14	113
Tabla 4.21.	Frecuencias y porcentajes ítem 15	113
Tabla 4.22.	Frecuencias y porcentajes ítem 16	114
Tabla 4.23.	Frecuencias y porcentajes ítem 17	114
Tabla 4.24.	Frecuencias y porcentajes ítem 18	115
Tabla 4.25.	Frecuencias y porcentajes ítem 19	115
Tabla 4.26.	Estadísticos factor 3	116
Tabla 4.27.	Frecuencias y porcentajes ítem 20	118
Tabla 4.28.	Frecuencias y porcentajes ítem 21	118
Tabla 4.29.	Frecuencias y porcentajes ítem 22	119
Tabla 4.30.	Frecuencias y porcentajes ítem 23	119
Tabla 4.31.	Frecuencias y porcentajes ítem 24	120
Tabla 4.32.	Frecuencias y porcentajes ítem 25	120
Tabla 4.33.	Frecuencias y porcentajes ítem 26	121
Tabla 4.34.	Frecuencias y porcentajes ítem 27	121
Tabla 4.35.	Frecuencias y porcentajes ítem 28	122

Tabla 4.36.	Frecuencias y porcentajes ítem 29	122
Tabla 4.37.	Frecuencias y porcentajes ítem 30	123
Tabla 4.38.	Estadísticos factor 4	124
Tabla 4.39.	Frecuencias y porcentajes ítem 31	126
Tabla 4.40.	Frecuencias y porcentajes ítem 32	126
Tabla 4.41.	Frecuencias y porcentajes ítem 33	127
Tabla 4.42.	Frecuencias y porcentajes ítem 34	127
Tabla 4.43.	Frecuencias y porcentajes ítem 35	128
Tabla 4.44.	Frecuencias y porcentajes ítem 36	128
Tabla 4.45.	Análisis KMO y prueba de Barlett: cuestionario v.1	129
Tabla 4.46.	Comunalidades: cuestionario v.1	130
Tabla 4.47.	Varianza total explicada: cuestionario v.1	131
Tabla 4.48.	Matriz de componentes: cuestionario v.1	133
Tabla 4.49.	Matriz de estructura: cuestionario v. 1	134
Tabla 4.50.	Matriz de correlaciones de componentes: cuestionario v.1	135
Tabla 4.51.	Análisis de fiabilidad por factores: cuestionario v.1	136
Tabla 4.52.	Análisis de fiabilidad por ítem área de intervención: cuestionario v.1	137
Tabla 4.53.	Análisis de fiabilidad por ítem gestión de las tareas: cuestionario v.1	138
Tabla 4.54.	Análisis de fiabilidad por ítem diseño de la instalación: cuestionario v.1	139
Tabla 4.55.	Análisis de fiabilidad por ítem gestión de la instalación: cuestionario v. 1	139
Tabla 4.56.	Índice de ajuste: cuestionario v. 2	140
Tabla 4.57.	Análisis multivariado: cuestionario v. 2	141
Tabla 4.58.	Análisis KMO y prueba de Barlett: cuestionario v.2	142
Tabla 4.59.	Adecuación de matriz de correlación	143
Tabla 4.60.	Comunalidades: cuestionario v. 2	143
Tabla 4.61.	Varianza total explicada: cuestionario v. 2	145
Tabla 4.62.	Matriz de componentes: cuestionario v. 2	147
Tabla 4.63.	Matriz de estructura: cuestionario v. 2	148
Tabla 4.64.	Matriz de correlaciones de componentes: cuestionario v. 2	149
Tabla 4.65.	Análisis fiabilidad del instrumento: cuestionario v. 2	151
Tabla 4.66.	Análisis fiabilidad por factor: cuestionario v. 2	152
Tabla 4.67.	Análisis de fiabilidad por ítem área de trabajo: cuestionario v.2	152
Tabla 4.68.	Análisis de fiabilidad por ítem gestión de las tareas: cuestionario v. 2	153
Tabla 4.69.	Análisis de fiabilidad por ítem diseño de la instalación: cuestionario v.2	154
Tabla 4.70.	Análisis de fiabilidad por ítem gestión de la instalación: cuestionario v. 2	154
Tabla 4.71.	Áreas de intervención del gestor deportivo	158

Introducción

Introducción

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite la participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos eficazmente organizados. Para lograr ese objetivo, las unidades competentes de las organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos y metas claramente determinados en un sistema operativo global (Hernández-Mendo & Anguera, 2001; Hernández-Mendo, 2001a; Hernández-Mendo, 2001b; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo & Blanco, 2005; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo & Blanco, 2009).

El mundo deportivo ha cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento que tiene la sociedad respecto al deporte. La gestión deportiva siendo un ámbito de este mismo fenómeno es relativamente reciente, encontrándonos un aumento en su producción científica aportando investigaciones que ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones de los gestores del deporte, entre las que se ha encontrado evaluar el lugar donde se realiza actividad física.

Es necesario identificar a la gestión deportiva como un proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y regulación dentro de una organización a fin de realizar unos objetivos determinados (Mestre, 2013). El termino gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de factores, que actúan de manera planificada, racional, coordinada, la cual busca la eficiencia, el mejor rendimiento y un equilibrio de resultados.

El deporte ha sido reconocido internacionalmente como un derecho del individuo y como tal, debe gozar del reconocimiento y protección de las leyes. En México, la práctica deportiva es cada vez más enfocada a las necesidades de las personas, al sentir, a la popularidad que tiene el deporte. Ahora el deporte se ha convertido en algo cotidiano, que se relaciona en distintos ámbitos, el llamado deporte-espectáculo, que incluye participantes, dinero, polémicas, política, entre otros, y el deporte-práctica donde los poderes públicos fomentan el deporte mediante la organización de actividades y la construcción de instalaciones deportivas. Se comienza a crear una moda deportiva que ha multiplicado la industria del deporte.

La legislación en el deporte y en su gestión, como en todos los demás sistemas sociales humanos, marca las pautas de comportamiento. Sin embargo, no es tarea únicamente del gestor deportivo, sino del legislador, la confección de las leyes que rijan este sistema. Según Mestre (2013) es su cometido el conocerlas, respetarlas, aplicarlas y difundirlas entre quienes de él dependen.

La administración pública debe tomar en cuenta que los individuos requieren tres condiciones esenciales para practicar y tomar parte en competiciones deportivas hoy en día tales como: facilidades materiales, apoyo organizativo y una ambiente profesional.

Debido a su inercia, las organizaciones deportivas están orillando a los practicantes del deporte a dejar la práctica deportiva, sin embargo consideramos que las personas cada vez buscan más salud, bienestar, calidad de vida, y aunque México no se caracteriza meramente por tener una buena cultura deportiva, si se ha tenido un avance a través de los años en su práctica.

Así mismo, ha sucedido esto con las instalaciones deportivas, ha existido una evolución cada vez más a favor de la optimización de uso de las mismas. Para lograrlo se requiere de un arduo trabajo en conjunto con cada una de las dependencias gubernamentales.

En México la comisión nacional del deporte como dependencia responsable de formular, proponer y fomentar el deporte en nuestro país, creó una serie de proyectos en materia de instalaciones deportivas que permiten a la sociedad involucrada en este ámbito, conocer la normatividad y características de la concepción de construcción, que está diseñado para todos los deportes de manera independiente, no así para la creación de un centro deportivo o la gestión que se debe llevar a cabo en cada centro deportivo.

Por ello, en esta investigación se pretende tomar una serie de instrumentos de evaluación conjunta que pueda llegar a establecer las mejoras deseadas y así establecer un mejor lugar para la práctica deportiva y actividades recreativas.

Es necesario recuperar espacios deportivos y proporcionar infraestructuras deportivas públicas en buenas condiciones, además de establecer una guía de normatividad sobre construcción de instalaciones deportivas y aspectos dimensionales, de mantenimiento, de utilización de espacios, con la ayuda de un sistema conectado en todas las estructuras organizativas correspondientes.

Todo ello nos lleva a la necesidad de construir una herramienta, la cual hemos denominado *Cuestionario para la evaluación de una gestión efectiva en una instalación deportiva pública*, que permitió evaluar la gestión que se realiza en las instalaciones deportivas, donde se abordaron aspectos de construcciones de instalaciones deportivas, además de comprobar la normativa utilizada para la elaboración del diseño, tareas de la gestión, entre otros.

Este proyecto se realizó en el estado Nuevo León, se ha realizado un muestreo intencional, se estudió al gestor que trabaja en las instalaciones deportivas de la zona metropolitana del estado de Nuevo León, México. Este estado cuenta con 51 municipios, de los cuales 9 pertenecen al Área Metropolitana de Monterrey: Apodaca, Juárez, García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, Santa Catarina, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, ellos cuentan con grandes complejos deportivos.

La administración es propia de cada dirección de deportes, ellos son los responsables de conservar y mantener cada instalación en óptimas condiciones para el uso de los deportistas o ciudadanos que puedan tener el acceso a éstas. Por lo que nos lleva a la forma de gestión que usa cada instalación.

Esta investigación se desarrolla en siete capítulos, el primer capítulo llamado *protocolo de investigación* habla sobre los objetivos, objeto de estudio y problema de investigación. En el segundo capítulo, abordamos *el marco teórico*, que nos introduce al campo de investigación de este estudio conceptualizando las principales definiciones así como la descripción de la teoría de sistemas.

Posteriormente en el capítulo tres, se describe el *marco metodológico*, donde se aprecia el proceso que llevamos a cabo para la validación de nuestro instrumento, esta sección permite indagar en el contexto del estudio.

En el capítulo cuatro se presentan *los resultados obtenidos*, en el capítulo cinco se muestra la *discusión, aquí se interpretan los resultados y se explican en consideración y coherencia con otros trabajos realizados en el mismo campo*.

Después en el capítulo seis tenemos la *conclusión*, que prácticamente es un resumen de los resultados, además se exponen los datos obtenidos en el cuerpo del trabajo y finalmente en el capítulo siete mencionamos las *futuras líneas de investigación*, las cuales contribuyen a despejar algunas incógnitas, y generar nuevas ideas o vías de trabajo.

En definitiva, con esta investigación comprobamos que el deporte no solo requiere una buena instalación, sino la aplicación de nuevas técnicas y métodos entorno a la gestión.

El conjunto de factores que intervienen en el deporte están inmersos en otros sistemas sociales, políticos, educativos, y económicos que son amplios y con características distintas, pero que seguirán relacionados a la práctica deportiva y su gestión.

Por último, comentar que este estudio pretende ser el punto de partida para que otras investigaciones futuras evalúen los diferentes aspectos de la gestión deportiva pública con la finalidad de optimizar los recursos deportivos ofrecidos a la sociedad.

Capítulo I

Protocolo de Investigación

-
- ▶ Justificación
 - ▶ Planteamiento del problema
 - ▶ Objetivos
 - ▶ Objeto de estudio
-

Capítulo I

Protocolo de Investigación

1.1. Justificación

Dentro de las normas de derecho público que integran al derecho deportivo, para el caso de México, encontramos la norma del congreso de la unión para legislar el deporte, estableciendo bases generales de coordinación entre varios organismos como son; estados y municipios, así como de la participación de los sectores público y privado.

La ubicación del deporte, como un fenómeno social, político y económico tiene una gran influencia en la población mundial, continuamente aumenta la inversión de los recursos destinados a su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos centros deportivos, lo que exige a las autoridades a poner principal atención a cómo se administra la actividad deportiva.

Es por ello que encontramos la necesidad de perfeccionar la gestión deportiva en las instalaciones deportivas, ya que carece de un insuficiente nivel de trabajo sistémico en la gestión de las instalaciones deportivas públicas, es decir cada dependencia gubernamental, realiza tareas independientes, y lo que se pretende es que estén relacionados unos con otros como conjunto.

La práctica deportiva no siempre se realiza en instalaciones en óptimas condiciones. Además, no cualquiera puede tener acceso a ellas, existen diversas causas por las que sucede, algunos ejemplos son: los precios, la ubicación, las actividades que se ofertan, así como la baja calidad de construcción de las instalaciones deportivas, y la falta de normativa de construcción para personas con discapacidad o adulto mayor, entre otras.

Es preocupante que actualmente no se le da importancia a este tipo de población ni a las necesidades que requiere una instalación deportiva para ellos, sería plausible que existieran normas reglamentarias para las entidades deportivas en donde se establezcan lineamientos de construcción que aborden aspectos tales como: dimensiones, trazados, iluminación, material deportivo, estas servirán de referencia para mejorar o mantener un centro deportivo, pero todo ello con una adecuada gestión y contribuyendo al buen uso de la instalación. Un estudio realizado por Wicker y Breuer en el 2012, demuestra que los principales culpables de las atenciones que recibe este tipo de población son culpa de los gestores deportivos, estos resultados tienen repercusiones directas en los responsables políticos y académicos de gestión deportiva.

Si tenemos en cuenta que las administraciones locales han jugado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad no sólo por su deber legal hacia los ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces entenderemos porqué de la búsqueda de la mejora y la eficiencia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios. Por eso ahora mostraremos la definición para dar contexto a la gestión.

Es necesario que los gestores deportivos conozcan que la iniciación deportiva en niños, la competición, el hecho de socializar con otras personas, consume recursos que deben ser atendidos por la administración pública provocando un hábito, que traerá de manera positiva el incremento de la práctica deportiva clubes de ocio, de actividad física corporal, o de mejora de salud.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente en México la gestión de las instalaciones deportivas es variable en cuanto a su construcción, no está regulada, carece de un enfoque sistémico que establezca cómo se gestiona la construcción de las instalaciones deportivas, por lo regular se enfoca más a las actividades deportivas, pero no a la construcción de la instalación. Por ello, surge la necesidad de perfeccionar un modelo de construcción en las instalaciones deportivas, además del insuficiente nivel de trabajo sistémico llevado a cabo en la gestión de las instalaciones deportivas públicas.

Se tienen que tener en cuenta que a la hora de diseñar espacios deportivos, el incremento y la demanda deportiva en el ámbito municipal va cambiando de forma continua debido al cambio de administración, por lo que las variables de construcción deben ir en función de la práctica deportiva y de las exigencias del mercado. Actualmente se invierte mucho dinero en la construcción de instalaciones deportivas, por ese motivo, se debe pensar en una remodelación de instalación contemplando los parámetros de rentabilidad, y que sea un hecho en la que ayude en la tarea de la gestión de su mantenimiento (Gallardo, 2006).

Gil (2003), señala que es evidentemente dependiendo del tipo de instalación, y el objetivo para el que se construyó determinara su rentabilidad. Los lugares físicos o infraestructuras, donde se realiza actividad física o deporte deben ser concebidos correctamente, tanto en sus parámetros dimensionales, como en sus superficies, así como en el diseño, en economía, utilidad para la sociedad. Así como elegir el lugar donde se construirá, accesibilidad, y será de uso diario, semanal también resultan importantes.

Diseñar una instalación con altos índices de calidad, no siempre es posible, actualmente en México no existe ninguna normativa que regule la gestión de forma específica las características de la calidad y el equipamiento deportivo de las instalaciones.

Sin embargo, en la medida que las instalaciones deportivas reúnan las condiciones para el disfrute de la práctica deportiva, se está mejorando la calidad de vida del individuo.

De modo que gestionar una instalación deportiva puede entenderse como la gestión de una serie de recursos humanos, materiales, financieros, entre otros, con el fin de conseguir el bienestar de los usuarios. Por ello, en las instalaciones ya construidas o de nueva creación se debería analizar el estado de los equipamientos para conocer y determinar la adecuación y la calidad del equipamiento instalado o a instalar. Esto debido que al ser instalaciones deportivas públicas han dado más importancia a nuevas instalaciones que al correcto mantenimiento de las mismas

Los municipios son los principales prestadores de servicios deportivos, es por ello que no se debe renunciar al control y gestión de las instalaciones construidas con recursos públicos.

El futuro inmediato del diseño de las construcción de instalaciones es la optimización de las mismas, los criterios a seguir a la hora de planificar son construir y gestionar de tal manera que los espacios ocupen varias actividades, ampliando su rentabilidad al máximo posible. Como ya se ha mencionado, cada realidad es diferente, y como tal debe entenderse y analizarse.

Por tanto se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de investigación

- * ¿Cómo se caracteriza la gestión de las instalaciones deportivas públicas?
- * ¿Por qué se necesita una concepción sistémica para mejorar la gestión deportiva en instalaciones públicas?

1.3. Objetivo General

Demostrar la necesidad de un enfoque sistémico de la gestión deportiva en instalaciones públicas

1.3.1. Objetivos específicos

- 1) Analizar los factores interactuantes en la gestión de la construcción deportiva de una instalación pública.
- 2) Diseñar una propuesta de carácter sistémico para enfrentar la gestión deportiva en instalaciones deportivas públicas.
- 3) Valorar el estado actual de la gestión deportiva en las instalaciones seleccionadas.
- 4) Construir una herramienta de carácter pragmático, fiable y válido que permita evaluar la gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas.

1.4. Objeto de estudio

Gestión deportiva en instalaciones deportivas públicas

CAPÍTULO II

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

- ▶ **Concepto y evolución de la gestión deportiva**
 - Conceptualización y características de la gestión deportiva
 - Funciones del gestor deportivo

 - ▶ **Gestión en las instalaciones deportivas**
 - Aspectos básicos para la creación de una instalación deportiva
 - Diseño de una instalación deportiva
 - Construcción de instalaciones deportivas
 - Planificar en los servicios deportivos municipales
 - Planeación estratégica

 - ▶ **Teoría sistémica**
 - Enfoque sistémico y características
 - El enfoque sistémico de la gestión deportiva
 - Enfoque sistémico en las instalaciones deportivas
-

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

En el ámbito de las ciencias de la actividad física y el deporte, el conocimiento sobre gestión deportiva y su aplicación, está creciendo, ampliándose los estudios, las líneas de investigación, cursos, propuestas, iniciativas de reformas organizativas, entre otros incorporando este término al deporte mejorándolo visiblemente (Sawyer, 2009).

Sin embargo previo a ello, hablaremos de la diferencia entre el concepto de administrar y gestionar; aunque ambos estén vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, así como la obtención y el empleo o gasto de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales y financieros, para alcanzar determinados objetivos, sobre criterios de eficiencia y eficacia y desde una visión prospectiva sus metas son distintas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Es importante mencionar que el concepto de administrar fue originalmente expresado en las teorías de los clásicos como parte de la asignación de determinados recursos para emplearlos en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización y control que garanticen su utilización estrictamente y de acuerdo con las intenciones y presupuestos por y para los que fueron asignados.

Podemos aceptar que la definición clásica del concepto de administración no resulta suficiente para reflejar especialmente la eficacia como condición imprescindible para las actuales condiciones y exigencias institucionales y sociales (Nedergaard, 2007).

Por tales razones, como una necesidad contemporánea y sin dejar de tomar en consideración la existencia de puntos de vista que las diferencian, surgen, entre otras, concepciones más completas y adecuadas a las condiciones actuales, tales como gestión.

Entre estas concepciones emergentes y más actuales, desde un punto de vista técnico-organizativo, se aprecia como elemento invariante el sentido de optimización de recursos de una institución para cumplir sus objetivos, financieros o no, auxiliándose de determinadas herramientas, técnicas y métodos apropiados. También se resalta un sentido de integración de esfuerzos y acciones, que si bien no es absolutamente nuevo, aceptamos que se sistematiza y potencia con respecto a los conceptos clásicos que había sobre administración (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008).

Muchas contribuciones distintas de autores y practicantes han resultado en diferentes enfoques a la administración e integran la jungla de la teoría de administración. Entre las cuales se encuentra la de Frederick Taylor llamada *Administración científica*, la teoría de la *administración operacional moderna* de Henri Fayol y los estudios de Wilfredo Pareto, entre otros, como se indica en la Tabla 2.1. Todas ellas anteceden a esta investigación desde el punto de vista sistemático y administrativo, que servirá para establecer algunas premisas de nuestro enfoque sistémico en la gestión deportiva, en el que a la figura del directivo se le asocian las funciones de: planificar, organizar, coordinar, dirigir o controlar, este planteamiento funcional se ha seguido durante décadas.

Tabla 2.1.
El surgimiento del pensamiento administrativo (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008).

Autor	Título	Principal contribución a la administración
Federick W. Taylor	Shop Management (1903)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación era elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga a los trabajadores al aplicar el método científico.
Henri Fayol	Administration Industrielle et Générale (1916)	Referido como el padre de la teoría moderna de la administración. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.
Wilfredo Pareto	Libros (1896-1917)	Referido como el padre del enfoque de sistemas sociales a la organización y administración.
Chester Barnad	The functions of the executive (1938)	Teoría de sistemas, la tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en un organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.

Nota: Adaptado de “el surgimiento del pensamiento administrativo”, de Koontz, Wehrich, & Cannice, (2008), *Administración, una perspectiva global y empresarial*, p.29.

El concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, dados sus alcances, esencia y fundamentos considerados en cada definición, cualquier actividad de un administrador o gestor, es una actividad de dirección (Acosta, 2000).

Los cambios producidos en las últimas décadas en el entorno de las empresas y demás estructuras deportivas, sobre todo en los países desarrollados, hace que se cuestionen estos paradigmas, surgiendo nuevos enfoques y escuelas (Méndez & Salgado, 2006).

En el ámbito internacional, existen organismos gubernamentales y no gubernamentales que han fundamentado la importancia de la práctica de la actividad física y el deporte para la sociedad, así como el rol que juegan las administraciones públicas municipales en la promoción y desarrollo de estas (Medina, 2007).

Para la administración pública, el énfasis hay que ponerlo en el sistema político vigente y en la naturaleza y el papel de las instituciones públicas, centrándose en los objetivos del Estado traducidos en leyes, reglamentos y control. A la inversa, la gestión pública pone el énfasis en el funcionamiento de las organizaciones públicas y en la ejecución de las políticas y muy especialmente los resultados. Desde esta perspectiva, la gestión pública se concentra en el manejo de los procesos, en la responsabilidad de los administradores, en los resultados y en la comprensión del medio ambiente (Grau, 2000).

La legislación del deporte en México, establece en el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que corresponde al congreso de la unión, legislar en materia de deporte. La ley reglamentaria de dicho dispositivo es la Ley general de cultura física y deporte, esta ley delega en la Comisión Nacional de Cultura Física y deporte, como máxima autoridad y organismo público descentralizado del gobierno federal, para la aplicación e interpretación de la ley, así como la planeación de los diversos programas deportivos (Clemente, Hernández & Seplavy, 2008).

Su objetivo es coordinar de manera conjunta el esfuerzo de la federación de los estados y de los municipios, para lograr entre otras, las siguientes finalidades:

- * Fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte
- * Elevar el nivel de vida social y cultural de los habitantes mediante la práctica de la cultura física y el deporte.
- * Aprovechar a la cultura física y el deporte como medio de prevención del delito
- * Incentivar la inversión social y privada como complemento de la actuación pública.

Se citan algunos artículos de relevancia y que atañen a este respecto:

Artículo 9. El sistema nacional de cultura física y deporte (SINADE), se compone por las dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, sociedades, asociaciones nacionales y consejos nacionales del deporte estudiantil reconocidos por esta ley, que en sus respectivos ámbitos de actuación tienen como objetivo generar las acciones, financiación y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, y desarrollo de cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales (Medina, 2007).

Artículo 10. Entre los organismos e instituciones públicas y privadas que se consideran integrantes del SINADE, se encuentran entre otros: La comisión nacional de cultura física y deporte, los órganos estatales, del distrito federal, y municipales de cultura física y deporte, la confederación deportiva Mexicana, las asociaciones deportivas nacionales, entre otros.

Así mismo el sistema nacional de cultura física y de deporte, tiene como objetivo generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales. No así de las instalaciones, la comisión nacional de cultura física y deporte gestiona el deporte y las actividades que se realizan, sin tocar aspectos de diseño de instalación.

Solo existe un censo de instalaciones deportivas, pero sin lineamientos a seguir para elaboración de centros deportivos o cuestiones que ayuden a dirigir el deporte. Luego tenemos a la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) y el Comité Olímpico Mexicano (COM), también pertenecen al ámbito deportivo nacional, regulan las actividades, y programas deportivos, enfocados a distintas áreas de la sociedad (CONADE, 2012).

En el ámbito estatal, la normatividad se rige por la ley estatal del deporte, publicada en el periódico oficial del estado con fecha de noviembre de 1993. Dicha ley establece en su artículo 2, que el gobierno estatal y los ayuntamientos deberán considerar entre sus planes, programas y presupuestos, las acciones y recursos para el desarrollo de las actividades deportivas. El sistema Estatal del deporte, estará a cargo del ejecutivo del estado, y ejercerá sus atribuciones por conducto de la dependencia competente.

Para ello se crea el organismo público descentralizado de participación ciudadana de la Administración Pública estatal, denominado Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE). Dicho instituto tiene personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y gestión (Medina, 2007). Y a partir de aquí encontramos a los institutos municipales del deporte, en donde el director deportivo vigilara, y coordinara las actividades, módulos y canchas deportivas, o cualquier espacio dependiente de la unidad municipal.

Los ayuntamientos cuentan con una dirección de deportes responsables de conservar y mantener las instalaciones en óptimas condiciones, la oferta de programas de actividades físico-deportivas y los recursos humanos para atender a los deportistas o ciudadanos (Medina, Ceballos, Medina & Pérez, 2008).

2.2. Concepto y evolución de la gestión deportiva

2.2.1. Conceptualización y características de la gestión deportiva

En el sector deportivo se observa un gran desarrollo con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad, pasando de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre a considerarse un indicador de bienestar social y calidad de vida (Morales-Sánchez, Pérez-López & Anguera, 2014).

La gestión deportiva está avanzando mucho en los últimos años. Ello debido fundamentalmente a una mayor profesionalización de sus gestores, a un cambio social importante y una creciente inversión económica tanto pública como privada Arocas (2006). Aunque este cambio es optimista, queda mucho camino por recorrer comparativamente con otros sectores.

En las universidades se está ampliando el alcance de los programas de educación física a un modelo de enseñanza basado en más programas subdisciplinarios, incluyendo fisiología del ejercicio, el deporte y la psicología de ejercicio y la gestión del deporte (Jones, Brooks, & Mak, 2008). En 2003, 166 instituciones fueron identificadas por el Sociedad Norteamericana para la Gestión del Deporte (NASSM). Es indiscutible el crecimiento de programas de gestión así como asociaciones, NASSM siendo la primera que se formó y que considera una visión general de la gestión del deporte en todo el mundo revela un crecimiento significativo desde 1983.

La Asociación Europea de Gestión del Deporte, (EASM) se inició en 1993 gracias a un grupo diverso de profesionales y académicos en conjunto para establecer una red de expertos que tienen conexiones internacionales, así como la responsabilidad de gestión durante gran parte del deporte europeo (Jones, Brooks, & Mak, 2008). Sin embargo, Estados Unidos y Australia tienen la mayor concentración de universidades que otorgan Doctorados en la gestión deportiva.

Los estudiantes de América del Sur se enfocan mayormente en la educación física, la recreación, la kinesiología, la docencia, el deporte, administración o coaching. Cuba, Brasil, México, Panamá y Colombia son los únicos países latinoamericanos que ofrecen estudios de posgrado en gestión deportiva, y la Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva (ALGEDE), es la encargada de incentivar la práctica sobre este ámbito, además se observa que la gestión se está convirtiendo en parte fundamental en la dirección de centros deportivos, sin embargo esto no es suficiente y la gestión caen en controversias de aceptación, ya que no hay un conceso general de lo necesario para ser profesional de gestión deportiva, o para digerir un centro deportivo, a lo que en algunos años se pretende sea crucial para la sociedad el futuro de la gestión del deporte como disciplina académica proporcionaría una base útil para la concepción de las necesidades básicas en una organización (Zeigler, 2006).

Aunque en la actualidad el nivel de desarrollo del deporte tiene su propia autonomía, se ha vuelto entrelazado con los acontecimientos sociales y con los efectos de sus relaciones mutuas donde se refleja y enfatiza a veces un papel fundamental en la consecución del deporte social valorado metas (Jowett & Lavallee, 2007).

Por un lado, ciertos objetivos se logran a través de la participación directa en los deportes, mientras que por otra parte, las actividades deportivas sirven como un instrumento para la consecución de objetivos socialmente valiosos que no están en relación de causalidad directa con las propias actividades, sino que es su conexión funcional que es esencial, menciona Jovavic, (2011).

Según Celma (2004) un gestor deportivo debe mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de lograr objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros.

Como respuesta a los cambios en las expectativas de los clientes, se están produciendo también cambios en los modelos de gestión. Mientras tanto la

naturaleza emocional del deporte se comercializa ampliamente por las organizaciones deportivas y la integración del deporte y el turismo sigue desarrollándose como un aspecto importante de la gestión deportiva. Por ello, los gestores actuales han empezado a introducir sistemas de información que faciliten una adecuada orientación de centro hacia la satisfacción de sus usuarios. Por otra parte, el gasto de los de los usuarios en materia de deporte está determinada por el género, la educación los niveles de ingresos, y algunos grupos ocupacionales, algo a considerar en dicha gestión (Johnson & Mondello, 2007).

Una organización deportiva que pretenda ser eficaz en su gestión deberá medir la satisfacción de sus usuarios con el fin de tomar decisiones en base a datos u objetivos (Gallardo, 2004).

La definición de términos nos acerca a concretar nuestro objeto de estudio, encontramos que la gestión es dirigir personas, pero algo que nos ocupa son las instalaciones deportivas. Arocas, (2006) la define como un lugar donde los profesionales que trabajan en ellas, la calidad de su servicio y la relación entre personas son variables básicas sobre las que es necesario profundizar para avanzar hacia formas de gestión más óptimas y eficaces.

A su vez (Gallardo & Jiménez, 2004), diferencian dos tipos de instalaciones: convencionales que son aquellas que ocupan un espacio construido y que su programación, diseño y ejecución se ajusta a normas y determinaciones técnicas homologadas. Y las instalaciones no convencionales, son aquellas que se apoyan sobre elementos o instalaciones preexistentes en el entorno, tanto urbano como rural.

Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque, tenemos el clásico, conductual, científico y sistémico, cada uno de ellos ayuda a entender el modus operandi de los gerentes, clasificación propuesta por Ontaneda (2013).

Gestión clásica: La gestión clásica está basada fundamentalmente en la creencia según la cual cada gerente debe tener perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, sino también a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliadas, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas.

Gestión conductual: La gestión conductual está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, coordinación y control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine la dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

Gestión científica: La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. Este estilo de gestión es efectivo para llevar a cabo actividades operativas como lo son la planificación de eventos deportivos, el control de bienes y servicios, la evaluación de la satisfacción de los empleados y la realización de inventarios.

Gestión sistémica: Este concepto está basado en la coordinación de todos aspectos como son planificación, organización, y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados, de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuando mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión. Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas.

En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y a organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

Gestión en el contexto deportivo: El contexto de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos. El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan de factores internos como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización. De igual importancia son los factores externos, como la economía mundial, la tecnología, la política, las necesidades y tendencias actuales (Ontaneda, 2013; Gómez, Mundian, & Calabuig , 2012; Acosta, 2005).

De esta forma damos contexto a nuestro objeto de estudio, el cual hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar, conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. También gestionar es considerado un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier persona, que trabajando sola, no podría alcanzar.

Estos conceptos podrían englobarse en el propuesto por Gallardo & Jiménez (2004) que la definen como un proceso de interacción entre agentes involucrados relaciones con el deporte (recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, instalaciones deportivas) interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia.

2.2.2. Gestión deportiva en México

Para una adecuada comprensión de la organización deportiva mexicana y su legislación deportiva, se hace necesario conocer el sistema político de los Estados Unidos Mexicanos, sobre el que se sustentan las instituciones que conforman la organización deportiva y la distribución de competencias legislativas entre la Federación y los Estados, de la que nace el ordenamiento jurídico deportivo que conforma el Derecho Deportivo Mexicano. El ordenamiento jurídico-deportivo mexicano, apuesta por un modelo intervencionista, especialmente cuando afronta el deporte como hábito saludable y como instrumento formativo y medio de integración social (Clemente, Hernández & Seplavy, 2008).

La gestión deportiva en México según Holtz (2013), se encuentra retrasada en relación con otros países como España, además menciona que existe una falta de conciencia respecto a este tema, ya que la población debe involucrarse más, los dirigentes estar mejor preparados, también asegura que hace falta entender y desarrollar la gestión en las entidades estatales, pero también hace falta dejar de politizar el deporte para hacer que funcione mejor, pues la política no se puede mezclar con el deporte.

Entre otras cuestiones, unos de los problemas principales que tiene la gestión deportiva es que no tiene un seguimiento, no se analizan los puntos fuertes y débiles, y no se identifican sus problemas físicos, además no se tienen estándares o planes de desarrollo, todo ello a causa de una estrategia integral deportiva, menciona García (2013).

Es importante observar qué lugar ocupa México como país innovador y creador de aspectos relacionados a la gestión deportiva, ya que una parte creciente de la población mexicana ha ido incorporando paulatinamente el hecho deportivo a su estilo de vida, y este incremento afecta directamente a los gustos o necesidades de dicha población.

La secretaría de educación pública dentro del proyecto de integración especial de Cultura Física y del Deporte, creó el programa “estrategia sectorial del deporte mexicano” (SE, 2013), en el que se desarrollaron diversos informes referentes a la gestión del deporte mexicano, que incluyeron a la educación física y el deporte en el sistema educativo, el deporte de alto rendimiento, promoción del deporte, deporte profesional, el deporte para personas con discapacidad, además de la organización, normatividad y financiación del deporte mexicano, así como el informe de las instalaciones e infraestructuras deportivas.

La organización del sistema deportivo general mexicano se define como un conjunto de elementos básicos (asociaciones deportivas, los deportistas, las instituciones públicas deportivas, los recursos económicos, las instalaciones y espacios deportivos, los profesionales del deporte y las empresas de servicios deportivos) que relacionados entre sí, conforma la organización que tiene como finalidad el desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones y la realización efectiva del derecho a la cultura física y el deporte de la ciudadanía menciona la Secretaría en dicho informe (Clemente, Hernández & Seplavy, 2008).

También señala que el sistema conforma, una estructura compleja de interrelación entre los diferentes elementos, y está en un proceso permanente de cambio, por lo que requiere de una reforma especial. En términos generales, los elementos integrantes del sistema Deportivo más significativos son los siguientes:

EL ordenamiento Jurídico-Deportivo: Más que un elemento propio del sistema Deportivo, constituye el marco que aglutina y confiere un determinado orden por medio de las normas jurídicas de aplicación.

La estructura deportiva: Conformada por un sector público que tiene atribuidas competencias de carácter deportivo, diferentes de acuerdo a su ámbito territorial; un sector privado sin ánimo de lucro representado por el tejido asociativo fundacional y un sector privado empresarial.

La infraestructura deportiva: Constituye el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas. Su titularidad puede ser pública o privada.

Las instalaciones se convierten en motores de actividad y, de alguna forma, en centros de salud, donde se gestionan recursos dirigidos al bienestar de los ciudadanos y a cubrir su tiempo de ocio, la planificación de estas instalaciones da a apoyo a las propuestas para satisfacer estas necesidades, pero para que estas estrategias de planificación sean eficaces, hay que tener en cuenta la opinión del usuario, por lo que garantizar que se tomaran en cuenta las preferencias de los clientes es una medida de satisfacción en un contexto deportivo, así la ubicación, planes de viabilidad que garanticen que las actuaciones van a ser coherentes con las necesidades planteada, menciona Ping & Taylor, (2014).

El informe muestra que no existe una estrategia de planificación global en materia de instalaciones deportivas, por lo que las ayudas a la construcción de instalaciones que se otorgan a los municipios y estados dependen de criterios de oportunidad, donde los criterios políticos tienen todo el protagonismo (SE, 2013).

Los municipios, en función de sus posibilidades y con las ayudas del Estado y de la Federación construyen los equipamientos deportivos en sus territorios, realizando una gestión directa de los mismos en la mayoría de los casos. En general, los organismos deportivos mexicanos tienen pocas experiencias en la gestión de instalaciones deportivas, normalmente desarrollan su actividad en las instalaciones pertenecientes a los municipios, estados y centros de alto rendimiento.

Autores como Gálvez & Morales-Sánchez (2011) menciona la importancia de la figura del gestor deportivo como especializado dentro de la política deportiva municipal que ha facilitado la existencia de multitud de asociaciones de gestores, constituyendo el foro adecuado donde intercambiar las experiencias y problemáticas que conllevan la gestión del deporte moderno; al pertenecer al ámbito público son más inestables puesto que la administración es periódica y cambian constantemente de dirigente.

Es difícil establecer una comparación entre países sin contar con los datos que nos pueden proporcionar el censo de instalaciones y otros estudios que nos aporten información objetiva sobre las instalaciones deportivas en México y sus estados, sin embargo, desde una perspectiva subjetiva, se considera que México en su conjunto cuenta con grandes instalaciones deportivas para albergar competiciones de alto nivel, instalaciones muy avanzadas tecnológicamente y que ofrecen una gran variedad de servicios deportivos (Clemente, Hernández & Seplavy, 2008).

2.2.3. Funciones del gestor deportivo

En los últimos años no sólo la gestión deportiva adquiere una mayor relevancia sino que también, la figura del gestor deportivo comienza a ser determinante. En este sentido, ha aumentado en gran medida la oferta de formación en materia de gestión deportiva a lo que hay que sumar asimismo el aumento del asociacionismo, derivado de la necesidad de coordinación debido a la evolución de la gestión deportiva. La importancia de la figura del gestor deportivo como especializado dentro de la política deportiva municipal ha facilitado la existencia de multitud de asociaciones de gestores, constituyendo el foro adecuado donde intercambiar las experiencias y problemáticas que conllevan la gestión del deporte moderno (Gálvez, 2011).

Un gestor deportivo debe tener cualidades como conjugar políticas, marcar la misión del servicio público, poseer el conocimiento sobre la administración, definir las pautas de atención al usuario, establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos, aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación. Sin importar el nivel que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas.

La cualidad más importante según Acosta (2005) que debe tener un gestor, es el saber motivar a sus empleados, además de coordinar y mejorar la productividad, las relaciones interpersonales que se realizan en fin del éxito de una organización.

Otra característica citada por Mestre (2013), es que un gestor deportivo debe poseer conocimientos en cinco áreas principalmente; instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, como lo observamos en la tabla 2.2.

Tabla 2.2.

Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria

Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria	
Áreas	Funciones que realiza
Administración contable	Elaboración de presupuestos, estudios de costes por actividad, ingresos y gastos. Precios, compra de materiales.
Instalaciones	Solución de problemas diarios, Elaboración de horarios, Determinación del lugar de la actividad, Redacción de normas y funcionamiento de uso.
Actividades deportivas	Temas relacionados con el correcto desarrollo de las actividades, planificación, establecer objetivos, organización de horarios.
Comercial y Marketing	Establecimiento del organigrama, presentación del dossier a los responsables interesados. Diseño del plan estratégico. Promoción del servicio del deporte.
Recursos humanos	Establecimiento por las necesidades de los trabajadores. Diseño de puestos de trabajo, Entrevistar a candidatos. Pruebas de conocimiento, Confección de las funciones del puesto.

Nota: Adaptado de "Componentes de la gestión deportiva, una aproximación", de Mestre, (2013), *Revista de educación física*, 1-19.

Con todas estas capacidades desarrolladas, el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave de los procesos de planificación general, participando no únicamente en el desarrollo de instalaciones deportivas, sino también estar presente en las actuaciones de espacios no convencionales, si bien su participación asegurará la funcionalidad y optimación de las nuevas zonas o instalaciones.

Un gestor deportivo debe mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de lograr objetivos concretos marcados por la entidad y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros.

Los gestores deportivos deben procurar interpretar todas las realidades en el desarrollo de su rol y función, tanto en lo referente a los usuarios practicantes como a los usuarios espectadores, sabiendo extraer la estrategia adecuada a los intereses y expectativas de una u otra faceta y en orden a la eficiencia socio-económica y viabilidad de su organización (Celma, 2004). La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en varios niveles de jerarquía organizacional.

Las habilidades técnicas son de mayor importancia a nivel supervisor y las habilidades humanas son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las habilidades conceptuales y de diseño, por lo común no son tan críticas para supervisores de más bajo nivel. Al nivel de gerencia media, la necesidad de habilidades técnicas decrece, las habilidades humanas siguen siendo esenciales, en tanto que las habilidades conceptuales carecen de importancia (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008).

2.3. Gestión en las instalaciones deportivas

Los individuos que dirige un organismo deportivo requieren tres condiciones esenciales para practicar y tomar parte de competiciones deportivas hoy en día: facilidades materiales, apoyo organizativo (planificación y programación) y un ambiente profesional, el peor enemigo de las organizaciones deportivas de hoy no son otras organizaciones deportivas ni otros deportes, no lo es el ambiente social ni los atletas, ni aun sus críticos o adversarios: el enemigo público número uno es la estructura organizativa local y las organizaciones deportivas mismas. Las tareas que ejercen los gerentes son orientadas hacia la planificación, coordinación y control (Acosta, 2005). Es esencial tener un sistema que vincule estas tres características dentro de la organización.

La búsqueda de la calidad en la gestión de instalaciones deportivas nos debe permitir, según Sánchez (2000), avanzar en:

- * Un eficaz funcionamiento del servicio, con ausencia de fallos y errores.
- * Un eficaz mantenimiento y elevada disponibilidad de las instalaciones, equipamientos y bienes.
- * Mejora de la higiene y de la seguridad física para los usuarios, trabajadores, público y bienes colindantes.
- * Mayor facilidad en la utilización de los servicios, con procedimientos sencillos que eliminan trabas y dificultades al usuario.
- * Mejoras generalizadas en la atención y en la comunicación con el usuario, junto con una adecuación en el coste de los servicios proporcionados.

Como respuesta a los cambios en las expectativas de los clientes, se están produciendo también cambios en los modelos de gestión. El sector se encuentra en una fase de transición desde un tipo de gestión orientado al producto (instalaciones, actividades, y servicios) a una orientación centrada en el propio cliente (objetivos, preferencias, posibilidades, edad).

Por ello, los gestores actuales han empezado a introducir sistemas de información que faciliten una adecuada orientación de centro hacia la satisfacción de sus usuarios.

Cuando tratamos de medir la calidad de una instalación con variables, tales como la eficiencia o eficacia debemos saber primero la diferencia entre ellas. Bayle y Madela (2002) señalan que la eficacia se define tradicionalmente como la capacidad de alcanzar los objetivos institucionales.

Las instalaciones deportivas municipales que utilizan estrategias dirigidas hacia una gestión eficaz de la calidad del servicio profundizan en el conocimiento de la práctica deportiva y trabajan para identificar las opiniones y necesidades socio-deportivas de los ciudadanos (Villa, Sánchez & Manssero, 2009).

Con el fin de competir a nivel mundial, los directivos de las organizaciones deportivas necesitan de trabajar proactivamente para construir y mantener una presencia internacional (Ratten, 2011).

La eficiencia compara los medios utilizados y la producción real sin examinar la satisfacción del usuario. Para las empresas privadas, el valor financiero y activos representan la base medida sintética de los resultados. Dentro de esta investigación usaremos el término efectividad por ello es importante hacer diferencias de los siguientes conceptos:

Primero Miranda (2005) define la *eficiencia* como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. El hecho de lograr los resultados planeados, con el mínimo de recursos empleados, los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008).

Posteriormente tenemos la *eficacia* capacidad de lograr efecto que se desea o se espera, sin que priven para ellos los recursos o los mismos empleados.

Y por último la *efectividad* cuantificación del logro de meta. El hecho de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, con el menor recurso empleado, y con resultados positivos para las partes involucradas (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008).

La efectividad la encontramos en una estructura organizacional, que nos indica las responsabilidades, la autoridad, y relaciones configuradas de acuerdo a una estructura establecida, a través de la cual un organismo desarrolla sus normas.

Chávez, (2002) menciona que la norma es una herramienta para la evaluación del desempeño de una persona en una función productiva; refleja lo que una persona tiene que hacer y cómo lo debe hacer; es una especificación técnica, o de gestión, es un documento preciso y autorizado con los criterios necesarios para asegurar que el material, producto, o procedimiento, y el gestor deberá conocer dicha norma y uso para lograr alcanzar las metas propuestas.

2.3.1. Aspectos básicos para la creación de una instalación deportiva

El que hecho de que exista una instalación deportiva en una comunidad facilita el desarrollo del sistema deportivo e incrementa sus posibilidades de financiación. Por ello, es imprescindible contar con una infraestructura básica, construyéndola con la premisa de cubra la demanda existente, así como la creación de nuevos servicios deportivos, sin embargo esto provocará la creación o implementaciones al centro deportivo para su uso.

La creación del diseño de una instalación deportiva es complejo, ya que afecta a los ciudadanos de un modo u otro, sin embargo cuando la instalación ya está construida, se recomienda conocer y valorar los diferentes espacios deportivos con los que ya cuenta, y analizar si es conveniente la construcción de nuevas instalaciones (NIRSA, 2009). Las instalaciones deben ser consecuencia de una planificación del municipio o en su defecto del gobierno, y han de ser integradas en el plan director del municipio, entendiéndose que por ello, se

efectuará una inversión, que será relacionada con la utilización, la oferta de actividades y costos para su remodelación si es que ya está construida (Daly & Daly, 2000).

Las instalaciones deportivas, por tanto, constituyen un elemento más a tener en cuenta y pese a no prestarle demasiada atención, su papel en el desarrollo de la práctica deportiva puede llegar a suponer un factor importante en la percepción de la calidad del servicio (Westerbeek, Smith, Turner, & Emery, 2005).

Los cambios que han experimentado los tipos y grados de práctica conllevan a que las instalaciones y espacios deportivos deban incorporar una serie de criterios en cuanto a funcionalidad, que habrán de ser tenidos en cuenta a la hora de construir una nueva instalación como el adaptar y/o remodelar las ya existentes.

En esta línea, Gallardo (2006) indica que tanto a la hora de construir como de adaptar se deberán tener en cuenta tres criterios o aspectos:

- ▶ Aprovechar los espacios naturales: disfrutar de los recursos naturales, sostenibilidad y protección del medio ambiente.
- ▶ Mejorar el rendimiento: aprovechamiento integral de las instalaciones deportivas existentes, por lo que no existe una gran necesidad de construir, pero sí de reconvertir.
- ▶ Construcción de equipamientos: planificar el tipo de espacio deportivo necesario para cada lugar y diferente población, realizando estudios en cuanto a m² de espacios deportivos e indicadores económico.

Toda esta información otorgará una mayor facilidad de adaptación a la instalación ante diferentes posibilidades de oferta de actividades, tanto deportivas como no deportivas, y ayudará además en las tareas de gestión.

Otra pieza fundamental es la seguridad ya que implica el establecimiento de un equilibrio entre la certeza de que no ocurran lesiones y el resto de los requerimientos del producto, proceso o servicio en cuestión. La seguridad

incorporada es la que no requiere la intervención humana para evitar los accidentes y lesiones asociadas a determinados productos (Latorre, 2008).

2.3.2. Diseño de una instalación deportiva

El diseño de una instalación deportiva, es el resultado de un proceso que inició a partir de los estudios de mercado sobre los servicios deportivos, y los comportamientos socioculturales de una población determinada, así como el programa deportivo que se va a desarrollar.

Según Fábregas y Hernando (2000), la decisión de construir un equipamiento deportivo no ha de llevar a cabo sin disponer de la adecuada planificación. Ésta tiene que adecuar y prever de manera secuencia y estructurada el alcance de unos objetivos fijados para las necesidades de acuerdo a las posibilidades reales.

Debido a la complejidad de las instalaciones deportivas, antes de su construcción deben estudiarse los objetivos que el equipamiento en cuestión pretende satisfacer ya que cada uno deberá adecuarse a las necesidades concretas en cada momento (Culley & Pascoe, 2009).

Una instalación deportiva ha de clasificarse según su uso, esto es por prioridad educativa, recreativa o competitiva. Del mismo modo que es importante definir el tipo de instalación, es también necesario conocer cuál es la metodología que se requiere para el diseño de la misma.

Se considera vital el mantenimiento puesto que permite ofrecer servicios de calidad y reducir costes de la gestión propia de la instalación, por el contrario una instalación deficiente hace que la instalación envejezca de forma prematura, y por lo tanto, necesite una inversión en materiales.

Las instalaciones deportivas, cada día más, van a ser centros de encuentro y relación social, cuestión donde aflora la trascendencia y función que caracteriza al deporte en nuestra sociedad. Función que aún hoy, sorprendentemente, no está suficientemente calibrada en la factor de valores y prioridades (Gómez, Mundian, & Calabuig, 2012).

2.3.3. Construcción de instalaciones deportivas

Hay un auge de la construcción de instalaciones deportivas actuales universalmente. Además, la celebración de eventos deportivos ganan cada vez más popularidad y la influencia entre las ciudades. Las ciudades compiten vigorosamente para albergar deportes de mega eventos porque perciben que ello mejorará su imagen y estimular su economía. El deporte tiene el potencial de generar beneficios económicos y sociales importantes a nivel local y regional en la inversión pública en la industria del deporte (Barghchi, Dasimah, & Mohd Salleh, 2009).

La decisión de diseñar un centro deportivo, incluye el realizar un estudio de mercado como lo dicho por Siegfried & Zimbalist (2000), el hecho de asistir a un instalación llega a ser una implicación familiar, porque esta se traslada y genera dinero por consumo en el nuevo lugar, con esto si un familiar asiste a la practica deportiva, posiblemente alguien más de la familia tambien lo hara. Si se hace referencia a este fenómeno en el mundo deportivo, todos los servicios deportivos municipales independientemente de la zona geográfica o comunidad a la que pertenezcan, son parecidos a simple apariencia; es decir, poseen unas instalaciones deportivas, un equipo técnico, una oferta deportiva, etc. (Arboledas & Puig 2012).

Es importante mostrar el nivel satisfactorio en las condiciones de acceso, la supresión de barreras arquitectónicas, la señalización, las condiciones ambientales, el mantenimiento, contribuyendo así a desarrollar unas estructuras más flexibles y adaptadas a las necesidades de los clientes en la presentación de servicios (Simonds, 2014).

París (2003) nos hablan que el confort de una instalación deportiva viene dado por diferentes factores que van desde la seguridad en el uso de cualquier recinto de instalación deportiva, hasta el mantenimiento de los diferentes parámetros básicos de confort, la cual se manifiesta de tres maneras diferentes:

- * Climático: temperaturas, húmedas relativas, corrientes, vientos, deslumbramientos.
- * Ambiental: decoración, iluminación natural y artificial, creación de ambientes tematizados, incorporación de la naturaleza, espacios protegidos, música, señalización.
- * Funcional: espacios adecuados y adaptados a la función, circuitos fáciles y cortos, fácil identificación posicional en el edificio, puntos de referencia, estacionamiento.

Al momento de construir una instalación deportiva, se deben tomar en cuenta una serie de parámetros que los clientes observan en una instalación deportiva, Sánchez (2004), lo clasifica en 5 grupos como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3.

Parámetros importantes para los clientes de un centro deportivo (Sánchez, 2004)

Instalaciones	Ubicación Salas deportivas Polideportivos Piscinas Equipamientos Estacionamiento	Transporte público Vestuarios Sala de espera Material deportivo Limpieza Seguridad Iluminación
Procedimientos administrativos	Buena información Rapidez y eficiencia en la atención y procesos Fácil acceso	
Recursos Humanos	Profesionalidad Cordialidad Atención Resolución de problemas Imagen	
Oferta de actividades y servicios	Diseño de servicios Amplitud de la oferta Especialización y profesionalidad Facilidad de horarios	
Cafeterías, kioscos, y máquinas expendedoras.	Buena relación calidad-precio Limpieza e higiene Eficiente atención	

Nota: Adaptado de “*Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos*”, de Sánchez (2004). *La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos.

El diseño de una instalación deportiva, está buscando funcionalidad, y la posibilidad de abarcar el mayor número de prácticas deportivas y el mayor número de usuarios. Las exigencias en cuanto a la tipología de instalaciones y formas de gestión aumentan, y las nuevas tendencias se enfocan tanto a la posibilidad de práctica como a la prestación de un servicio que proyecte sensaciones de bienestar al practicante y posibilidades de aplicar diferentes modelos de gestión competente, por lo que la importancia radica no sólo en el propio espacio de la práctica y sus anexos básicos, sino también en todo aquello que nos genere sensaciones que amplifican la percepción del servicio, el diseño, la combinación de materiales, la luz, los colores, los sonidos, etc. (Roca, 2003).

2.3.4. Planeación en los servicios deportivos municipales

En los servicios deportivos municipales la planificación es imprescindible ya que la puesta en marcha de cualquier proyecto trae consigo la necesidad de unos recursos económicos y humanos que debe ser empleado con la mayor eficacia posible.

La planificación en cualquier organización no es tarea de un individuo, sin embargo la responsabilidad de que este correcta si es de uno solo. Planificar es establecer objetivos, metas, selección de acciones requeridas, asignación de tareas, arreglo metódico de las unidades administrativas, así como operar el sistema de propia organización. La planificación se usa para exponer al centro deportivo antes situaciones reales y posibles alternativas de solución. Acosta (2004) afirma que la planificación ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo, reduce la duplicación de actividades y las actividades inútiles, se fijan fechas y prioridades.

En general la política deportiva municipal se basa en una serie de misiones y actuaciones, alguna de ellas son: prestar el servicio público deportivo, promoción de la Actividad Física y el Deporte, construcción de instalaciones deportivas, remodelación de la instalaciones ya construidas, organización de un programa deportivo y deporte competición, entre otros (Sánchez, 2012).

La gestión actual está conformada por tantos elementos, conlleva tantas actuaciones enmarcadas en ámbitos distintos, que es menester hablar de planificación de la gestión deportiva; entendida como el proceso de diseñar y coordinar los planes de cada uno de los elementos y actuaciones. La acción de planificar, no siendo una actuación novedosa, sí ha llegado a convertirse en una herramienta imprescindible para cualquier desempeño hoy en día (Mestre, Brotóns & Álvaro, 2002). Esta necesidad envolvente a la gestión de la mayor parte de los procesos y desempeños, se justifica mediante logros de unos objetivos de gestión, directos y subsidiarios, tales como:

- * Reducir la incertidumbre de las decisiones de la organización deportiva.
- * Racionalizar y ordenar las organizaciones deportivas, cada vez más complejas y crecientes.
- * Coordinar desempeños y esfuerzos, lo que ahorra recursos.
- * Elaborar nuevas propuestas y estrategias nuevas como respuesta frente al aumento de la competencia deportiva, federada y de las otras vías.
- * Preparar el cambio en la gestión que, ineludiblemente, deberá acometerse en algún momento.
- * Definir conductas esperadas, lo que se traduce en la elaboración de estándares de rendimiento.
- * Favorecer la formación continua y la autoformación.

La planeación no es el único factor que determina la naturaleza de un puesto directivo. Pero sí probablemente el primer y uno de los más importantes. La planeación de entorno, la previsión, la fijación de los objetivos, la elección de estrategias, la selección de proyectos y programas. La planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro (París, 2007).

El plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Las características principales de un plan estratégico es ser flexible, global, operativo, participativo, formal y conocido por el conjunto de la organización deportiva (DGCM, 2002).

Ocurre con frecuencia en las organizaciones deportivas que el día a día impide la visión de futuro. El dirigente deportivo, el gestor, el director técnico, está tan agobiado por los problemas inmediatos que difícilmente tiene capacidad para abordar el futuro y reflexionar seriamente sobre lo mismo.

Se vive a un ritmo frenético, siempre corriendo detrás de los acontecimientos. Esto tiene especial importancia en las organizaciones de carácter público o privadas con una significativa presión de los medios de comunicación. Sin embargo, citando a Dale (2003), una definición básica de gestión de calidad es hacer un esfuerzo entre todos los miembros de la organización que participan en procesos, productos y servicios dentro de la empresa.

El problema no es que solo se aborde el presente, sino que, en ocasiones, las más numerosas, se adoptan soluciones que van en contra los objetivos y líneas normales de actuación de la organización, con tal de resolver el problema y quitarlo de encima, aun cuando lo que se haga represente una cierta contradicción con nuestros propósitos iniciales.

Y no solo ocurre esto en las grandes organizaciones. En los pequeños clubes, en las secciones de estos, en los pequeños centros deportivos, donde los técnicos, presidentes y delegados tienen que hacer de todo y casi todo, es difícil así mismo encontrar el tiempo para planificar y preparar el futuro (Wicker & Breuer, 2014).

Una entidad deportiva pública, una instalación deportiva, un club, una federación, un organización, un servicio de deportes de una universidad, una empresa de servicios deportivos, un centro educativo o el departamento de educación física de este, antes de fijar sus objetivos de futuro o sus programas

concretos para el próximo año deberá poner en marcha un proceso reflexivo para definir conocer cuál es su situación real en el contexto y en el medio que se desenvuelven.

Para ello se sugiere que se realice la detección del cuadro de demandas, definición de los espacios deportivos y complementarios que debe tener una instalación deportiva, así como la elaboración de un anteproyecto de la instalación, se puede ayudar mediante el análisis conocido como DAFO, una de las formas más utilizadas en diagnóstico en las organizaciones, y muy factible de aplicar a las organizaciones deportivas cuyo acrónimo se refiere a cuatro conceptos fundamentales (DGCM, 2002).

- * Debilidades: puntos débiles de la organización en el momento
- * Amenazas: aquellos que afectan negativamente en el futuro
- * Fortalezas: Puntos fuertes de nuestra entidad en el momento actual
- * Oportunidades: aquellos que pueden resultar positivos en un futuro próximo a medio plazo.

Los ciudadanos no sólo reclaman más servicios deportivos, sino que tienen una idea de la calidad que quieren de estos servicios, y de la forma de su producción. Los ciudadanos están cada vez más formados y más informados, y eso significa una forma diferente de responder a cómo y por qué los municipios destinan recursos de toda clase (Masteralexis, Barr & Humns, 2009).

En general la política municipal estará marcada en el futuro por una presencia más elevada del ciudadano en la toma de decisiones de los equipos de gobierno y por lo tanto la política deportiva municipal, la cual debe dar cabida a todas las tipologías de prácticas físicas y deportivas para que cumplan el efecto dirigido de satisfacer la demanda, pudiendo asumir todas ellas en mayor o menor medida los planteamientos restringidos con determinadas prácticas (Aguado, 2003).

El gestor deportivo municipal debe tener una evolución con tal de mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar agentes diversos en la consecución de objetivos concretos y en formas de control de la gestión de terceros, así mismo las

expectativas que considera el usuario en una organización siempre son de calidad, por ello se deben apreciar las necesidades personales del cliente, (Afthinos, Theodorakis, & Nassis, 2005).

La metodología DAFO intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos y los aspectos internos que nos influyen positiva o negativamente, en el momento actual y en el futuro. En la figura 1 observamos el análisis estratégico que nos habla de los distintos marcos que forman parte de la estructura organizativa (París, 2007).

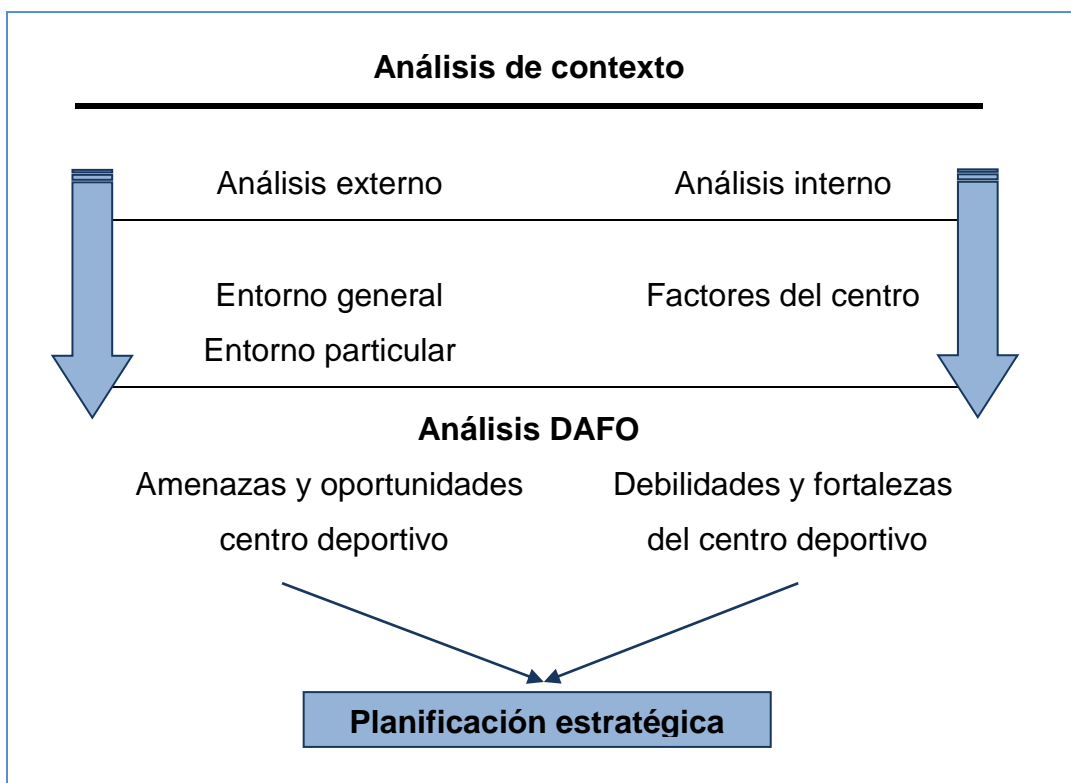


Figura 2.1.
Análisis estratégico

La elaboración del análisis del entorno en una organización deportiva es un proceso que puede hacerse de manera formal e informal. En esta última puede convocarse una reunión entre las personas que tienen una cierta capacidad de

decisión en la entidad y sin más discutir y cambiar opiniones sobre la situación actual de la organización deportiva y sobre los retos y problemas del futuro, en la tabla 2.4 observamos la formulación estratégica para lograrlo, propuesto por dirección general de la comunidad de Madrid (2002).

Tabla 2.4.
Análisis Interno y externo

Análisis externo	Análisis interno
Entorno general	Capacidades del personal
Entorno particular	Recursos de la empresa
Competencia	Objetivos
mercado	Operatividad de la empresa

Nota: Adaptado de “*Dirección y gestión de centros deportivos*”(2002). Madrid: BOCM.

Para poder diagnosticar se necesitan datos que puedan dar una visión de la realidad del servicio deportivo municipal, tanto en la oferta de actividades deportivas, en los recursos económicos, los recursos humanos, a continuación se presenta un listado de ellos:

1. Inventario de instalaciones deportiva
2. Recursos Humanos
3. Recursos Materiales
4. Servicios deportivos que se ofertan
5. La demanda
6. La demografía
7. La financiación interna y externa

El objetivo de diagnosticar será, posibilitar que los municipios desarrollen proyectos de mejora tras conocer la información más relevante sobre la situación en la que se encuentran, pasando por la evaluación de su situación actual, la definición de la estrategia y la elaboración de los planes para su implantación.

En cuanto a la naturaleza del derecho deportivo, con especial referencia a México, podemos señalar que se trata de un derecho complejo, pues las normas que lo integran, aunque en su mayoría son de derecho público, también son de derecho privado y de derecho social. Dentro de las normas de derecho público que integran al derecho deportivo encontramos para el caso de México, de manera enunciativa y no limitativa, la norma constitucional que faculta al Congreso de la Unión para legislar en materia de deporte, estableciendo las bases generales de coordinación de la facultad concurrente entre la Federación, los estados, el Distrito Federal y municipios, así como de la participación de los sectores social y privado. Asimismo, dentro de la legislación deportiva, las normas que determinan la existencia, integración y facultades de Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.

El deporte de nuestro país, también se encuentran multiplicidad de normas de derecho deportivo, sobresaliendo aquellas disposiciones que, por ejemplo, permiten entender la naturaleza jurídica y el régimen de las asociaciones y sociedades deportivas, o del propio Comité Olímpico Mexicano (Clemente, Hernández & Seplavy, 2008).

Ahora bien, el derecho para nosotros, sí tiene autonomía legislativa, puesto que es evidente que las normas que lo integran pueden constituir un conjunto de disposiciones separadas con cierta unidad, ajenas a las demás. Existe una Ley General de Cultura Física y Deporte, así como su respectivo reglamento, que tienen por objeto establecer las bases generales de coordinación y colaboración entre la Federación, los estados, el Distrito Federal y los municipios.

Por lo que respecta a la costumbre deportiva, o mejor dicho, a los usos deportivos que son realmente usos normativos o generales, si analizamos la realidad, nos encontramos que se presentan en muy diversas formas. Como típico ejemplo podríamos mencionar el deber de ciudadano que tienen los deportistas al practicar su disciplina deportiva, con el objeto de evitar lesiones a sus oponentes en las justas deportivas, y con ellos actualizar algún ilícito.

En relación con la doctrina jurídica deportiva, desafortunadamente, para el caso de México, hay un mínimo de obras generales sobre el derecho deportivo sobre normativas de construcción y diseño de instalaciones deportivas (Ley General del Deporte, 2008).

2.3.5. Planeación estratégica

Planificar el futuro se hace cada vez más necesario en un entorno social de cambio acelerado y cada vez más exigente en los servicios que demanda, esto significa que debemos mirar hacia el horizonte lejano en la dirección adecuada y fijar allí los objetivos a largo plazo, el plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma (París, 2007).

Es también un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones empresariales. Desde una perspectiva interna la planificación estratégica integra la misión los principios las políticas generales, los objetivos y los programas, los controles y la evaluación de los resultados en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos. Para ello se hace necesario obtener información de la propia entidad deportiva a través del análisis interno y del entorno externo que la afecta (Teruelo, 1996).

Con esa información debidamente gestionada podremos asignar eficientemente recursos, tareas y personas: involucrar a todos los niveles de la organización en el proyecto común: establecer las condiciones para la evaluación y el control de las acciones en definitiva para posibilitar que ocurran hechos que sin planificación no sucederían.

Armijo, (2006) propone un esquema general de planificación básica, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional para obtener el mejoramiento esperado de la gestión y de los resultados que se quiere alcanzar, figura 2.2.

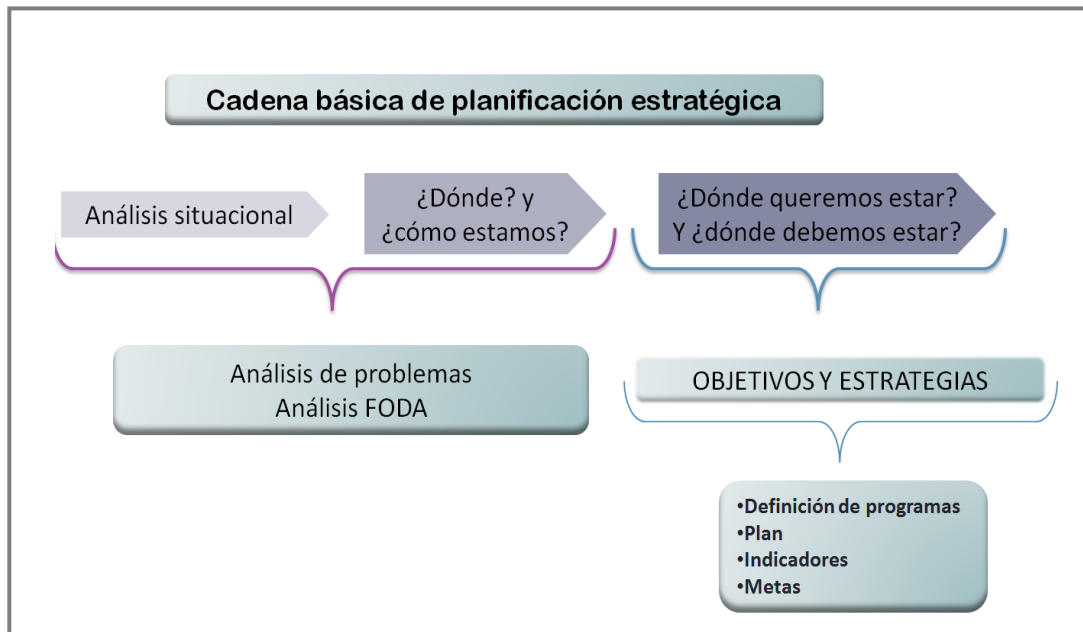


Figura 2.2.

Cadena básica de planificación estratégica

Nota: Obtenido de “Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, por Armijo (2009), Área de políticas presupuestarias y gestión pública.

Cuando se realiza una planificación estratégica también se debe considerar si la instalación es pública o privada. En las instalaciones deportivas privadas existe una mayor orientación hacia el mercado que en el caso de las instalaciones públicas la gratuidad o el pago simbólico por el uso de los equipamientos públicos, así como su mayor carácter monopolístico, reducen la capacidad de presión por parte de los usuarios a la hora de evaluar y demandar un servicio de calidad.

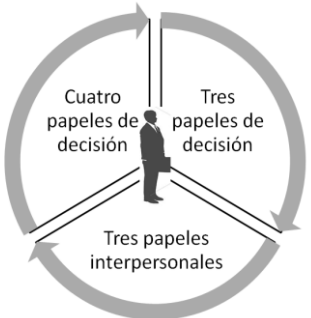
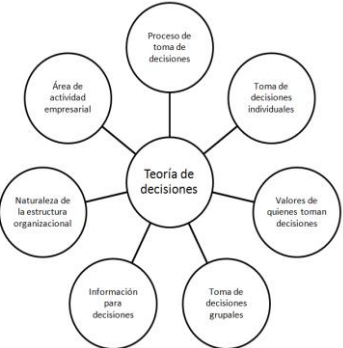
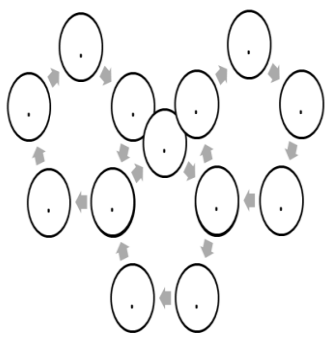
Las instalaciones deportivas públicas deben hacer frente a un entorno organizacional más complejo. Los gerentes de instalaciones públicas deben afrontar presiones externas derivadas del control ejercido por las instancias políticas, así como de las expectativas de honradez que recaen sobre cualquier cargo público (Martínez, Tordera, & Ramos, 1996).

2.4. Teoría sistémica

La variedad de enfoques al análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han resultado en mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. Se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido significados figura 3 (*Adaptado de Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008*) sus características y contribuciones han sido aplicadas en la organización y algunos más en la gestión. El usar un enfoque de sistemas en una organización, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas más grandes que se debe relacionar.

Este modelo sencillo necesita extenderse y desarrollarse en un modelo operacional, que indique cómo los diversos insumos se transforman a través de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar (Skyttner, 2005).

En su concepción más amplia, un sistema se puede describir como un complejo de interactuar componentes, junto con las relaciones entre ellos que permiten la identificación de un límite de mantenimiento de la entidad o proceso, además este método propuesto por la teoría de sistemas sirve para modelar entidades complejas substrayendo detalles de estructura, componentes, características, propiedades, para así conocer la relaciones internas y externas entre el sistema y el entorno (Laszlo & Krippner, 2000).

Características/Contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de roles gerenciales		
<p>El estudio original consistió en observaciones de cintos directos ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez roles gerenciales agrupados en roles interpersonales, informacionales y de decisión.</p>	<p>La muestra original era muy pequeña. Algunas actividades no son gerenciales. Muchas actividades son evidencia de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedan fuera (como evaluar gerentes)</p>	
Enfoque de teoría de decisiones		
<p>Se enfoca en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones. Algunos teóricos usan la toma de decisiones como un trampolín para estudiar todas las actividades empresariales.</p>	<p>Hay más en la administración que tomar decisiones. El enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.</p>	
Enfoque de sistemas		
<p>Los conceptos de sistemas tienen una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo; eso significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación de planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas</p>	<p>Apenas puede ser considerado un nuevo enfoque a la administración, como lo afirman algunos proponentes de este enfoque.</p>	

Enfoque de sistemas cooperativos sociales		
<p>Preocupados por los aspectos de comportamiento interpersonales y de grupo que lleva a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.</p>	<p>Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.</p>	
Enfoque de sistemas sociotécnicos		
<p>El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento de grupo). Se enfoca en la producción, operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.</p>	<p>Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel. Ignora mucho de otro conocimiento gerencial</p>	

Figura 2.3. Enfoques de la administración

La Teoría General de Sistemas es la historia de una filosofía y un método para analizar y estudiar la realidad y desarrollar modelos, a partir de los cuales se intenta una aproximación paulatina a la percepción de una parte de esa globalidad que es el Universo, configurando un modelo de la misma no aislado del resto al que llamaremos sistema (Sarabia, 1996).

La Teoría General de Sistemas tiene su origen en los mismos orígenes de la filosofía y la ciencia. La palabra sistema proviene de la palabra systema, que a su vez procede de synistanai (reunir) y de synistemi (mantenerse juntos), esta teoría debe servir como base para la práctica de una gestión más eficaz (Kast & Rosenzweig, 2014).

Se dice que el término es introducido en la Filosofía entre el 500 y 200 a. C., por Anaxágoras, Aristóteles, Sexto Empírico y los Estoicos. Entre los siglos XVI y XIX se trabaja en la concepción de la idea de sistema, su funcionamiento y estructura; se le relaciona con este proceso a René Descartes, Baruch Spinoza, Gottfried Wilhem Leibniz, Immanuel Kant, Etienne Bonnot de Condillac, Augusto Comte y Pepper Stephen Coburn.

Específicamente se le atribuyen a George Wilhem Friedrich Hegel (1770 – 1831) el planteamiento de las siguientes ideas:

- * El todo es más que la suma de las partes
- * El todo determina la naturaleza de las partes
- * Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo
- * Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes

Sin embargo se le atribuye este concepto al biólogo y epistemólogo Ludwing Von Bertalanffy que presenta en la década de 1950 los planteamientos iniciales de la TGS. Bertalanffy trabajó el concepto de sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante (Ramírez, 2002).

La idea de Bertalanffy surge a partir de la no existencia de conceptos y elementos que le permitieran estudiar los sistemas vivos (posteriormente se consideran a los sistemas sociales también), ya que éstos son sistemas complejos con propiedades particulares y diferentes a las de los sistemas mecánicos. Igualmente, consideró la tendencia hacia la integración de diferentes tipos de ciencias naturales, sociales e incluso exactas, con el fin de dar soluciones más integradas a los problemas presentes en los sistemas; y en oposición a la creciente especialización del conocimiento que se había dado hasta ese entonces y seguía en aumento. Bertalanffy consideró que el objeto de estudio de todas las ciencias debían ser los sistemas (Ramírez, 2002).

El modelo del enfoque de sistemas a la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial.

2.4.1. Enfoque sistémico y características

El pensamiento o enfoque sistémico está fundamentado en el concepto de sistema, concepto central de la teoría general de sistemas. El camino histórico para llegar a tener una dilucidación de los conceptos involucrados ha estado lleno de problemas y aún hoy, en muchos campos no se utiliza con claridad. A pesar de que la concepción sistémica se ha extendido ideológicamente en los distintos campos de la cultura, la mayoría de estas ideas están basadas en popularizaciones y formulaciones filosóficas descuidadas. En efecto, si desafortunadamente la palabra sistema tiene muchos significados coloquiales, los cuales no tienen lugar en la discusión científica, aún en ésta, en el proceso de desarrollo de este campo, se dieron diversas concepciones, muchas de ellas inadecuadas o incompletas (Herrera, 2007).

La existencia de sistemas, la estructura sistémica de la realidad material y las formas de su conocimiento, constituyen una esfera del conocimiento que refleja uno de los principales rasgos de la realidad: la capacidad de los procesos y fenómenos existentes de entablar interacciones de tal naturaleza que, como resultado de las mismas, se forman sistemas, con nuevas cualidades que no tenían los objetos iniciales de la interacción. De ahí que con el concepto de sistematicidad o de lo sistémico se denota a “la propiedad de los objetos de ser o pertenecer a un sistema” (Bunge 2003), es una propiedad concreta de los procesos existentes.

La sistematicidad es la calidad, la propiedad del mundo objetivo que consiste en que el mundo no lo constituyen objetos aislados o agregados, sino conjuntos interconexos en interacción e integridad, que las cosas dependen y se unen necesariamente las unas con las otras (Pedersen & Parks, 2011). La

necesidad del enfoque sistémico para resolver los problemas teóricos y prácticos es producto del propio desarrollo social y la alta interrelación social contemporánea.

Schvarstein, (2002) ha realizado estudios sobre el enfoque sistémico de las organizaciones, donde analiza los aportes que ha tenido la psicología social en los procesos organizativos, así mismo menciona el diseño propuesto por Katz y Kahn en 1986, donde las organizaciones presentan características que las distinguen como un tipo especial de sistema social, siendo integradas por cuatro elementos sistémicos, con funciones bien diferenciadas, figura 2.4.

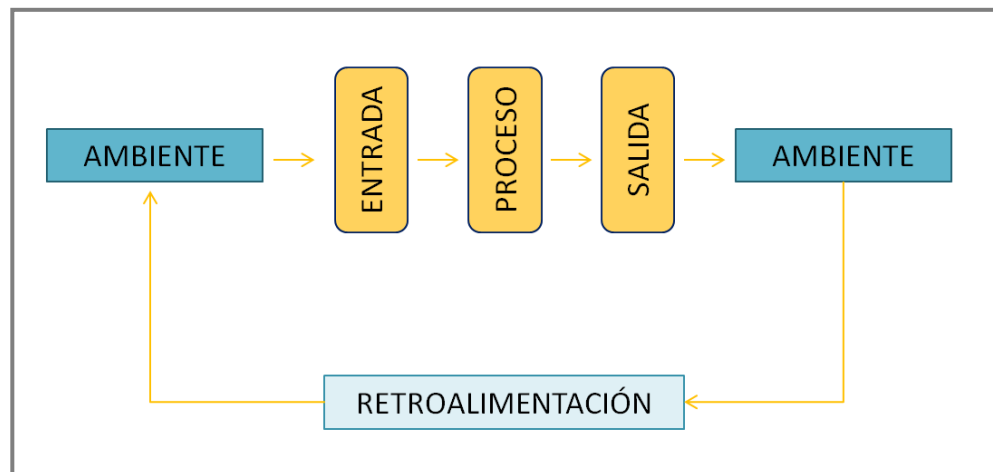


Figura 2.4. Elementos sistémicos

Entrada: La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, ninguna estructura social es autosuficiente.

Proceso: Los sistemas transforman la energía disponible, la organización procesa y transforma los servicios.

Salida: Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones de sistema.

Retroalimentación: Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

Ambiente: Es el medio que rodea el sistema

Las organizaciones son sistemas, que mantienen una interacción activa y un constante intercambio, es un proceso cíclico y repetitivo, lo cual es de vital importancia para el mantenimiento de la organización, permitiendo su auto organización (Navarro, 2001).

La estructura organizacional evolucionó a la par del desarrollo científico de la sociedad, partiendo de una concepción profundamente mecanicista del hombre; atravesando presupuestos humanistas, centrados en el estudio de las características individuales, actitudes, motivaciones, liderazgo, así como la relación hombre trabajo con el fin de optimizarla; hasta llegar al abordaje sistémico e integrador de las organizaciones, con centro en la relación del ser humano y su organización, cuyo objetivo es lograr el crecimiento individual a la par del desarrollo organizacional (Ávila & Medina, 2002).

2.4.2. El enfoque sistémico de la gestión deportiva

Para lograr ese objetivo, las unidades competentes de las organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos, metas y sub-metas claramente determinados en un sistema operativo global (Patton & McMahan, 2014).

Los cambios producidos en las últimas décadas en el entorno de las empresas y demás estructuras deportivas, sobre todo en los países desarrollados, hace que se cuestionen estos paradigmas, surgiendo nuevos enfoques y escuelas (Méndez & Salgado, 2006).

Si tenemos en cuenta que las administraciones locales han jugado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física, y el deporte en la sociedad no sólo por su deber legal hacia los ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces entenderemos el porqué de la búsqueda de la mejora y la eficiencia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios (Gómez & Mestre, 2005).

Con lo cual citando a Gallardo & Jiménez (2004) la gestión deportiva es un proceso de interacción entre agentes involucrados relaciones con el deporte (recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, instalaciones deportivas) interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia.

Pero para la eficiencia de la gestión deportiva, se considera la intervención de un enfoque por sistemas, los sistemas basados en la actividad ayudan a los administradores para ver la organización como un conjunto de actividades relacionadas, por lo tanto permiten a los administradores para mejorar la los procesos de operación y tomar mejores decisiones de precios (Dimitropoulos, 2007).

El hecho de gestionar una empresa deportiva mediante un sistema ayuda a los administradores a informar el costo de inventario y determinar el grado en que se lograron las metas del producto.

Dimitropoulos (2007) considera que uno de los sistemas basados en actividades más útiles es la gestión por actividades. La gestión por actividades es un enfoque para la gestión de una organización que distingue a todas las actividades de operación, determina qué recursos son consumidos por cada actividad, identifica cómo los recursos se dirigen mediante cada actividad, y clasificar las actividades, ya sea como valor añadido a un producto o servicio.

Además permite a los administradores ver su organización como un conjunto de actividades creadoras de valor (una cadena de valor) que funcionan como parte de un sistema más amplio que incluye el valor de los proveedores y los clientes cadenas.

El complejo fenómeno deportivo social ha derivado hacia la adaptación continua de la oferta de servicios y de instalaciones deportivas, en función de las demandas y motivaciones de la población, es esencial conocer el sistema deportivo que rige la gestión de una organización, (figura 2.5).

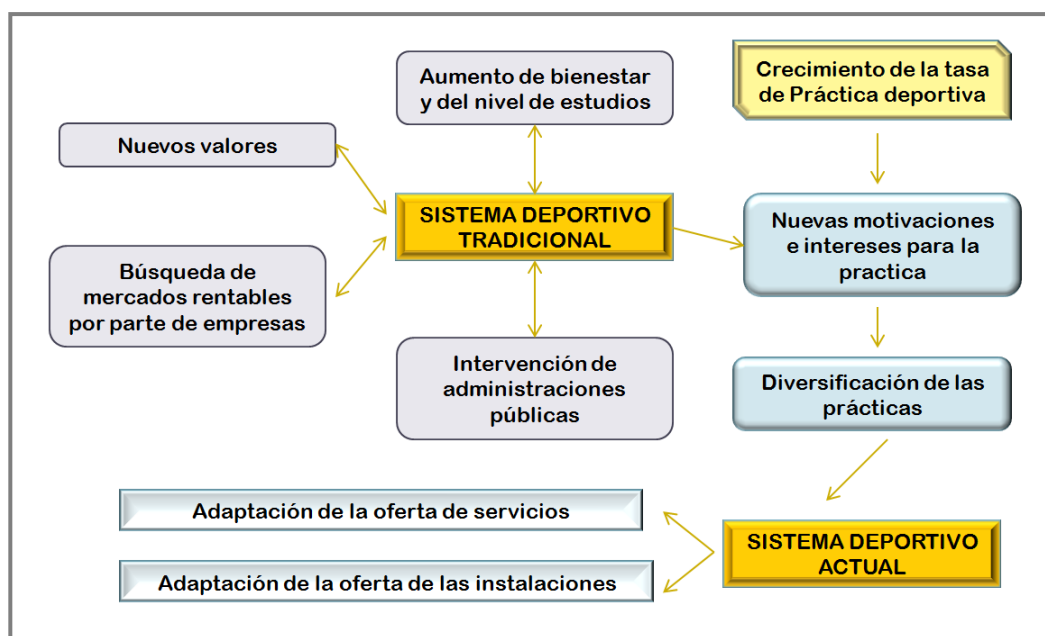


Figura 2.5.

Transformaciones del sistema deportivo (Adaptado de Burillo, 2012)

Con todas estas capacidades desarrolladas, el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave de los procesos de planificación general, participando no únicamente en el desarrollo de instalaciones deportivas, sino también estar presente en las actuaciones de espacios no convencionales, si bien su participación asegurará la funcionalidad y optimación de las nuevas zonas o instalaciones.

2.4.3. Enfoque sistémico en las instalaciones deportivas

El sector deportivo es cambiante y está sometido a una evolución continua, por lo que parece evidente que con independencia del sistema de gestión utilizado, la estructura de organización debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen. Se debe centrar todo nuestro esfuerzo en conocer la realidad de los servicios municipales que van a ser gestionados y percibir que los sistemas públicos, al igual que cualquier sistema, se desarrollan a través de unos fundamentos, diferenciados tradicionalmente por la cuestión de beneficios entre lo público y lo privado (Beotas, 2006).

El mundo empresarial actual, es espejo de un sistema dinámico e impredecible de comportamiento y escenarios cambiantes en todo su entorno. Las organizaciones buscan la respuesta a todas sus incertidumbres para la toma de decisiones en un ambiente de alta complejidad (Hall, Cooper, Marciani, & McGee, 2012). La diversidad y fractura de pensamientos de los grupos sociales, falta de interrelaciones armónicas, objetivos poco claros y formulados a través de intereses particulares, ambigüedad en la toma de decisiones, ausencia de acción común entre departamentos, entre otros, son causales del abismo en que viven la gran mayoría de las instituciones en Latinoamérica y que atenta directamente con el desarrollo holístico de las organizaciones (Medina, Nava, & Bong, 2010).

Una organización deportiva es una entidad social involucrada en el sector del deporte; es dirigido hacia una meta, con un sistema de actividades conscientemente estructurado, en los que intervienen cinco elementos principales: entidad social, participación deportiva, establecer metas, tener un sistema de instalaciones, y tener un diseño que contribuya a mejorar la capacidad para alcanzar los objetivos de la organización (Trevor & Parent, 2006).

En el mundo de las organizaciones se conciben dos enfoques fundamentales: El Pensamiento mecanicista y el Pensamiento sistémico, los cuales luchan a diario para lograr los espacios de aplicación que lleven a los resultados esperados, planteados en los objetivos empresariales, que rigen al estilo de liderazgo presente; sin embargo, la variable de mayor peso en cualquier organización y de la cual dependen que todas las transformaciones se lleven a cabo, pueden llamarse el Comportamiento humano, definido como esa diversidad de pensamientos, lógicas y realidades.

Según Ulloa (2000), este pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa. El nuevo enfoque de las organizaciones, busca la sinergia de todos los factores que influyen en su comportamiento, las organizaciones son un sistema que interactúa con otros sistemas (organizaciones, comunidad, medio ambiente), generando un intercambio que permite todas las transformaciones en el presente y su futuro. El liderazgo sistémico se fundamenta, en la integración, en la comunicación, en el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales, a través de la visión común, motivación, aprendizaje, comunicación, para lograr los objetivos trazados por todos los que conforman la organización.

La planificación de instalaciones deportivas pasa por un sistema en el cual se conozcan la tendencia de la práctica deportiva de la población, la extensión necesaria para los mismos, o la oferta externa de las demás organizaciones, entre otros parámetros. Son necesarios más referencias y datos cuantitativos y cualitativos, que la clásica construcción en base a indicador del número de población y área de influencia (Burillo, 2012).

Por otro lado tenemos la toma de decisiones que realiza el gestor deportivo, la cual describe Amaya (2010) como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación, el poder de

decisión puede verse como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes como eficacia, productividad y coordinación. Los gerentes que tienen la responsabilidad de obtener resultados máximos para su organización y lograr en todas sus actividades el balance más favorable.

El proceso de toma de decisiones el problema principal consiste en elegir la mejor opción disponible y no cualquiera de ellas. El mayor riesgo es elegir la opción que no resuelva nada (Sacristán, Hernando & Fernández, 1996).

Los seis pasos para el proceso de toma de decisiones son:

1. Determinar la necesidad de tomar una decisión
2. Establecer criterios que se deben aplicar
3. Asignar prioridades para cada criterio
4. Hacer una lista de opciones alternativas
5. Seleccionar la mejora alternativa
6. Implementar la elección y evaluar su eficacia

Sin embargo Turpin y Marais (2004) consideran que la toma de decisiones debe involucrar los siguientes aspectos:

1. Inteligencia: encontrar ocasiones para tomar una decisión
2. Diseño: Inventar, desarrollar y analizar los posibles cursos de acción
3. Selección: La selección de un determinado curso de acción
4. Revisar: La evaluación de las opciones anteriores

Cuando se trata de tomar una buena decisión, una persona debe ponderar las ventajas y desventajas de cada opción, y considerar las alterativas (Bouyssou, Dubois, Pirlot, & Prade, 2006).

Un sistema es un factor importante en la gestión deportiva, donde esos procesos se basan en la colaboración constante de diversas organizaciones. El punto de vista sistémico se caracteriza por la estructura organizacional, que es

la base para un mayor desarrollo de gestión donde se persiguen funciones mediante el control de todos los procesos que ocurren en la organización, así mismo Karpavičius, Cvilikas & Gatautis, (2007) mencionan que el enfoque sistémico es una ventaja en el aspecto que le garantiza la máxima sinergia de los miembros de la organización, como se muestra en la figura 2.6.

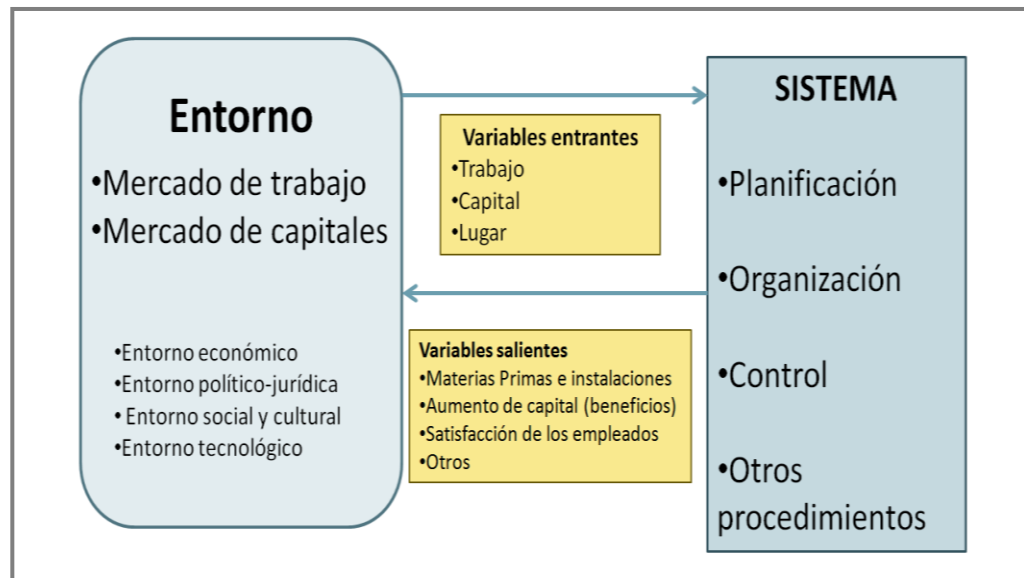


Figura 2.6.

Estructura de la organización empresarial como un sistema y su interacción con el medio ambiente

El principio de modelo de organización como un sistema se presenta en la figura 2.7. El elemento básico de la organización en este modelo, dado por Guščinskienė (2002), es la estructura social. La estructura social se puede tratar de dos maneras: como normativa u orden, incluido reglas, prohibiciones, permisos y elementos similares que se aplican a las personas individuales, que son necesarios en la regulación de la vida social. En dado modelo, la estructura social en general constará de los miembros de la organización que son una parte importante un sistema social.

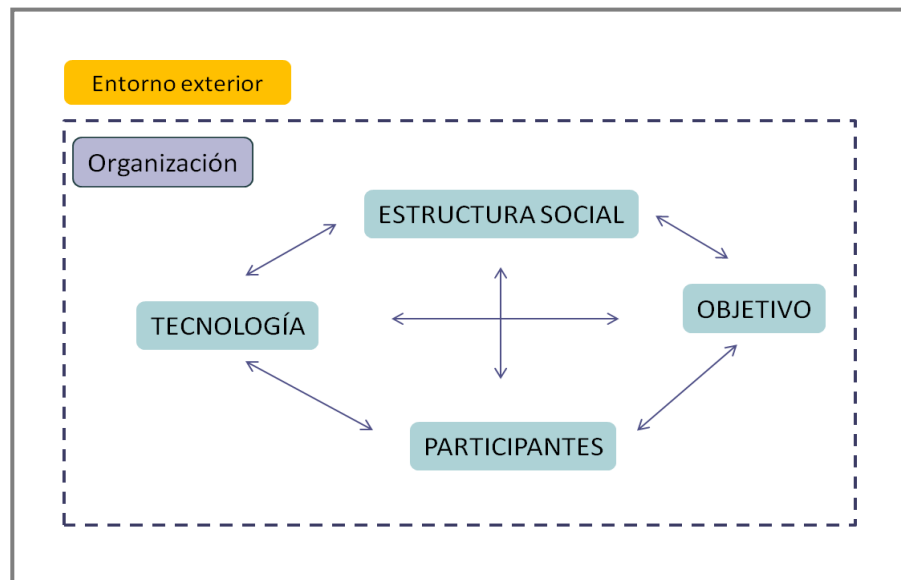


Figura 2.7.
Estructura básica de la organización como un sistema

Los miembros de la organización, tienen diferentes capacidades y potencial, necesitan participar en todos los peldaños de la estructura social, es decir, en todas las posiciones sociales en una organización. La estructura social, como elemento básico de la organización, no puede funcionar correctamente sin otros componentes importantes de organización. Estos son objetivos de organización, que definen las marcas de la actividad de todos los sectores del sistema social.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

-
- ▶ Diseño de la investigación
 - ▶ Población y muestra
 - ▶ Instrumento
 - ▶ Procedimiento
-

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Diseño de la investigación

En este capítulo se abordará el método, muestra y procedimiento que se utilizó para este estudio, la cual ayudará a obtener información suficiente para el proceso de análisis y establecer las bases teóricas que den validez a esta investigación.

Esta investigación es de carácter descriptivo, es utilizada para analizar una población o fenómeno con el fin de determinar la naturaleza, comportamiento, características, describir situaciones; generalmente utiliza la encuesta como herramienta para obtener datos, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o colecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un suceso y el investigador debe ser capaz de definir, o visualizar, qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (Hernández, Fernández- Collado, & Baptista, 2008).

La metodología selectiva trata de obtener información cuantitativa sobre una población ya sea en términos descriptivos o de relación entre variables, mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización de la recogida de información.

En el ámbito deportivo son innumerables las aplicaciones posibles de la metodología selectiva. Podemos citar a modo de ilustración, posibles estudios sobre juegos y deportes tradicionales en España o en una zona geográfica determinada, obtención del perfil sociológico de deportistas olímpicos, trastornos psicológicos en la retirada o jubilación de un deportista, detección de talentos deportivos, aplicación en varios colectivos de deportistas del Eurofit (Test europeo de aptitud física), estudios sobre instalaciones deportivas, realización de actividad física en tercera edad, en el cual se incluirían multitud de posibilidades de estudio en cada una de las modalidades deportivas (Anguera, 2003).

En el proceso de la metodología selectiva se establecen tres grandes estadios de desarrollo: Teórico-conceptual, metodológico y estadístico-conceptual. El primer nivel incluiría el planteamiento de objetivos y/o problemas e hipótesis de investigación; el segundo estadio se inicia en el momento de seleccionar la muestra y definir las variables que van a ser objeto de estudio; la confección del instrumento piloto y su formulación definitiva darán paso al nivel estadístico, en el cual, tras la codificación y análisis de los datos, se podrán elaborar conclusiones, realizar generalizaciones e integrar en el marco teórico de partida las conclusiones elaboradas (Buendía, Colás & Hernández, 1998).

El proceso completo de aplicación de la metodología selectiva contempla las siguientes fases:

- a) Planificación del estudio.
- b) Elaboración de instrumentos en función del tipo que sea más adecuado.
- c) Uso del instrumento, que conlleva el plan de muestreo, selección de la muestra y recogida de datos.
- d) Transformación y análisis de datos
- e) Elaboración del informe

Una de las características de la metodología selectiva es que se opera con fracciones representativas de una población, por lo que la garantía de representatividad de la muestra es un requisito imprescindible para la validez de estos estudios (Moreno, Martínez & Chacón, 2000).

La metodología selectiva resulta adecuada cuando se quieren generalizar los hallazgos de una muestra a una población, y también cuando la información requerida no se puede obtener con mayor facilidad o menos coste a partir de otras fuentes.

Es necesario considerar la selección de los entrevistadores que se utilizaran en la investigación Fowler (2014) señala que la elección debe efectuarse de forma cuidadosa, teniendo en cuenta su flexibilidad horaria, capacidad de desplazamiento, acoplamiento a las características específicas del contexto y confianza en sí mismo en cuanto a la realización de la entrevista.

3.2. Muestra

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación, cuando la población es muy grande, la observación y/o medición de todos los elementos, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo aumentan en complejidad. Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos por ello en lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

La representatividad de la muestra resulta esencial para conseguir la validez necesaria de los estudios que llevan a cabo una metodología selectiva. La selección de la población de esta investigación ha sido intencionada, el tipo de muestreo fue no probabilístico, el método principal fue por conveniencia como su nombre lo indica, implica el empleo de una muestra integrada por las personas o los objetos cuya disponibilidad como sujetos fue más conveniente (Polit & Hungler, 2000).

Esta investigación se desarrolló en el estado de Nuevo León. Nuevo León cuenta con 4, 199,292 millones de habitantes, es decir un 4.0% del país de México, de los cuales 2, 108,619 son mujeres y 2, 090,673 son hombres. Es una población joven, el 62% tiene entre 15 y 59 años. La mayor cantidad de la población se encuentra en la zona metropolitana con 3.7 millones de habitantes, divididos en 9 municipios: Apodaca, Juárez, García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, Santa Catarina, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, no obstante el total de los municipios del estado son 51 pero solo se muestrearon los pertenecientes a esta área.

En la tabla 3.1. Se encuentra la distribución por habitantes de cada uno de los municipios. Monterrey siendo la capital del estado es el más poblado con un total de 1, 135, 550 habitantes.

Tabla 3.1.
Información por municipio de la zona metropolitana de Nuevo León.
INEGI, (2010) Censo de Población y Vivienda.

Municipio	Habitantes
Apodaca	523, 370
García	143, 668
San Pedro Garza García	122, 659
Gral. Escobedo	357, 937
Guadalupe	678, 006
Ciudad Benito Juárez	256, 970
Monterrey	1, 135, 550
San Nicolás de los Garza	443, 273
Ciudad Santa Catarina	268, 955

Dentro del área metropolitana se encuentran centros deportivos públicos, de los cuales como se mencionó en el capítulo anterior el gestor deportivo es el foco de atención de esta investigación y se ha determinado en este caso el director que labora en las instalaciones deportivas de la zona metropolitana del estado de Nuevo León, México.

Internacionalmente se utilizan diferentes nombres para este puesto, como lo son director, gerente, administrador, sin embargo, siguiendo el trabajo de Gómez & Calabuig (2012), el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave en el proceso de planificación, participando en el desarrollo de instalaciones

deportivas, pero también estar presente en las actuaciones de espacios no convencionales, ya que asegurará la funcionalidad y optimación de la instalación deportiva, por tanto se consideró utilizar este término durante la investigación.

En la mayor parte de estas instalaciones municipales la administración está a cargo de cada dirección de deportes. Ellos son los responsables de conservar y mantener cada instalación en óptimas condiciones para el uso de los deportistas o ciudadanos que puedan tener el acceso a éstas. Las administraciones públicas comienzan a tener en cuenta criterios de planificación, funcionalidad, sostenibilidad, seguridad y mantenimiento.

Las exigencias en cuanto a las instalaciones y gestión se enfocan tanto en la práctica como en la prestación del servicio y todo ello generando sensaciones de servicio, diseño, luz, colores, sonidos, etc. (Roca, 2003). La gestión deportiva municipal ha de incorporar no sólo criterios de calidad sino también la consecución de una rentabilidad económica. El espacio físico donde se desarrollan las actividades deportivas es lo que conocemos como una instalación deportiva. En la tabla 3.2. se muestran los municipios y las instalaciones deportivas que le corresponden a cada uno obtenido un total de 83 sujetos, a los cuales se aplicó el cuestionario de esta investigación.

Tabla 3.2.
Instalaciones deportivas por municipio.

Municipio	Instalaciones deportivas
Apodaca 14	Municipal Prados de la Cieneguita Los Ebanos 10° Sector Prof. Moisés Sáenz Fundadores Luis Donaldo Colosio Hacienda Las Margaritas Valle de las Palmas Balcones de Santa Rosa Villas de San Carlos Bosques de San Miguel Alamos Noria Norte Centro de Halterofilia
García 8	Gimnasio Blue Demon Gimnasio Samuel Sepulveda Parque Beisbol Liga pequeña Unidad deportiva San Juan Unidad deportiva Minas Bicentenario ejército mexicano Capellanías Canchas futbol por colonias
Gral. Escobedo 6	Unidad Deportiva Lázaro Cárdenas Unidad Deportiva Poniente Unidad Deportiva Lomas Unidad Deportiva Girasoles Gimnasio Felipe Carrillo Unidad Deportiva Centro
Guadalupe 4	Talavierna San Miguel Lic. Jorge Treviño CEREDEG
Juárez 3	Unidad deportiva Benito Juárez Campo Beisbol Pericos Recreativo Doña Magdalena
Monterrey 18	10 de Marzo Burócratas Camino Real Filiberto Sagrero Granjan Sanitaria Monterrey 400 La moderna Parque España Raúl González San Bernabé San Jorge V. Infonavit V. Mirador

	Villa Alegre Domo Acuático Polivalente Bicentenario Diego Montemayor Bicentenario Alianza Fomerrey 13
Santa Catarina 5	Unidad deportiva Santa Catarina 2000 Unidad deportivo Arturo González CEDECO Unidad deportiva Basilio Navarro Unidad deportiva López Mateos
San Nicolás 11	Anáhuac CEDECO Mario J. Montemayor Bosques Nogalar Nuevo Mezquital Unidad Laboral Constituyentes de Qro. 1° y 3° sector Constituyentes de Qro. 5° y 6 ° Sector Industrias Vidrio Miguel Alemán Revolución
San Pedro 13	Gimnasio Jesús D. González San Pedro Raza Escuela de Futbol la Raza Ligas Deportivas Municipales Unidad Deportiva San Pedro 400 Liga Pequeña de Beisbol revolución Escuela de Futbol Vista Montaña Gimnasio Vista Montaña Unidad deportiva El Obispo Unidad deportiva Mirador Canteras Gimnasio Tampiquito Escuela Municipal de Ciclismo Gimnasio CDI (centro de desarrollo integral)
Total	83

3.3 Instrumento

Cuestionario

Un cuestionario es un procedimiento sistemático y flexible que abarca desde la decisión inicial de elaborar un instrumento, hasta los posibles controles sobre su calidad, pasando por la aclaración de los objetivos que se pretenden conseguir, el diseño del instrumento, la redacción y elaboración de las preguntas, la aplicación de una prueba piloto, para de esa manera editar el cuestionario final de la investigación (Padilla, González & Pérez, 1998). El cuestionario aporta información estandarizada, ahorra tiempo y facilita confidencialidad del entrevistado.

Anguera (2003) indica que la elaboración de un cuestionario conlleva las siguientes fases:

Planificación del cuestionario: debe delimitarse al objetivo general, detallando las áreas específicas que abordarán todo el contenido y especificar el conjunto de aspectos concretos para cada área, teniendo en cuenta una serie de aspectos, como la conveniente documentación, la correcta delimitación de la población a la que va dirigido para extraer la muestra y la consideración de los recursos disponibles para la elaboración y aplicación.

Elaboración de la herramienta: que incluye la redacción de los ítems de identificación, la formulación de las preguntas y la revisión de las mismas.

Prueba piloto: es necesario realizar una prueba antes de su aplicación, para considerar el entendimiento de cada una de las preguntas.

Para el desarrollo de esta investigación se ha elaborado un instrumento denominado *Cuestionario para la evaluación de la gestión efectiva una instalación deportiva*.

El cuestionario está compuesto por 36 ítems agrupados en cuatro factores, el factor 1 es acerca del área de trabajo, el factor 2 es gestión de las tareas, el factor 3 es diseño de la instalación y el factor 4 es gestión de la instalación.

- Factor 1. *Área de intervención (5 ítems)*
- Factor 2. *Gestión de las tareas (14 ítems)*
- Factor 3. *Diseño de la instalación (11 ítems)*
- Factor 4. *Gestión de la instalación (6 ítems)*

Además se formularon 8 preguntas sobre su identificación personal (5) y situación laboral (3).

Las respuestas de los participantes de permitirán identificar el perfil de gestor deportivo. Las respuestas se emiten sobre un factor tipo lickert entre 1 y 5.

3.4. Procedimiento

El procedimiento de esta investigación se dividió en dos etapas, la primera etapa fue el diseño e implementación del instrumento. Las fases de este proceso quedan reflejadas en la figura 3.1.

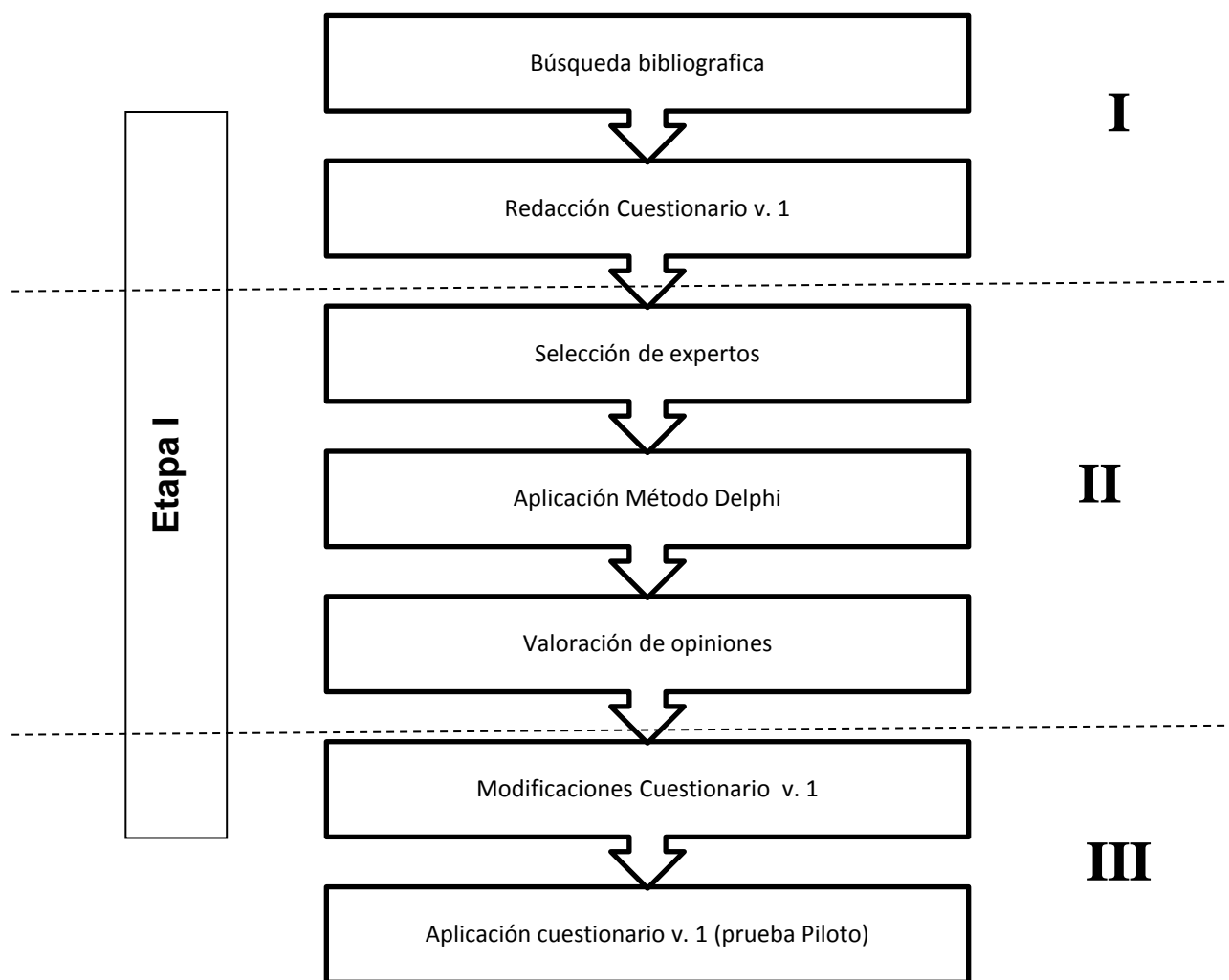


Figura 3.1. Adaptaciones del instrumento: cuestionario v. 1

En la primera etapa se elaboró el instrumento. Se inicia con la revisión de literatura científica, encontrándose diversas herramientas en relación al gestor deportivo, y/o a las instalaciones deportivas; y/o infraestructuras deportivas

(Ontiveros, 2008); encuestas de satisfacción de los trabajadores (Medina, 2006); calidad en programas de actividad física (Hernández-Mendo, 2001; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco, 2005); calidad en organizaciones deportivas (Hernández-Mendo, 2001; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco, 2009); metodología para el análisis y evaluación de la seguridad de espacios y equipamientos deportivos (Román, 2008), evaluación de instalaciones deportivas escolares desde el punto de vista de la salud (Cabello & Cabra, 2006), el rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro (Gómez, 2012), gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness (García, Lago, & Fernández, 2011); análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas (Peiró, Martínez-Tur, & Tordera, 1999).

A la vista de los resultados, en el segundo paso de la revisión se consideró la necesidad de elaborar un cuestionario específico sobre la gestión de las instalaciones deportivas públicas, que permita la planeación hasta el diseño de construcción de la misma.

Validez del instrumento mediante el método Delphi

Para realizar la validez del instrumento se utilizó el método Delphi¹. Linstone y Turoff (2002) definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación efectivo que permite a un grupo de individuos, trabajar como un todo y, tratar un problema complejo. Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones específicas de un tema. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas o fases, con el objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

¹ El nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos, fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre un tema en particular (Astigarraga, 2006).

Por lo tanto, la capacidad de predicción del Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados. En su conjunto el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años (Linstone & Turoff, 2002).

El método comprendió cuatro fases para su elaboración que a continuación se describen:

Fase 1: Formulación de problema

Se trata de una etapa fundamental en la realización de un Delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados y consultados poseen la misma noción de este campo. La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas e independientes, y con la creación del cuestionario se continúa en la elección de expertos.

Fase 2: Elección de expertos

En esta fase es importante considerar el término de "experto" ya que puede llegar ser ambiguo. Sin embargo, los criterios de selección que se manejaron, fue primeramente que tuvieran grado académico Doctoral, con independencia de sus títulos, elegido también por su capacidad de encarar el futuro y poseer los conocimientos sobre el tema, ser un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación científica; para lo que se consideró elegir 5 expertos.

- Dos especialistas en el área de Gestión Deportiva
- Un especialista en el área de elaboración de instrumentos de medición
- Dos especialistas y/o profesionales que laboran dirigiendo una instalación deportiva

Fase 3: Desarrollo Práctico

En esta fase se realizaron los oficios correspondientes para hacerle saber al experto que fue considerado para esta investigación. Esto fue vía telefónica, así mismo durante esa llamada se formalizó una cita, considerando que estos aceptaron a participar en la investigación. Posteriormente con su aceptación se les entregó tres formatos en físico; el instrumento de investigación (ver anexo1) el formato de evaluación (ver anexo 2) y la ficha de opinión, (ver anexo 3). Se les dio una duración de un mes para analizarlo, luego cada uno de ellos envió un correo para efectuar otra cita, donde se entregaron en físico los resultados de esta revisión.

Fase 4: Explotación de los resultados

En esta fase se recibieron los resultados de cada uno de los expertos, se hizo un consenso de las opiniones y sugerencias obtenidas, se realizaron las modificaciones y nuevamente se envió el documento para confirmar la realimentación recibida por los expertos.

Como resultado de esta primera intervención se realizaron las primeras modificaciones, principalmente en los ítems se pasó de tener 72 a 53 y esto fue de forma justificada ya que se consideraba que eran demasiados ambiguos e incluso la redacción de algunos no era la adecuada. También de tener seis factores, se quedaron en cuatro, eliminado *antecedentes de construcción, aspectos del diseño de construcción, y aplicación de normativa*. Ya que eran consideradas innecesarias para el objeto de estudio además de no ayudar a resolver nuestro problema de investigación.

Se continuaron con algunas modificaciones de diseño, y estructura mismas sugerencias proporcionadas por los expertos, hasta lograr terminar el Cuestionario v. 1. Con el instrumento terminado, se optó por hacer la prueba piloto, se seleccionaron los municipios participantes, y se realizó una entrevista con el representante de cada centro deportivo, para responder nuestro instrumento.

Para ello, previamente se realizaron oficios donde se solicitaba permiso para aplicar el cuestionario y explicaba la finalidad del mismo, haciéndole saber la importancia de su participación para nuestra investigación, la selección de cada municipio corresponde a la ubicación en la zona metropolitana en el estado de Nuevo León como se mencionó anteriormente. Una vez con el oficio listo se acudió al centro deportivo para la aplicación de las encuestas, al ser de manera individual, se acudió uno por uno a cada centro deportivo, entregando el oficio y aplicando el cuestionario, explicándole el procedimiento, se les dio 15 minutos para terminarlo. Se repitió este proceso en todas las ocasiones hasta terminar con el total de la población se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo del 2014, para el cuestionario v. 1; agosto y septiembre del 2014 para el cuestionario v.2.

Una vez sometido el instrumento a la prueba piloto, los resultados se vaciaron en una base de datos donde se procesaron y analizaron en el programa *Statistical Package for the Social Sciences* SPSS v. 20, así como el programa estadístico *factor* v. 9.3 llegando a la segunda etapa de este procedimiento, que a continuación se muestra en la Figura 3.2., que incluye su validación y segunda aplicación del cuestionario.

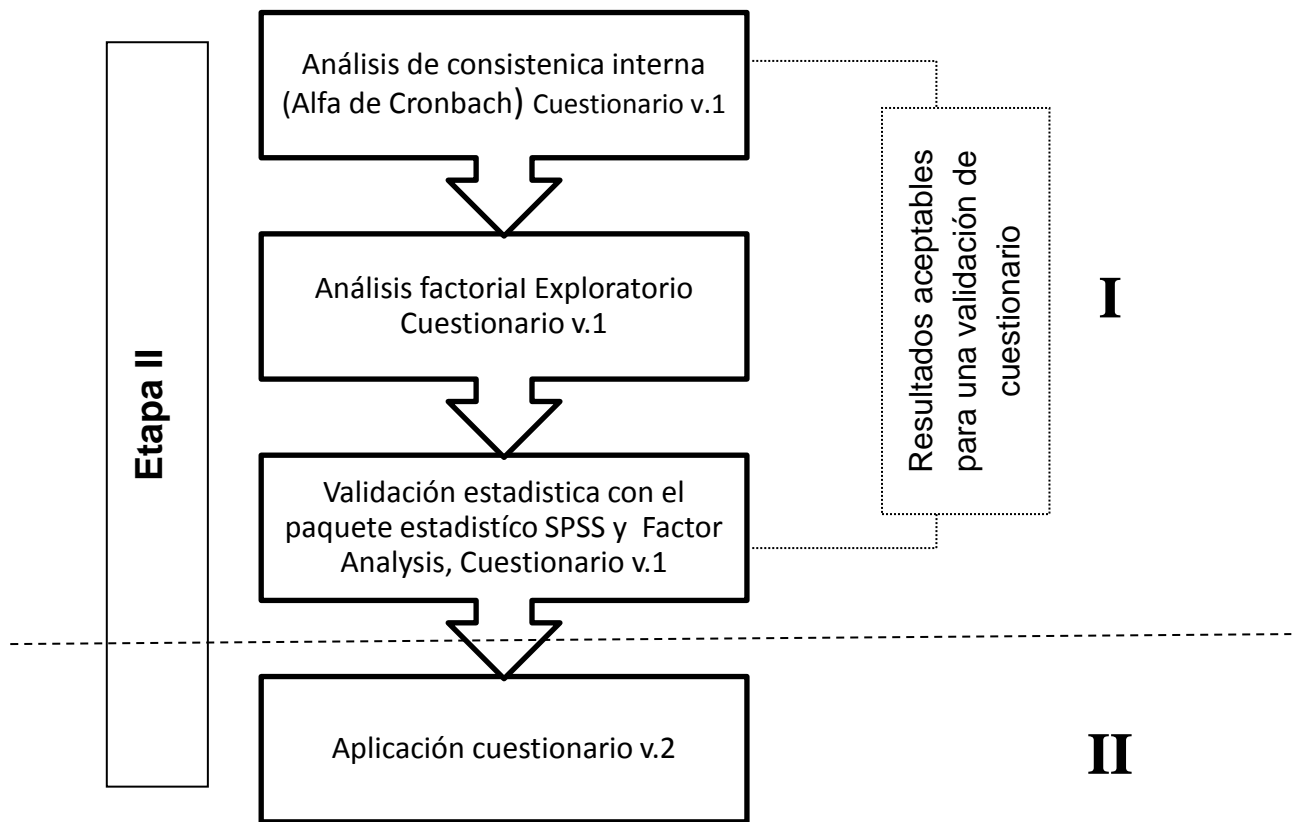


Figura 3.2. Validación estadística: cuestionario v.1 y aplicación final del cuestionario v.2.

3.5. Bases metodológicas

Análisis de consistencia interna

Una vez concluida la aplicación de las encuestas se pasó a una validación estadística mediante el método de consistencia interna para conocer la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach. Es una técnica de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems medidos en escala tipo Likert miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad del factor debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

El criterio utilizado es el propuesto por de George y Mallery (2003) que sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- * Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- * Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- * Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- * Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- * Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- * Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Nunnally (1976), considera que la categorización del valor de fiabilidad se a saber: 0.7 adecuado, 0.8 bueno y 0.9 excelente. Esta categorización y la de George y Mallery (2003) permitían evaluar adecuadamente los resultados obtenidos Meneses, et al, (2014).

Análisis factorial

El Análisis Factorial es una técnica estadística multivariante cuyo principal propósito es sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables en una forma concisa y segura como una ayuda a la construcción de nuevos conceptos y teorías. Es decir identifica un conjunto de variables latentes que llamaremos factores, los cuales explican la estructura correlacional observada entre un conjunto de variables manifiestas dicho de otro modo los ítems (Maroco, 2010).

De esta forma, mediante el análisis factorial se puede realizar una reducción de datos para identificar un pequeño número de factores, menor al número de variables, que expliquen la mayor parte de la varianza observada con una pérdida mínima de información. Una de las ventajas del análisis factorial es que todas las variables se procesan simultáneamente, cada una relacionada con las demás y no existe una variable dependiente y otras dependientes.

El Análisis Factorial puede ser exploratorio o confirmatorio. El análisis exploratorio se caracteriza porque no se conocen a priori el número de factores y es en la aplicación empírica donde se determina este número. Por el contrario, en el análisis de tipo confirmatorio los factores están fijados a priori, utilizándose contrastes de hipótesis para su corroboración (Child, 2006).

Análisis factorial exploratorio

El AFE tuvo sus orígenes a comienzos del siglo XX, y es conocido como una técnica estadística de interdependencia (es decir, es un conjunto de variables en las cuales no existe una variable respuesta ni variables independientes, como en la mayoría de modelos de regresión, sino que todas las variables son analizadas en conjunto), que se caracteriza por su versatilidad. Su propósito principal es tratar de establecer una estructura subyacente entre las variables del análisis, a partir de estructuras de correlación entre ellas; o, en otras palabras: busca definir grupos de variables (más conocidos como factores) que estén altamente correlacionados entre sí (Méndez y Rondón, 2012).

La utilización del análisis factorial exploratorio se debe utilizar cuando no hay información previa sobre una estructura factorial que puede explicar las correlaciones entre variables manifiestas, es decir, no se conocen a priori el número de factores por lo que resulta adecuado para purificar los datos cuando no se posee una concepción previa de esa estructura, como es el caso de la construcción de una herramienta, específicamente, se refiere a un conjunto de procedimientos estadísticos diseñados para determinar el número de distintas construcciones necesarias para tener en cuenta en el patrón de correlaciones entre un conjunto de medidas (Fabrigar & Wegener, 2012). Así mismo en análisis factorial exploratorio se compone de ciertas pruebas, por las que debe pasar una herramienta en formación. Previo a la realización de AFE es necesario determinar la pertinencia del análisis, para lo cual se deberá calcular el Coeficiente de Kaiser-Meyen-Olkin (KMO), la Prueba de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz.

Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Primero tenemos, la medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (*Coeficiente KMO*), toma valores entre 0 y 1, e indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor (Martínez, 2014) Así, Kaiser propuso siguiente criterio para decidir sobre la adecuación del análisis factorial de un conjunto de datos:

- * $0,9 < KMO \leq 1,0$ = Excelente adecuación muestral.
- * $0,8 < KMO \leq 0,9$ = Buena adecuación muestral.
- * $0,7 < KMO \leq 0,8$ = Aceptable adecuación muestral.
- * $0,6 < KMO \leq 0,7$ = Regular adecuación muestral.
- * $0,5 < KMO \leq 0,6$ = Mala adecuación muestral.
- * $0,0 < KMO \leq 0,5$ = Adecuación muestral inaceptable.

Un índice KMO bajo indica que la intercorrelación entre las variables no es grande, y por lo tanto, el análisis factorial no sería pertinente, ya que necesitaríamos casi tantos factores como variables para incluir un porcentaje de la información aceptable (Verdoy, Mahiques, & Sagasta, 2006). Kaiser indica que un KMO mayor que 0.7 es indicativo de alta intercorrelación y, por tanto indicativo de que el análisis factorial es una técnica útil. Entre 0.5 y 0.6 el grado de intrercorrelación es medio y el análisis factorial sería menos útil pero aplicable (Álvarez, 1995).

Prueba de esfericidad de Bartlett

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H0) cuando se puede aplicar el análisis factorial (Pett, Lackey, & Sullivan, 2003).

Test para contrastar la igualdad de varianzas de un conjunto de poblaciones. A veces se usa antes de la aplicación de análisis de la varianza para comprobar la suposición de igualdad de varianzas, aunque su uso está limitado a causa de su conocida sensibilidad a la no-normalidad, situación en la que el análisis de la varianza es relativamente robusto.

$$\chi^2 = - \left[n - 1 - \frac{1}{6} * (2 * v + 5) \right] * \ln |R|$$

Dónde:

- * n = tamaño muestral.
- * v = número de variables.
- * ln = logaritmo neperiano.
- * R = matriz de correlaciones.

Si se acepta la hipótesis nula ($p > 0.05$) significa que las variables no están intercorrelacionadas y por tanto no tiene mucho sentido llevar a cabo un Análisis Factorial. Es muy útil cuando el tamaño muestral es pequeño.

Determinante de la matriz de correlaciones

Un determinante muy bajo indicará altas intercorrelaciones entre las variables, pero no debe ser cero (matriz no singular), pues esto indicaría que algunas de las variables son linealmente dependientes y no se podrían realizar ciertos cálculos necesarios en el Análisis Factorial).

Comunalidades

Las comunalidades asignadas inicialmente a las variables (inicial) y las comunalidades reproducidas por la solución factorial (extracción). La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo (Martínez, 2014). El método de extracción utilizado es por componentes principales, dicho método asume que es posible explicar el 100 % de la varianza observada, y por ello todas las comunalidades iniciales son iguales.

Varianza total explicada

Los autovalores expresan la cantidad de varianza total que está explicada por cada factor, y los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtienen dividiendo su correspondiente autovalor por la suma de autovalores. La información de esta varianza es utilizada para tomar la decisión de cuantos factores deben extraerse.

Estimar la matriz de factores

A partir del método seleccionado, se procede a calcular la matriz de factores, la cual contiene las ponderaciones (cargas o pesos) de cada variable. Estos pesos corresponden a las correlaciones de cada una de las variables sobre cada factor. Los valores en términos absolutos (debido a que la correlación puede ser positiva o negativa) indican representatividad de la variable sobre el factor; por

lo tanto, valores altos representan mayores contribuciones, y valores bajos muestran baja representatividad. Estos primeros resultados cumplen el objetivo de reducir datos.

Rotación de factores

Como su nombre lo indica, rotar se refiere a girar los ejes factoriales a distintos grados, pero manteniendo fijo el origen. El resultado obtenido al hacer esta rotación es redistribuir la varianza de las variables originales en los factores, con el fin de lograr una mejor interpretación de los resultados (Méndez & Rondón, 2012).

En la actualidad se utilizan dos tipos de rotaciones en AFE, que son seleccionadas por el investigador, según el conocimiento que tenga del problema, estas rotaciones son ortogonales y oblicuas. Dentro de los métodos de rotación ortogonales son tres los más utilizados: varimax, quartimax y equamax. Y en cuanto a las oblicuas, tenemos dos: el oblimin y promax. Este último fue el utilizado en nuestra investigación, ya que modifica los resultados de una rotación ortogonal hasta crear una solución con cargas factoriales lo más próximas posibles a la estructura real. Para decidir qué tipo de rotación es la más adecuada, es necesario tener conocimiento previo del problema si por ejemplo lo que queremos es saber cuál es la correlación entre nuevos factores significa que tiene más sentido hacer una rotación oblicua, tal como lo menciona Méndez y Rondón (2012).

CAPÍTULO IV

Resultados

-
- ▶ Resultados descriptivos
 - ▶ AFE del instrumento: Cuestionario v. 1
 - ▶ Análisis de fiabilidad del instrumento: Cuestionario v.1
 - ▶ AFE del instrumento: Cuestionario v. 2
 - ▶ Análisis de fiabilidad del instrumento: Cuestionario v.2
-

Capítulo IV

Resultados

4.1. Resultados del Análisis descriptivo

En este capítulo se presentan los resultados del análisis descriptivo obtenidos de nuestra investigación, para contextualizar primero observamos (tabla 4.1.) el porcentaje de sujetos encuestados por cada municipio. Es decir en referencia a las personas que trabajan en funciones de organizativas, dentro del área de la actividad física y el deporte en el sector público.

Tabla 4.1.
Número de instalaciones por municipio

Municipios		
	Frecuencia	Porcentaje
Apodaca	14	16.9%
Guadalupe	5	6.0 %
San Pedro	13	15.7 %
Santa Catarina	5	6.0 %
Juárez	3	3.6 %
Escobedo	6	7.2 %
San Nicolás	11	13.3 %
Monterrey	18	21.7 %
García	8	9.6 %
Total	83	100.0

Posteriormente, se les pregunto la edad, en la tabla 4.2., observamos el rango de edad de los gestores deportivos, obtenido en un porcentaje más elevado a los que tienen entre 18 y 30 años.

Tabla 4.2.
Resultados estadísticos relativos a la edad

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 30 años	42	50.6%	50.6	50.6
De 31 a 39 años	34	41.0%	41.0	91.6
De 40 a 49 años	3	3.6%	3.6	95.2
De 50 a 60 años	4	4.8%	4.8	100.0
Total	83	100.0	100.0	

En cuanto al género de nuestra población, vemos que en su mayoría hay más hombres con un 73.5 %, y mujeres un 26.6 % (figura 4.1.).

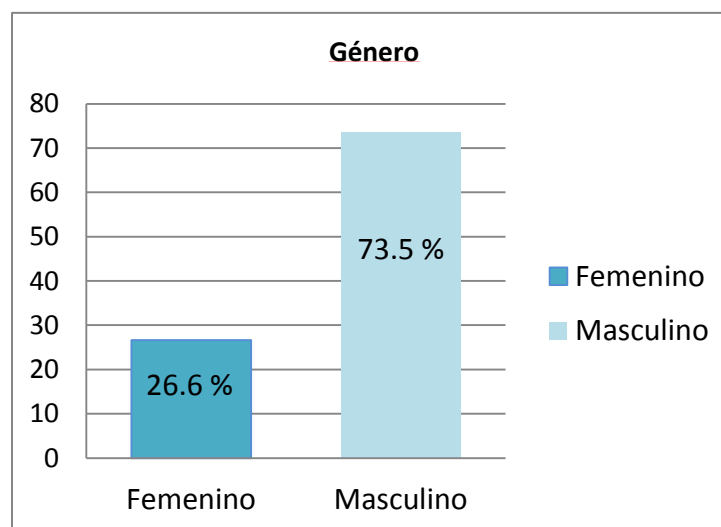


Figura 4.1. Género

Así mismo era importante para nosotros conocer su nivel profesional, por ello en la tabla 4.3. podemos observar que en su mayoría los directores deportivos cuentan con una licenciatura con un 89,2%, un porcentaje bastante elevado, cabe mencionar que en cuanto al área de formación, también es favorable puesto que un 83.1% tiene una carrera relacionada a la educación física y un 16.9% en otras.

Tabla 4.3.
Nivel de estudios de los directores deportivos

Nivel de estudios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Carrera técnica	5	6.0%	6.0	6.0
Licenciatura	74	89.2%	89.2	95.2
Maestría	4	4.8%	4.8	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Entre otros resultados en la tabla 4.4. Tenemos los datos estadísticos, en relación al tiempo que tienen trabajando en esa instalación, además de conocer que un 54.2% trabaja más de 40 horas a la semana, y un 45.8 % trabajan de 31 a 40 horas.

Tabla 4.4.
Tiempo trabajando

Estadísticos		
Tiempotrabajando46		
N	Válidos	83
	Perdidos	0
	Media	3.49
	Desv. típ.	.875
	Varianza	.765
	Curtosis	-.655
	Error típ. de curtosis	.523

Además también se les cuestiono el tiempo que llevaban trabajando, a lo que respondieron en su mayoría que tenían entre 3 y 10 años laborando en esa instalación, (figura 4.2).

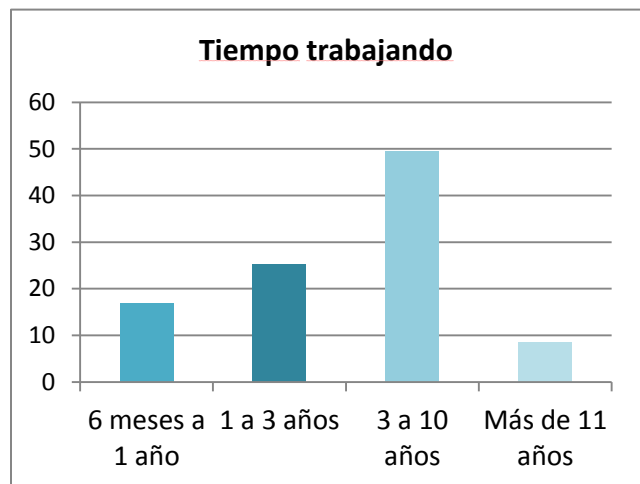


Figura 4.2. Tiempo trabajando

En cuanto a los resultados del factor 1 que corresponden de los ítems 1 al 5, en los que podemos observar el área en la que tienen una mayor intervención como gestores deportivos la tabla 4.5. señala que la de mayor porcentaje es la de actividades deportivas.

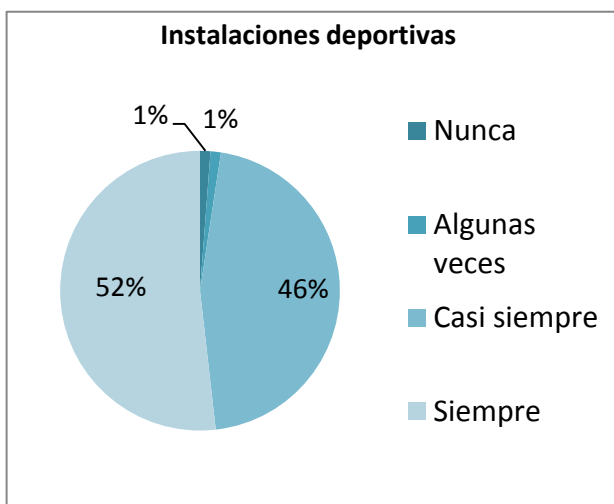
Tabla 4.5.
Estadísticos factor 1

		Estadísticos				
		item1	item2	item3	item4	item5
N	Válidos	83	83	83	83	83
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.47	4.73	3.16	2.17	3.24
Error típ. de la media		.071	.049	.085	.108	.081
Mediana		5.00	5.00	3.00	2.00	3.00
Moda		5	5	3	2	3
Desv. típ.		.650	.444	.773	.985	.742
Varianza		.423	.197	.597	.971	.551
Asimetría		-1.931	-1.084	.533	.983	-.056
Error típ. de asimetría		.264	.264	.264	.264	.264
Curtosis		8.252	-.845	1.134	.970	-.531
Error típ. de curtosis		.523	.523	.523	.523	.523
Rango		4	1	4	4	3
Mínimo		1	4	1	1	2
Máximo		5	5	5	5	5
Percentiles	25	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00
	50	5.00	5.00	3.00	2.00	3.00
	75	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00

A continuación encontraremos como es la frecuencia de su participación en las distintas áreas durante su gestión, en la tabla 4.6., observamos el área de instalaciones deportivas, obteniendo un 51% la respuesta de *siempre* en este aspecto.

Tabla 4.6.
Frecuencia de intervención de instalaciones deportivas

Instalaciones deportivas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	1.2	1.2
	Algunas veces	1	1.2	2.4
Válidos	Casi siempre	38	45.8	48.2
	Siempre	43	51.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0



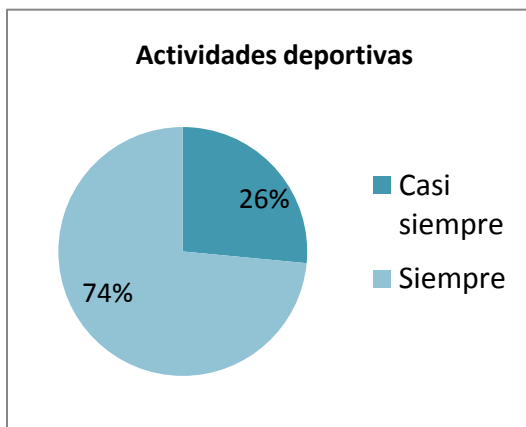
En la figura 4.3. podemos apreciar una representación gráfica sobre esta cuestión, donde claramente se aprecia que las de mayor porcentaje son las respuestas de *casi siempre* y *siempre*.

Figura 4.3. Intervención en Instalaciones deportiva

También se observa que en funciones deportivas (tabla 4.7.), existe una elevada participación en actividades deportivas, algo muy importante dado que es punto crucial de todo complejo deportivo.

Tabla 4.7.
Frecuencia de intervención en actividades deportivas

Actividades deportivas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	22	26.5	26.5	26.5
	Siempre	61	73.5	73.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	



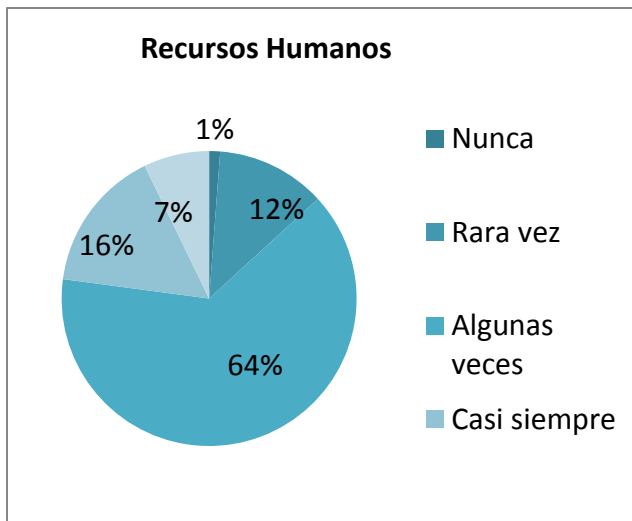
Las actividades deportivas que se relacionan al ejercicio o recreación o cualquiera que se conceptualice en ellas, en la figura 4.4., observamos que son particularmente las tareas en las que se enfoca un gestor deportivo.

Figura 4.4. Intervención en actividades deportivas

También otra área que nos atañe son los recursos humanos (tabla 4.8.), debido a que estos son los principales en aplicar la parte teórica de una entidad deportiva, por ello la relevancia sobre este punto.

Tabla 4.8.
Frecuencia de intervención en recursos humanos

Recursos Humanos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1.2	1.2
	Rara vez	10	12.0	13.3
	Algunas veces	53	63.9	77.1
	Casi siempre	13	15.7	92.8
	Siempre	6	7.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0



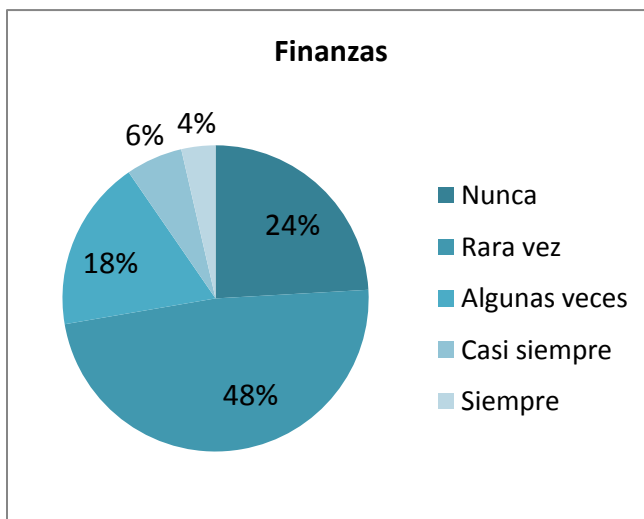
Los recursos humanos, incluyen todo un proceso de seleccionar, contratar e incluso preparar al personal que trabajara en la instalación en la figura 4.5. se aprecia claramente esa intervención del gestor.

Figura 4.5. Intervención en recursos humanos

Después tenemos a las finanzas (tabla 4.9.) algo de mucha importancia en todo centro deportivo, ya que en el intervienen el intercambio de bienes monetarios, que entran y salen de la entidad.

Tabla 4.9.
Frecuencia de intervención en Finanzas

Finanzas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	24.1	24.1	24.1
	Rara vez	40	48.2	48.2	72.3
	Algunas veces	15	18.1	18.1	90.4
	Casi siempre	5	6.0	6.0	96.4
	Siempre	3	3.6	3.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	



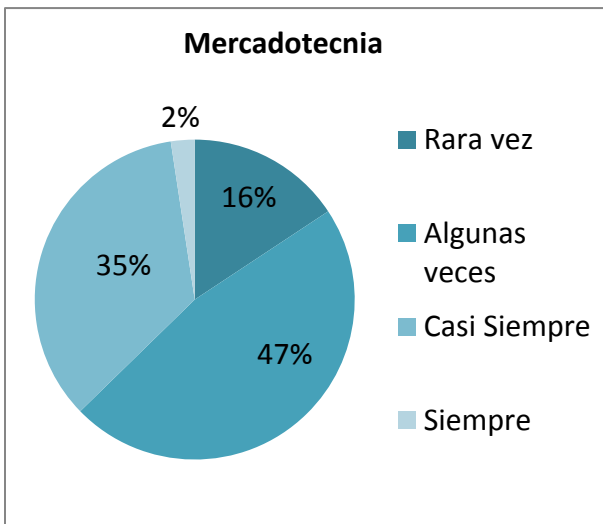
En cuanto al área de las finanzas un gestor deportivo tiene poca participación como se aprecia en la figura 4.6., con un 4% en la respuesta de *siempre*.

Figura 4.6.. Intervención en finanzas

Por último dentro de la factor 1, tenemos a la mercadotecnia (tabla 4.10.), está particularmente ayudara a la publicidad del centro entre otras particularidades que beneficiaran a la instalación una de ellas con el aumento de los usuarios.

Tabla 4.10.
Frecuencia de intervención en Mercadotecnia

Mercadotecnia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	13	15.7	15.7
	Algunas veces	39	47.0	62.7
Válidos	Casi siempre	29	34.9	97.6
	Siempre	2	2.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0



La mercadotecnia tiene un objetivo principal que es cumplir con las necesidades del mercado/población, en la figura 4.7., apreciamos que el gestor deportivo participa poco con un 2% en su respuesta a *siempre*.

Figura 4.7. Intervención en Mercadotecnia

En cuanto al factor 2 Gestión de las tareas, tenemos en la tabla 4.11. distintos datos estadísticos, que nos muestran la variación que existe en cada uno de ellos. Observamos la desviación típica como medida de los grados de dispersión respecto a los datos del valor promedio, es decir nos muestra ese promedio esperado respecto a la media aritmética.

Tabla 4.11.
Estadísticos factor 2

Estadísticos															
	Ítem 6	item 7	Ítem 8	Ítem 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	Ítem 15	Ítem 16	item 17	item 18	Ítem 19	
N	Válidos	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Media	3.87	4.06	4.27	2.59	4.58	4.06	3.93	4.20	3.88	4.39	4.19	2.82	2.37	2.46
	Error típ. de la media	.085	.075	.073	.094	.060	.073	.078	.074	.075	.076	.076	.079	.082	.081
	Mediana	4.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00
	Moda	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5	4	3	2	2
	Desv. típ.	.777	.687	.664	.856	.544	.669	.712	.676	.688	.695	.689	.718	.744	.738
	Varianza	.604	.472	.441	.733	.296	.448	.507	.458	.473	.484	.475	.516	.554	.544
	Asimetría	.237	-.078	-.354	1.147	-.786	-.069	.105	-.273	-.070	-1.138	-.271	.486	.357	1.083
	Error típ. de asimetría	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264
	Curtosis	-1.299	-.837	-.742	1.812	-.492	-.716	-.990	-.797	-.316	1.712	-.859	-.200	.982	2.146
	Error típ. de curtosis	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523
	Rango	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4
	Mínimo	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Percentil es	25	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00
	50	4.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00
	75	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00

Así mismo en la figura 4.8., a manera de representación observamos las respuestas de cada uno de los ítems, por lo que se aprecia claramente cuáles son las respuestas que tuvieron una mayor popularidad, llaman la atención algunos ítems que sobresalen, sin embargo estos se analizan más adelante.

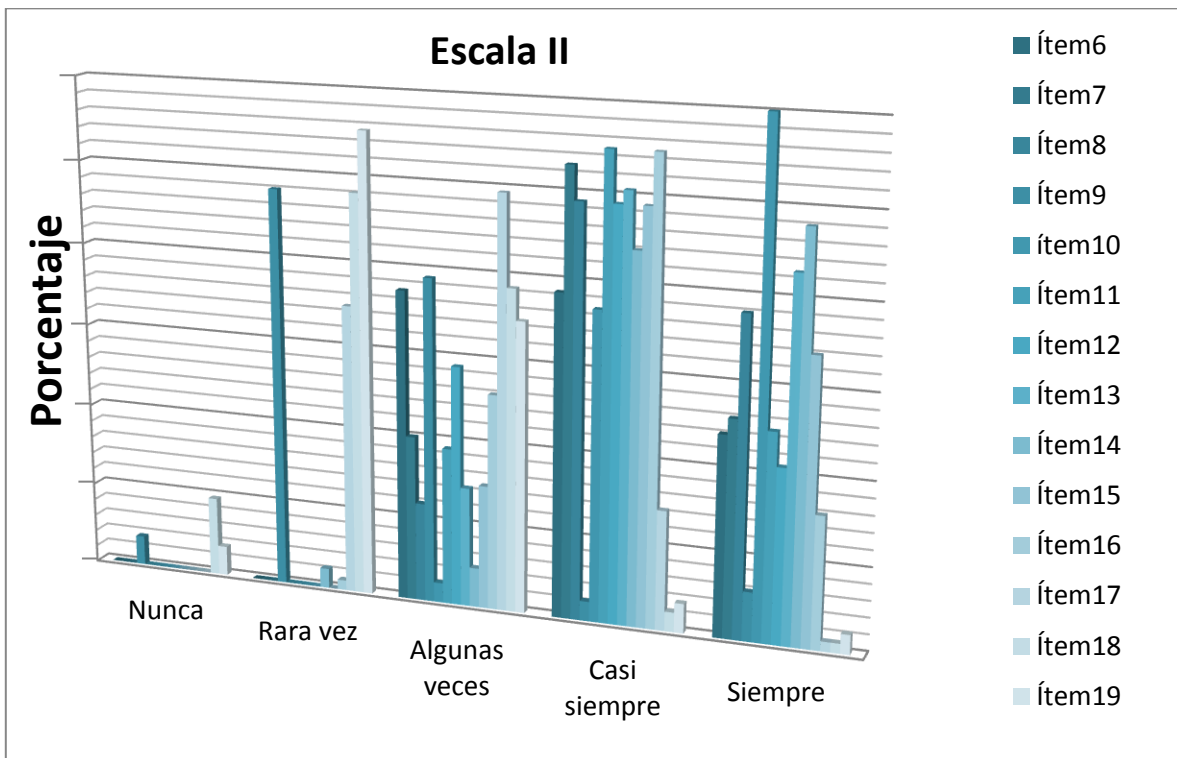


Figura 4.8. Gestión de las tareas

El ítem 6 (tabla 4.12.) que corresponde a la pregunta si los gestores determinan el lugar donde se desarrollan las actividades deportivas encontramos que un 24% siempre lo hace, un 38% casi siempre, y un 37% algunas veces.

Tabla 4.12.
Frecuencias y porcentajes ítem 6

Determinar el lugar donde se desarrolla la actividad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	31	37.3	37.3
	Casi siempre	32	38.6	75.9
	Siempre	20	24.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En la cuestión acerca de si el gestor deportivo supervisa el estado de seguridad de la instalación podemos observar en la tabla 4.13., que el mayor porcentaje recae en la respuesta casi siempre con un 53%.

Tabla 4.13.
Frecuencias y porcentajes ítem 7

Supervisar el estado de seguridad de la instalación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	17	20.5	20.5
	Casi siempre	44	53.0	73.5
	Siempre	22	26.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En el siguiente ítem se les pregunto a cerca de si ellos redactan las normas de funcionamiento y uso (tabla 4.14.) con lo que obtuvimos que un 12% lo hace algunas veces, un 49% casi siempre y un 38% siempre.

Tabla 4.14.
Frecuencias y porcentajes ítem 8

Redactar las normas de funcionamiento y uso				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	10	12.0	12.0
	Casi siempre	41	49.4	61.4
	Siempre	32	38.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Asesorar en la elaboración de planos de nuevos espacios deportivos corresponde al ítem 9 (tabla 4.15.), en el encontramos que 3.6% nunca lo hace, un 48% rara vez, y un 39% algunas veces, estos resultados son adversos a lo esperado.

Tabla 4.15.
Frecuencias y porcentajes ítem 9

Asesorar en la elaboración de planos de nuevos espacios deportivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.6	3.6
	Rara vez	40	48.2	51.8
	Algunas veces	33	39.8	91.6
	Casi siempre	2	2.4	94.0
	Siempre	5	6.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En toda entidad deportiva, es importante que se establezcan los objetivos de las actividades, esta pregunta se les realizó en el ítem 10 (tabla 4.16.), lo que obtuvimos fue que un 60% lo hace siempre, siendo esto la mayoría de las respuestas.

Tabla 4.16.
Frecuencias y porcentajes ítem 10

Establecer los objetivos de las actividades				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	2.4	2.4
	Casi siempre	31	37.3	39.8
	Siempre	50	60.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0

También para realizar las actividades deportivas, se necesita material para desempeñar esa práctica, el ítem 11 corresponde a esa cuestión (tabla 4.17.), y las respuestas que se generaron fueron que un 55% lo realiza casi siempre, en menor medida con un 25% lo hace siempre y por último con un 19.3% lo realizan algunas veces.

Tabla 4.17.
Frecuencias y porcentajes ítem 11

Controlar el material necesario para el desarrollo de actividades				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	16	19.3	19.3
	Casi siempre	46	55.4	74.7
	Siempre	21	25.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En todo núcleo organizativo es necesario un organigrama que estructure los niveles jerárquicos de la empresa (tabla 4.18.), como el ítem 12 respondimos a esa cuestión, los resultados fueron que un 49.4% lo diseña casi siempre, un 28.9% algunas veces, y un 21.7% siempre.

*Tabla 4.18.
Frecuencias y porcentajes ítem 12*

Diseñar el organigrama de trabajadores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	24	28.9	28.9
	Casi siempre	41	49.4	78.3
	Siempre	18	21.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Un manual interno incluye todas esas normas que se pretende que los empleados lleven a cabo durante su labor (tabla 4.19.), en el ítem 13 encontramos las respuestas a esa cuestión, un 55.6% casi siempre, un 43.9% siempre, y un 14.5% algunas veces.

*Tabla 4.19.
Frecuencias y porcentajes ítem 13*

Reportar los resultados del manual interno				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	12	14.5	14.5
	Casi siempre	42	50.6	65.1
	Siempre	29	34.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Elegir el personal que trabajara en la instalación también es una decisión que debe hacer el gestor deportivo tabla 4.20., por lo que el ítem 14 responde a esta cuestión, con un 55.4% *casi siempre*, un 26.5% *algunas veces*, un 16.9% *siempre* y un 1.2% *rara vez*.

Tabla 4.20.
Frecuencias y porcentajes ítem 14

Seleccionar y contratar el personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	1	1.2	1.2
	Algunas veces	22	26.5	27.7
Válidos	Casi siempre	46	55.4	83.1
	Siempre	14	16.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Contactar a las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene (tabla 4.21.), pertenece al ítem 15, los resultados que se obtuvieron fueron que un 48.2% lo hace siempre, un 44.6% casi siempre, un 4.8% algunas veces, y un 2.4 rara vez.

Tabla 4.21.
Frecuencias y porcentajes ítem 15

Contactar a las dependencias encargadas de supervisar los planes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	2	2.4	2.4
	Algunas veces	4	4.8	7.2
Válidos	Casi siempre	37	44.6	51.8
	Siempre	40	48.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Los dirigentes de los centros deportivos públicos, también elaboran presupuestos (tabla 4.22.), por eso se les preguntó en el ítem 16, con lo que obtuvimos que un 49.4% casi siempre los elabora, un 34.9% siempre, y un 15.7% algunas veces.

Tabla 4.22.
Frecuencias y porcentajes ítem 16

Elaborar presupuestos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algunas veces	13	15.7	15.7
Válidos	Casi siempre	41	49.4	65.1
	Siempre	29	34.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Un costo de viabilidad está determinado por el análisis del producto o servicio, la oferta y la demanda, competencia, beneficios entre otros aspectos (tabla 4.23.), es por ello la importancia de realizar este tipo de estudio, el ítem 17 responde a esta cuestión con un 34.9% *rara vez*, un 49.4% *algunas veces*, un 14.5% *casi siempre*, y un 1.2% *siempre*.

Tabla 4.23.
Frecuencias y porcentajes ítem 17

Estudiar costos por viabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	29	34.9	34.9
	Algunas veces	41	49.4	84.3
Válidos	Casi siempre	12	14.5	98.8
	Siempre	1	1.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Un análisis pormenorizado sobre los costos de construcción o remodelación (tabla 4.24.) que tendría o tiene una instalación es un factor determinante cuando se realiza el presupuesto anual, es importante conocer si los gestores lo realizan, el ítem 18 nos muestra los resultados, con un 9.6% nunca, un 48.2% rara vez, 38.6% algunas veces, un 2.4% casi siempre, y un 1.2% siempre.

Tabla 4.24.
Frecuencias y porcentajes ítem 18

Estudiar costos de construcción o remodelación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	9.6	9.6
	Rara vez	40	48.2	57.8
	Algunas veces	32	38.6	96.4
	Casi siempre	2	2.4	98.8
	Siempre	1	1.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En el ítem 19 se les pregunto si ellos controlan los gastos energéticos de las instalaciones (tabla 4.25.) a lo que nos respondieron con un 55.4% rara vez, un 34.9% algunas veces, un 3.6% nunca, un 2.4%.

Tabla 4.25.
Frecuencias y porcentajes ítem 19

Controlar gastos energéticos de las instalaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.6	3.6
	Rara vez	46	55.4	59.0
	Algunas veces	29	34.9	94.0
	Casi siempre	3	3.6	97.6
	Siempre	2	2.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0

A continuación analizamos el factor 2, referente a conocer en qué medida se realizan las gestiones de construcción y planeación de la instalación (tabla 4.26.) en ella podemos encontrar la varianza respecto a la medida de su distribución estadística.

Tabla 4.26.
Estadísticos factor 3

		Estadísticos										
		Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	item	item	item	item	item	item	item
		20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
N	Válidos	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	3.49	3.73	2.72	2.71	3.90	4.06	4.20	4.00	4.34	3.71	4.31
	Error típ. de la media	.069	.079	.081	.083	.074	.069	.074	.077	.067	.068	.077
	Mediana	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Moda	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
	Desv. típ.	.632	.717	.738	.758	.674	.631	.676	.698	.610	.615	.697
	Varianza	.399	.514	.544	.574	.454	.399	.458	.488	.373	.379	.486
	Asimetría	.320	.240	1.054	1.059	.116	-.046	-.273	.000	-.336	-.378	-.517
	Error típ. de asimetría	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264	.264
	Curtosis	-.206	-.666	1.472	1.206	-.757	-.430	-.797	-.907	-.627	.333	-.820
	Error típ. de curtosis	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523	.523
	Rango	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
	Mínimo	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
	Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	25	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	50	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00

Referente a la factor 3, el diseño de la instalación, en la figura 4.9., observamos en qué medida se realizan las gestiones de construcción y planeación, se pude apreciar la prevalencia en la respuesta casi siempre y algunas veces, sin embargo en las siguientes tablas se explican detalladamente cada uno de los ítems.

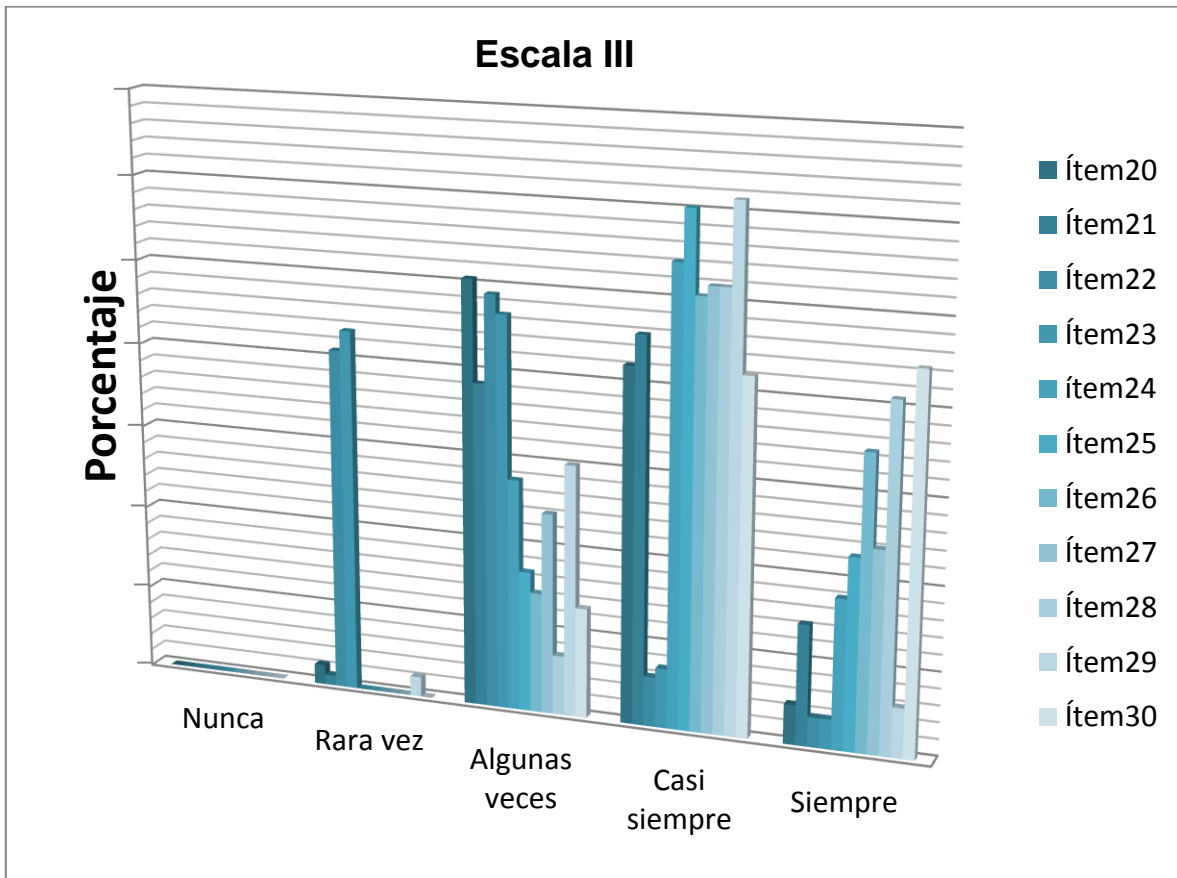


Figura 4.9. Diseño de la instalación

Estudiar el mercado para el diseño de la construcción de la instalación corresponde al ítem 20, en el que se observa que un 50.6% realiza gestiones de este tipo, un 42.2% casi siempre, un 4.8% siempre y por último un 2.4% rara vez, (tabla 4.27.).

Tabla 4.27.
Frecuencias y porcentajes ítem 20

Estudiar el mercado para el diseño de la construcción de la instalación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	2	2.4	2.4
	Algunas veces	42	50.6	53.0
Válidos	Casi siempre	35	42.2	95.2
	Siempre	4	4.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En el ítem 21, nos encontramos con la cuestión de conocer si los gestores parten de un presupuesto económico para poder diseñar la instalación (tabla 4.28.), entre los porcentajes que recogimos encontramos que un 45.8% *casi siempre* parte de ahí, un 38.6% *algunas veces*, un 14.5% *siempre* y *rara vez* un 1.2%.

Tabla 4.28.
Frecuencias y porcentajes ítem 21

Partir de un presupuesto económico para poder diseñar				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	1	1.2	1.2
	Algunas veces	32	38.6	39.8
Válidos	Casi siempre	38	45.8	85.5
	Siempre	12	14.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Revisar las normas o guías para construir instalaciones deportivas (tabla 4.29.), es sin duda una de las labores del gestor deportivo, esta pregunta se les realizó en el ítem 22, los resultados que obtuvimos fueron que un 49.4% algunas veces lo revisa, un 41% rara vez, un 6% casi siempre, y un 3.6 siempre.

Tabla 4.29.
Frecuencias y porcentajes ítem 22

Revisar las normas para construir instalaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	34	41.0	41.0
	Algunas veces	41	49.4	90.4
Válidos	Casi siempre	5	6.0	96.4
	Siempre	3	3.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Cada vez que se construye o remodela una instalación es importante que el gestor participe, por ello se lo cuestionamos en el ítem 23, para conocer en qué medida realizan esta función, encontramos que un 45.8% participa algunas veces, un 43.4% rara vez, un 7.2% casi siempre y un 3.6% siempre, (tabla 4.30.).

Tabla 4.30.
Frecuencias y porcentajes ítem 23

Participar en la construcción y remodelación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	36	43.4	43.4
	Algunas veces	38	45.8	89.2
Válidos	Casi siempre	6	7.2	96.4
	Siempre	3	3.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Diseñar un sistema de calidad de servicios de actividades e instalaciones (tabla 4.31.), nos muestra el ítem 24 que un 54.2% diseña casi siempre, un 27.7% algunas veces, y un 18.1% siempre lo diseña.

Tabla 4.31.
Frecuencias y porcentajes ítem 24

Diseñar un sistema de calidad de servicios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	23	27.7	27.7	27.7
	Casi siempre	45	54.2	54.2	81.9
	Siempre	15	18.1	18.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Una parte importante dentro de la gestión de la organización es exponer los resultados ante autoridades para los cuales fueron presentados (tabla 4.32.), en el ítem 25 se cuestiona este aspecto, podemos observar que un 60.2% casi siempre lo presenta, un 22.9% siempre, y un 19.9% algunas veces.

Tabla 4.32.
Frecuencias y porcentajes ítem 25

Exponer los resultados ante las autoridades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	14	16.9	16.9	16.9
	Casi siempre	50	60.2	60.2	77.1
	Siempre	19	22.9	22.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

En el ítem 26, preguntamos acerca de diseñar un plan estratégico que se utilice en la entidad deportiva (tabla 4.33.), con lo que obtuvimos los siguientes resultados siempre 34.9%, casi siempre 50.6%, y 14.5% algunas veces.

Tabla 4.33.
Frecuencias y porcentajes ítem 26

Diseñar un plan estratégico en la entidad deportiva				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	12	14.5	14.5
	Casi siempre	42	50.6	65.1
	Siempre	29	34.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Los resultados que se obtienen durante la gestión de cierta entidad (tabla 4.34.), son una medida para conocer el funcionamiento de la misma, por ello en el ítem 27, se les pregunto si diseñan un informe de resultados, con que obtuvimos que un 51.8% casi siempre, un 24% algunas veces, y un 24% siempre.

Tabla 4.34.
Frecuencias y porcentajes ítem 27

Diseñar un informe de resultados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	20	24.1	24.1
	Casi siempre	43	51.8	75.9
	Siempre	20	24.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En un sistema organizacional es importante tener una relación con los componentes internos y externos que lo integran, por ello se consideró incluir el ítem 28, para conocer en qué medida vincula el trabajo con otros centros deportivos municipales, en la tabla 4.35. podemos observar que en la mayoría con un 51.8% si lo vincula.

Tabla 4.35.
Frecuencias y porcentajes ítem 28

Vincular el trabajo con otros centro deportivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algunas veces	6	7.2	7.2
Válidos	Casi siempre	43	51.8	59.0
	Siempre	34	41.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0

Además el ítem 29, preguntamos si se gestiona el dar mantenimiento periódico para el buen funcionamiento de las instalaciones, y nos respondieron lo siguiente, un 61.4% casi siempre, un 30% algunas veces, un 6% siempre y un 2.4% rara vez, esto lo podemos apreciar en la tabla 4.36.

Tabla 4.36.
Frecuencias y porcentajes ítem 29

Dar mantenimiento periódico para el buen funcionamiento				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	2	2.4	2.4
	Algunas veces	25	30.1	32.5
Válidos	Casi siempre	51	61.4	94.0
	Siempre	5	6.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0

El último ítem de este instrumento corresponde a sobre si gestiona como se dan a conocer las normas de uso de la instalación, en la tabla 4.37. observamos que un 44.6% siempre las indica, un 42.2% casi siempre y un 13.3 algunas veces.

Tabla 4.37.
Frecuencias y porcentajes ítem 30

Indicar las normas de uso					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	11	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	35	42.2	42.2	55.4
	Siempre	37	44.6	44.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Ahora tenemos el último factor de este instrumento, gestión de la instalación, en ella pretendemos analizar las consideraciones futuras para la gestión efectiva dentro de la instalación, en la tabla 4.38., se aprecia los datos estadísticos que obtuvimos en ella.

Tabla 4.38.
Estadísticos factor 4

		Estadísticos					
		item31	item32	item33	item34	item35	item36
N	Válidos	82	83	83	83	83	83
	Perdidos	1	0	0	0	0	0
Media		3.96	4.04	4.18	4.48	4.29	4.36
Error típ. de la media		.089	.076	.073	.067	.072	.080
Mediana		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
Moda		4	4	4	5	4	5
Desv. típ.		.808	.689	.665	.612	.654	.725
Varianza		.653	.474	.443	.375	.428	.526
Asimetría		-.508	-.047	-.219	-.747	-.376	-.678
Error típ. de asimetría		.266	.264	.264	.264	.264	.264
Curtosis		-.075	-.846	-.732	-.390	-.703	-.806
Error típ. de curtosis		.526	.523	.523	.523	.523	.523
Rango		3	2	2	2	2	2
Mínimo		2	3	3	3	3	3
Máximo		5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3.75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

En el factor 4 analizamos la gestión de la instalación, la cual está compuesta por 6 ítems del 31 al 36, esta factor particularmente nos dará indicio de hacia dónde va la gestión de organizaciones deportivas públicas en la figura 4.10. observamos la prevalencia de las respuestas.

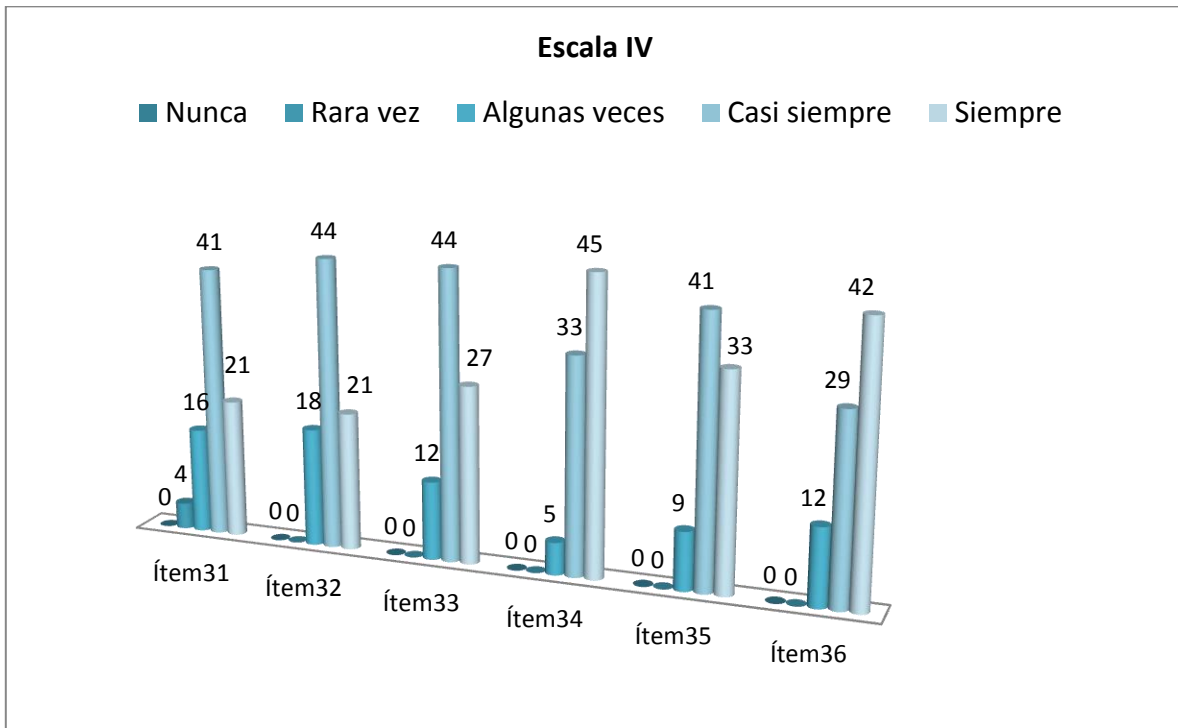


Figura 4.10. Gestión de la instalación

En el ítem 31 se les pregunto acerca de utilizar un manual para la construcción de instalaciones, si se llegara a establecer oficialmente a nivel estatal (tabla 4.39.), es decir si lo aplicarían, en la tabla 71, apreciamos las respuestas con un 49.4% casi siempre, un 25.3% siempre, un 20.5% algunas veces, y un 4.8% rara vez.

Tabla 4.39.
Frecuencias y porcentajes ítem 31

Utilizar un manual para construcción de instalaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Rara vez	4	4.8	4.8
	Algunas veces	17	20.5	25.3
Válidos	Casi siempre	41	49.4	74.7
	Siempre	21	25.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En la tabla 4.40. se observa los resultados sobre trabajar en conjunto con el gobierno estatal y centros deportivos municipales, es decir a manera de ser un sistema que se incluya en los organismos deportivos públicos existentes, entonces tenemos que un 53% respondió que casi siempre trabajaría en conjunto, un 25% siempre, y un 21.7% algunas veces.

Tabla 4.40.
Frecuencias y porcentajes ítem 32

Trabajar en conjunto gobierno estatal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Algunas veces	18	21.7	21.7
Válidos	Casi siempre	44	53.0	74.7
	Siempre	21	25.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0

También les preguntamos su opinión acerca de utilizar el mismo manual de operaciones en todos los centros deportivos municipales, a lo que respondieron con un 53% que casi siempre lo utilizan, un 32.5% siempre y un 14.5% algunas veces en la tabla 4.41., apreciamos estos resultados.

Tabla 4.41.
Frecuencias y porcentajes ítem 33

Utilizar el mismo manual de operaciones en todos los centros				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	12	14.5	14.5
	Casi siempre	44	53.0	67.5
	Siempre	27	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0

El ítem 34 se les preguntó acerca de usar una guía que defina las condiciones reglamentarias, de planificación y diseño a considerarse para la gestión de la instalación otorgada por el gobierno federal (tabla 4.42.) obtuvimos las siguientes respuestas, un 54.2% siempre la usaría, un 39.8% casi siempre, y un 6% algunas veces.

Tabla 4.42.
Frecuencias y porcentajes ítem 34

Usar una guía que defina las condiciones reglamentarias				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	5	6.0	6.0
	Casi siempre	33	39.8	45.8
	Siempre	45	54.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0

También se les cuestionó si incrementaría la práctica deportiva gracias a la existencia de instalaciones en óptimas condiciones (tabla 4.43.), a lo que respondieron con un 46.4% casi siempre, un 39.8% siempre, y un 10.8% algunas veces.

Tabla 4.43.
Frecuencias y porcentajes ítem 35

Incrementar la práctica deportiva				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	10.8	10.8
	Casi siempre	41	49.4	60.2
	Siempre	33	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0

En el último ítem de la factor se les preguntó si considerarían crear un sistema de gestión a nivel nacional, estatal y regional que beneficie el deporte mexicano (tabla 4.44.), obtuvimos que un 50.6% siempre lo tomaría en consideración, un 34.9% casi siempre y un 14.5% algunas veces.

Tabla 4.44.
Frecuencias y porcentajes ítem 36

Crear un sistema de gestión a nivel nacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	12	14.5	14.5
	Casi siempre	29	34.9	49.4
	Siempre	42	50.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0

4.2. Análisis factorial exploratorio del instrumento: cuestionario v. 1

Previo a la realización del análisis factorial exploratorio se realiza la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, y la prueba de esfericidad de Barlett (tabla 4.45.). En ambas se obtuvo resultados óptimos.

Tabla 4.45.

Análisis Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett: cuestionario v.1

		Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.725	.765	.603	.791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	29.044	291.211	84.515	35.116
	aproximado				
	gl	10	136	55	15
	Sig.	.001	.000	.005	.002

Las comunalidades iniciales (tabla 4.46.) representan la información inicial de cada variable, asumiendo siempre como valor la unidad; las comunalidades tras la extracción son la cantidad de información que permanece en cada variable original, es decir este valor nos da una idea de cuál variable contiene un valor menor y por lo tanto a consideración del investigador es mejor eliminarlo, para este proceso utilizamos el método por componentes principales.

Tabla 4.46.
Comunalidades: cuestionario v.1

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Item1	1.000	.166
Item2	1.000	.320
Item3	1.000	.425
item4	1.000	.501
item5	1.000	.518
Item6	1.000	.248
Item7	1.000	.331
Item8	1.000	.331
Item9	1.000	.561
Item10	1.000	.523
Item11	1.000	.482
Item12	1.000	.597
Item13	1.000	.129
Item14	1.000	.234
Item15	1.000	.577
Item16	1.000	.458
Item17	1.000	.308
Item18	1.000	.386
Item19	1.000	.223
Item20	1.000	.294
Item21	1.000	.274
Item22	1.000	.594
Item23	1.000	.252
Item24	1.000	.268
Item25	1.000	.308
Item26	1.000	.366
Item27	1.000	.450
Item28	1.000	.243
Item29	1.000	.314
Item30	1.000	.395
Item31	1.000	.136
Item32	1.000	.355
Item33	1.000	.208
Item34	1.000	.483
Item35	1.000	.422
Item36	1.000	.070

Item37	1.000	.332
Item38	1.000	.291
Item39	1.000	.396

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la tabla 4.47., se puede observar los autovalores de cada factor, y los porcentajes de varianza explicada asociados, que ascienden a un 35 %, con los cuales consideramos que es suficiente, por defecto, esto irá en aumento, dependiendo del número de componentes que quiera utilizar.

Tabla 4.47.
Varianza total explicada: cuestionario v. 1

Varianza total explicada							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación ^a
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	5.891	15.106	15.106	5.891	15.106	15.106	4.958
2	3.257	8.350	23.457	3.257	8.350	23.457	4.656
3	2.482	6.364	29.820	2.482	6.364	29.820	2.843
4	2.138	5.481	35.301	2.138	5.481	35.301	2.407
5	1.930	4.948	40.250				
6	1.638	4.199	44.448				
7	1.570	4.027	48.475				
8	1.537	3.940	52.415				
9	1.433	3.674	56.089				
10	1.265	3.244	59.333				
11	1.217	3.121	62.454				
12	1.148	2.944	65.397				
13	1.089	2.791	68.189				
14	.964	2.471	70.659				
15	.906	2.324	72.983				
16	.889	2.278	75.261				
17	.827	2.121	77.383				
18	.791	2.028	79.411				

19	.723	1.855	81.266
20	.685	1.757	83.023
21	.655	1.681	84.704
22	.618	1.584	86.287
23	.563	1.444	87.732
24	.519	1.330	89.062
25	.494	1.266	90.328
26	.476	1.222	91.550
27	.434	1.114	92.664
28	.406	1.042	93.705
29	.360	.923	94.628
30	.336	.861	95.490
31	.307	.787	96.277
32	.289	.742	97.018
33	.259	.663	97.681
34	.232	.594	98.275
35	.183	.469	98.744
36	.176	.450	99.195
37	.114	.291	99.486
38	.108	.276	99.762
39	.093	.238	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de los cuadrados de las saturaciones no se pueden añadir para obtener una varianza total.

A continuación en la tabla 4.48. se observa, la matriz de componentes, en ella figuran las correlaciones entre las variables, conviene señalar que esta matriz cambiara dependiendo del método de extracción elegido. Aquí podemos observar tres ítems que están lejos de pertenecer al instrumento (ítems 10, 11,12) debido a que aparecen en diferentes componentes.

Tabla 4.48.
Matriz de componentes: cuestionario v.1

Matriz de componentes				
	Componente			
	1	2	3	4
Item22	.714			

item4	.669			
Item9	.597	.436		
Item26	.592			
Item15	.591	.370		
Item3	.590			
Item20	.519			
Item25	.510			
Item30	.502	.426		
item5	.479	.384		
Item27	.445		.375	
Item38	.444			
Item11	.429	-.388		-.334
Item7	.387	.313		
Item21	.384			
Item29	.355			.308
Item28	.343			
Item17				
Item13				
Item34		.508	.414	
Item12	.371	-.490	-.349	.312
Item35	.373	.485		
Item23		.432		
Item32	.302	.409		
Item8	.358	.383		
Item31		.334		
Item24		.322		
Item33				
Item36				
Item37			.495	
Item16	.351		-.486	
Item39			.478	
Item10	.443	.352	-.449	
Item6				
Item14				.476
Item2				.466
Item18			.380	-.410
Item19				.379
Item1				.345

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

La matriz de estructura figura en la tabla 4.49, la cual indica la correlación entre cada variable observada y cada factor, y aquí nuevamente encontramos los mismos ítems anteriores, que a nuestra consideración de esta prueba piloto debe ser eliminada.

Tabla 4.49.
Matriz de estructura: cuestionario v.1

	Matriz de estructura			
	Componente			
	1	2	3	4
Item22	.676	.525		
Item12	.656			
Item15	.647		.444	
item5	.643			
item4	.628	.350	.345	
Item30	.620			
Item7	.546			
Item8	.521			
Item20	.491			
Item29	.441			
Item31				
Item9		.731		
Item35		.618		
Item10		.590		.332
Item3	.372	.560		
Item32		.553		
Item28		.480		
Item25	.374	.470		
Item26	.451	.452		
Item16	.313	.448		
Item21		.438		
Item17		.424		-.300
Item23		.399		
Item36				
Item39			.618	
Item2			.492	
Item34		.420	.492	

Item37		.466	-.361
Item38	.305	.443	
Item6		.381	
Item1			
Item13			
Item18			-.591
Item11	.501		-.523
Item30		.352	.350
Item19			.445
Item24			.440
Item14			.410
Item33		.309	.325

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

La matriz de las correlaciones indica la relación entre cada componente y factor como lo indica la tabla 4.50., se utilizó el método de componentes principales, la matriz de correlaciones se descompone para alcanzar solución factorial.

Tabla 4.50.

Matriz de correlaciones de componentes: cuestionario v.1

Matriz de correlaciones de componentes				
Componente	1	2	3	4
1	1.000	.281	.088	-.087
2	.281	1.000	.135	-.024
3	.088	.135	1.000	-.161
4	-.087	-.024	-.161	1.000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

Una vez finalizada la validación estadística del cuestionario v. 1 y teniendo la estructura final, observando que el cuestionario es fiable y validado se procedió con la aplicación del Cuestionario v. 2 en los mismos centros deportivos y a la misma población que la prueba piloto.

4.3. Análisis de fiabilidad del instrumento: Cuestionario v. 1

Cuestionario v. 1

En primer lugar se comprobó la fiabilidad de cada uno de los factores del cuestionario mediante un análisis de consistencia interna, determinándose el coeficiente del alfa de Cronbach. Comprobándose (tabla 4.51.) que el valor obtenido bajo el rango establecido por George y Mallery (2003) y Nunnally (1976) para aceptar la consistencia interna, se puede afirmar que el resultado obtenido es fiable para este cuestionario.

Tabla 4.51.
Análisis de fiabilidad por Factores: Cuestionario v. 1

Factores	Alfa de Cronbach	N de elementos
<i>Área de trabajo</i>	.794	5
<i>Gestión de las tareas</i>	.882	17
<i>Diseño de la instalación</i>	.967	11
<i>Gestión de la instalación</i>	.924	6

En el factor 1 denominado *área de intervención*, referente a cuál es el área que mayormente intervienen como gestores deportivos, se obtuvo una fiabilidad aceptable tabla 4.52.

Tabla 4.52.

Análisis de fiabilidad por ítem área de intervención: cuestionario v.1

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	16.56	8.028	.688	.794
Item2	16.33	8.500	.648	.771
Item3	16.89	5.361	.901	.629
Item4	17.22	5.444	.774	.680
Item5	17.44	7.528	.258	.886

En el factor 2 *Gestión de las tareas* tabla 4.53. se observa, que también es fiable, manteniéndose en los parámetros de George y Mallery (2003).

Tabla 4.53.
Análisis fiabilidad por ítem gestión de las tareas: cuestionario v. 1

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item6	65.89	89.861	-.299	.882
Item7	65.78	76.194	.567	.849
Item8	65.67	76.500	.682	.846
Item9	66.00	72.250	.659	.843
Item10	67.22	71.194	.629	.844
Item11	66.00	71.000	.733	.839
Item12	65.44	83.028	.308	.859
Item13	65.33	81.500	.678	.854
Item14	65.78	89.944	-.301	.882
Item15	65.44	83.528	.141	.864
Item16	65.67	73.750	.737	.842
Item17	66.11	73.861	.592	.847
Item18	66.22	68.944	.683	.841
Item19	66.11	82.611	.132	.867
Item20	66.89	74.111	.615	.846
Item21	67.11	68.861	.799	.835
Item22	66.89	64.611	.839	.830

El factor 3, *diseño de la instalación* se obtuvo una fiabilidad adecuada. (Ver Tabla 4.54.).

Tabla 4.54.
Análisis fiabilidad por ítem del factor diseño de la instalación: cuestionario v. 1

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item23	42.22	28.694	.633	.852
Item24	42.22	28.444	.666	.850
Item25	42.56	27.528	.489	.868
Item26	42.33	24.250	.852	.831
Item27	41.78	30.194	.504	.861
Item28	41.67	27.250	.715	.845
Item29	41.56	29.778	.543	.858
Item30	41.44	31.028	.598	.858
Item31	41.89	33.611	.072	.884
Item32	42.00	27.500	.793	.841
Item33	41.44	30.528	.459	.863

En el factor 4 *Gestión de la Instalación* tabla 4.55. se encontró una fiabilidad buena, nuevamente citando los rangos establecidos por George y Mallery (2003), además de que los ítems corresponden a los parámetros.

Tabla 4.55.
Análisis fiabilidad por ítem del factor gestión de la instalación: cuestionario v. 1

Estadísticos total-elemento				
	Media de la factor si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Item34	42.22	28.694	.633	.931
Item35	42.22	28.444	.666	.930
Item36	42.56	27.528	.489	.933
Item37	42.33	24.250	.852	.934
Item38	41.78	30.194	.504	.931
Item39	41.67	27.250	.715	.931

De momento podemos indicar, que bajo los parámetros establecidos, el instrumento tanto por factor como por ítem son fiables para su aplicación.

4.4. Análisis factorial exploratorio del instrumento

Cuestionario v. 2

En la tabla 4.56. se describe la Kurtosis, la cual sirve para medir la mayor o menor concentración de datos alrededor de la media, además de skewness ambos son índices de ajuste de distribución normal, es decir, aquella mayor de + - 1,96 indican falta de normalidad.

Tabla 4.56.
Índice de ajuste: Cuestionario v. 2

Variable	Mean	Confidence Interval (95%)	Variance	Skewness	Kurtosis (Zero centered)
V 1	4.463	(4.28 4.65)	0.419	-1.908	7.789
V 2	4.732	(4.61 4.86)	0.196	-1.059	-0.880
V 3	3.159	(2.94 3.38)	0.597	0.519	0.995
V 4	2.159	(1.88 2.44)	0.963	1.008	0.945
V 5	3.244	(3.03 3.45)	0.550	-0.067	-0.564
V 6	3.866	(3.64 4.09)	0.604	0.240	-1.290
V 7	4.049	(3.86 4.24)	0.461	-0.061	-0.807
V 8	4.256	(4.07 4.44)	0.434	-0.334	-0.739
V 9	2.598	(2.35 2.84)	0.728	1.121	1.648
V 10	4.573	(4.42 4.73)	0.293	-0.762	-0.531
V 11	4.061	(3.87 4.25)	0.448	-0.071	-0.743
V 12	3.927	(3.72 4.13)	0.507	0.108	-1.001
V 13	4.220	(4.03 4.41)	0.440	-0.280	-0.752
V 14	3.890	(3.70 4.08)	0.464	-0.093	-0.288
V 15	4.378	(4.18 4.57)	0.479	-1.116	1.572
V 16	4.195	(4.00 4.39)	0.474	-0.279	-0.872
V 17	2.817	(2.61 3.02)	0.515	0.490	-0.249
V 18	2.366	(2.16 2.58)	0.549	0.381	0.930

V 19	2.463	(2.25 2.67)	0.541	1.058	1.961
V 20	3.488	(3.31 3.67)	0.396	0.344	-0.213
V 21	3.744	(3.54 3.95)	0.508	0.217	-0.663
V 22	2.720	(2.51 2.93)	0.543	1.057	1.348
V 23	2.720	(2.51 2.93)	0.568	1.039	1.095
V 24	3.902	(3.71 4.09)	0.454	0.120	-0.781
V 25	4.073	(3.90 4.25)	0.385	-0.050	-0.394
V 26	4.195	(4.00 4.39)	0.450	0.254	-0.785
V 27	4.012	(3.82 4.21)	0.475	-0.016	-0.871
V 28	4.329	(4.16 4.50)	0.367	-0.315	-0.627
V 29	3.707	(3.53 3.88)	0.378	-0.359	0.251
V 30	4.317	(4.12 4.52)	0.485	-0.528	-0.821
V 31	3.963	(3.73 4.19)	0.645	-0.505	-0.107
V 32	4.037	(3.84 4.23)	0.474	-0.048	-0.866
V 33	4.183	(3.99 4.37)	0.442	-0.227	- 0.753
V 34	4.500	(4.33 4.67)	0.348	-0.723	-0.432
V 35	4.305	(4.12 4.49)	0.407	-0.373	-0.671
V 36	4.354	(4.15 4.56)	0.521	-0.655	-0.824

Tabla 4.57.

Análisis multivariado: Cuestionario v. 2

Este método estadístico utilizado para determinar la contribución de varios factores en un solo resultado (tabla 4.57). Esta significación indica que la kurtosis es significativa y que no hay distribución normal.

	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	575.873	7870.267	8436	0.0000**
SKewness corrected for small sample	575.873	8174.174	8436	0.0211**
Kurtosis	1305.629	-5.399		0.0000**

Significant at 0.05**

Nota: Analysis of the Mardia's multivariate asymmetry skewness and kurtosis.

El Test KMO relaciona los coeficientes de correlación parcial entre variables. Cuanto más cerca de 1, la relación entre las variables es alta. Y la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. Si el valor es significativo, se considera que el ajuste de las variables mediante el análisis factorial es idóneo, es decir el análisis factorial tiene sentido, este test se sometió al programa SPSS (tabla 4.58.) y factor analysis (tabla 4.59.).

Tabla 4.58.

Análisis KMO y prueba de esfericidad de Bartlett: Cuestionario v. 2

		Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.725	.765	.603	.791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	29.044	291.211	84.515	35.116
	gl	10	136	55	15
	Sig.	.001	.000	.005	.002

Estos son criterios de pertenencia del AFE, determinante de la matriz y el índice de esfericidad de Barlet es significativo y KMO (tabla 4.59.) superior a 7 también es considerado aceptable.

Tabla 4.59.
Adecuación de matriz de correlación

Determinant of the matrix	=	0.000001485830319
Bartlett's statistic	=	914.8 (df = 630; P = 0.000010)
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test	=	0.79195 (good)

Las comunalidades (tabla 4.60.), estas se calculan para cada una de las variables pertenecientes al análisis y tenderá a compartir su información en un factor en común. Es decir, si consideramos que la comunalidad es el porcentaje de las variables iniciales explicadas por las nuevas variables, entonces cuando aumentamos el número de estas nuevas variables, también se incrementa la proporción de la varianza explicada.

Tabla 4.60.
Comunalidades: Cuestionario v. 2

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Item1	1.000	.166
Item2	1.000	.320
Item3	1.000	.425
item4	1.000	.501
item5	1.000	.518
Item6	1.000	.248
Item7	1.000	.331
Item8	1.000	.331
Item9	1.000	.561
Item10	1.000	.129
Item11	1.000	.234

Item12	1.000	.577
Item13	1.000	.458
Item14	1.000	.308
Item15	1.000	.386
Item16	1.000	.223
Item17	1.000	.294
Item18	1.000	.274
Item19	1.000	.594
Item20	1.000	.252
Item21	1.000	.268
Item22	1.000	.308
Item23	1.000	.366
Item24	1.000	.450
Item25	1.000	.243
Item26	1.000	.314
Item27	1.000	.395
Item28	1.000	.136
Item29	1.000	.355
Item30	1.000	.208
Item31	1.000	.483
Item32	1.000	.422
Item33	1.000	.070
Item34	1.000	.332
Item35	1.000	.291
Item36	1.000	.396

Método de extracción: Análisis de Componentes
principales.

En la tabla 4.61., que nos muestra la varianza total explicada, la podemos dividir en dos partes, en la primera se encuentran los autovalores iniciales, de los factores seleccionados, en ella encontramos todos los componentes del instrumento, los valores propios y relativos, y en la segunda parte incluye la suma de los cuadrados de los pesos rotados, esta parte varía dependiendo del número de factores seleccionados.

Tabla 4.61.
Varianza total explicada: Cuestionario v. 2

Varianza total explicada							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación ^a
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
	1	5.891	15.106	15.106	5.891	15.106	15.106
2	3.257	8.350	23.457	3.257	8.350	23.457	4.656
3	2.482	6.364	29.820	2.482	6.364	29.820	2.843
4	2.138	5.481	35.301	2.138	5.481	35.301	2.407
5	1.930	4.948	40.250				
6	1.638	4.199	44.448				
7	1.570	4.027	48.475				
8	1.537	3.940	52.415				
9	1.433	3.674	56.089				
10	1.089	2.791	68.189				
11	.964	2.471	70.659				
12	.906	2.324	72.983				
13	.889	2.278	75.261				
14	.827	2.121	77.383				
15	.791	2.028	79.411				
16	.723	1.855	81.266				
17	.685	1.757	83.023				
18	.655	1.681	84.704				
19	.618	1.584	86.287				

20	.563	1.444	87.732
21	.519	1.330	89.062
22	.494	1.266	90.328
23	.476	1.222	91.550
24	.434	1.114	92.664
25	.406	1.042	93.705
26	.360	.923	94.628
27	.336	.861	95.490
28	.307	.787	96.277
29	.289	.742	97.018
30	.259	.663	97.681
31	.232	.594	98.275
32	.183	.469	98.744
33	.176	.450	99.195
34	.114	.291	99.486
35	.108	.276	99.762
36	.093	.238	100.000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de los cuadrados de las saturaciones no se pueden añadir para obtener una varianza total.

A continuación tenemos la tabla 4.62. en la que observamos la matriz de componentes, en ella analizamos los elementos que se denominan pesos, indican el peso entre cada variable y cada factor.

Tabla 4.62.
Matriz de componentes: Cuestionario v. 2

	Matriz de componentes^a			
	Componente			
	1	2	3	4
Item19	.714			
Item9	.597	.436		
Item12	.591	.370		
Item17	.519			
Item7	.387	.313		
Item15	.380			-.410
Item16	.379			
Item6	.351			
Item11	.476			
Item18	.384			
Item8	.358	.383		
Item13	.351		-.486	
Item14	.308			
Item10	.434			
Item19	.432			
Item23		.592		
Item22		.510		
Item20		.432		
Item27	.502	.426		
Item24		.445	.375	
Item26		.355		
Item25		.343		
Item30		.308		
Item28		.334		
Item21		.322		
Item29	.302	.409		
Item2			.466	

Item1		.345	
item5	.384	.479	
item4		.669	
Item3		.590	
Item33			.335
Item31		.414	.508
Item32	.373		.485
Item35			.444
Item36			.478
Item34			.495

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 4 componentes extraídos

En la tabla 4.63., Matriz de estructura, observamos como los pesos se cargan hacia un componente u otro, con lo que verificamos que pertenecen a dicho factor.

Tabla 4.63.
Matriz de estructura: Cuestionario v. 2

Matriz de estructura				
	Componente			
	1	2	3	4
Item19	.676			
Item12	.647			
Item17	.491			
Item9	.731			
Item7	.546			
Item8	.521			
Item16	.445			
Item11	.410			
Item10	.501			
Item15	.332			
Item6	.381			
Item13	.313			
Item18	.438			
Item14	.424			
Item20		.399		
Item27		.352		
Item21		.440		
Item30		.309		
Item29		.553		
Item23		.452		
Item22		.470		
Item26		.441		

Item24	.620	
Item28	.432	
Item25	.480	
item5		.643
item4		.345
Item3		.372
Item1		.350
Item2		.492
Item31		.492
Item34		.361
Item35		.443
Item32		.618
Item36		.618
Item33		.448

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

Los elementos de esta matriz indican las correlaciones de componentes como se observa en la tabla 4.64., los cuales conservan propiedades positivas-negativas con el método de componentes principales.

Tabla 4.64.

Matriz de correlaciones de componentes: Cuestionario v. 2

Matriz de correlaciones de componentes				
Componente	1	2	3	4
1	1.000	.281	.088	-.087
2	.281	1.000	.135	-.024
3	.088	.135	1.000	-.161
4	-.087	-.024	-.161	1.000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

El Análisis Factorial es el nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos. Analiza la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables, no exigiendo ninguna distinción entre variables dependientes e independientes. Utilizando esta información, calcula un conjunto de dimensiones latentes conocidas como factores, que buscan explicar dichas interrelaciones.

Con esto se finaliza el proceso de validación por el método de alfa de corbacho, así como el análisis factorial exploratorio obteniendo resultados aceptables para su utilización.

4.5. Análisis de fiabilidad del instrumento: cuestionario v. 2

Cuestionario v. 2

Una vez con los análisis realizados al cuestionario v. 1 se comprobó la fiabilidad de cada una de las factores del cuestionario mediante un análisis de consistencia interna, afirmando que el cuestionario por este método era fiable, sin embargo, con el AFE encontramos que era necesario eliminar ítems, que carecían de un correlación significativa, además que sus pesos aparecían en varios factores. Se aplicó el cuestionario v. 2, en el cual se utilizó *factor Analysis* (tabla 4.65.) y *SPSS* (tabla 4.66.) para verificar la fiabilidad del instrumento íntegro, por tanto nuevamente se realizaron los análisis consistencia interna y factorial sin incluir estos ítems mencionados.

Tabla 4.65.

Análisis fiabilidad del instrumento cuestionario v. 2

Greatest Lower Bound to Reliability =	0.961423
McDonald's Omega =	0.805863
Standardized Cronbach's alpha =	0.799044
Total observed variance =	36.000
Total Common Variance =	29.777

Tabla 4.66.
Análisis de fiabilidad por factor: Cuestionario v. 2

Factores	Alfa de Cronbach	N de elementos
Área de trabajo	.794	5
Gestión de las tareas	.876	14
Diseño de la instalación	.847	11
Gestión de la instalación	.924	6

En el factor 1 *área de intervención*, se muestra el alfa de Cronbach por cada ítem y como se observa pueden seguir permaneciendo, este factor no se modificó, ya que ningún ítem fue eliminado.

Tabla 4.67.
Análisis de fiabilidad por ítem factor *área de trabajo*: Cuestionario v. 2

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	16.56	8.028	.688	.794
Item2	16.33	8.500	.648	.771
Item3	16.89	5.361	.901	.629
Item4	17.22	5.444	.774	.680
Item5	17.44	7.528	.258	.886

En el factor 2 *Gestión de las tareas* tabla 4.68. observamos que también es fiable, solo que como lo hemos mencionado ya fueron eliminados los ítems 10,11 y 12, y fue reajustado para su aplicación final, pasando de tener 22 variables a tener 19.

Tabla 4.68.

Análisis fiabilidad por ítem del factor gestión de las tareas: Cuestionario v. 2

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item6	65.89	89.861	-.299	.882
Item7	65.78	76.194	.567	.849
Item8	65.67	76.500	.682	.846
Item9	66.00	72.250	.659	.843
Item10	65.33	81.500	.678	.854
Item11	65.78	89.944	-.301	.882
Item12	65.44	83.528	.141	.864
Item13	65.67	73.750	.737	.842
Item14	66.11	73.861	.592	.847
Item15	66.22	68.944	.683	.841
Item16	66.11	82.611	.132	.867
Item17	66.89	74.111	.615	.846
Item18	67.11	68.861	.799	.835
Item19	66.89	64.611	.839	.830

En la factor III *diseño de la instalación* obtuvimos una fiabilidad adecuada así como en cada uno de sus ítems como se observa en la Tabla 4.69., los indicadores permanecieron iguales, excepto el reacomodo de la numeración de los ítems.

Tabla 4.69.
Análisis fiabilidad por ítem del factor diseño de la instalación: Cuestionario v. 2

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item20	42.22	28.694	.633	.852
Item21	42.22	28.444	.666	.850
Item22	42.56	27.528	.489	.868
Item23	42.33	24.250	.852	.831
Item24	41.78	30.194	.504	.861
item25	41.67	27.250	.715	.845
Item26	41.56	29.778	.543	.858
Item27	41.44	31.028	.598	.858
Item28	41.89	33.611	.072	.884
Item29	42.00	27.500	.793	.841
Item30	41.44	30.528	.459	.863

Por último en el factor 4 *Gestión de la Instalación* tabla 4.70. se encontró que los ítems corresponden a los parámetros, y de la misma manera hubo un reacomodo de la numeración de los ítems.

Tabla 4.70.
Análisis fiabilidad por ítem del factor gestión de la instalación: Cuestionario v. 2

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item31	42.22	28.694	.633	.931
Item32	42.22	28.444	.666	.930
Item33	42.56	27.528	.489	.933

Item34	42.33	24.250	.852	.934
Item35	41.78	30.194	.504	.931
Item36	41.67	27.250	.715	.931

De momento podemos indicar, que bajos los parámetros establecidos por los autores antes mencionados, el instrumento tanto por factor como por ítem son fiables para su aplicación.



Propuesta de gestión para instalaciones deportivas municipales



Propuesta

Uno de los objetivos establecidos en esta investigación fue diseñar una propuesta de carácter sistémico para enfrentar la gestión deportiva en instalaciones deportivas públicas, en base a la información recabada en este estudio, proponemos que las instituciones deportivas, trabajen conjuntamente con otros municipios, así como a nivel estatal, y posteriormente a nivel nacional, con el fin de integrar los organismos en un mismo sistema de modo que los objetivos, metas y actividades estén relacionadas, las cuales sirvan para la mejora de práctica deportiva en la sociedad, para ello hemos creado una propuesta de criterios que deben ser considerados para la gestión de las instalaciones deportivas públicas.

Los proyectos deportivos, como cualquier otro proyecto socio-cultural, harán referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. El gestor deportivo municipal es el encargado de dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, debiendo adecuarse y adaptarse a los cambios que se producen constantemente en la sociedad, es por ello que varios autores en distintas investigaciones han definido el perfil del gestor, así como las tareas y/o actividades que debe realizar un gestor deportivo, con lo cual para esta propuesta consideramos cinco áreas esenciales: actividades deportivas, instalaciones deportivas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos (tabla 4.71).

Las instalaciones se convierten en motores de actividad y, de alguna forma, en centros de salud, donde se gestionan recursos dirigidos al bienestar de los ciudadanos y a cubrir su tiempo de ocio, la planificación de estas instalaciones da a apoyo a las propuestas para satisfacer estas necesidades, pero para que estas estrategias de planificación sean eficaces, hay que tener en cuenta la opinión del usuario, por lo que garantizar que se tomaran en cuenta las preferencias de los clientes es una medida de satisfacción en un contexto deportivo.

Tabla 4.71.
Áreas de intervención del gestor deportivo

Áreas de intervención del gestor deportivo	
Áreas	Funciones que realiza
Actividades deportivas	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificación b) Establecimiento de objetivos c) Organización de cursos horarios d) Eventos e) Actividades desarrolladas por la entidad
Instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> a) Solución de problemas diarios b) Elaboración de horarios c) Determinación del lugar de la actividad d) Redacción de normas de funcionamiento y uso e) Supervisión de las instalaciones f) Control del material para las actividades de uso
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> a) Establecimiento de los objetivos de la entidad b) El organigrama c) Las funciones propias de cada puesto de trabajo d) Presentación del dossier a los responsables interesados e) Análisis de las actividades más demandadas f) Diseño del plan estratégico de la entidad g) Promoción del servicio de deportes h) Atención a quejas y sugerencias i) Diseño y preparación de las hojas de sugerencias
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de presupuestos b) Estudios de costes por actividad c) Ingresos y gastos d) Precios e) Compra de material para las actividades
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Preocupación por las necesidades de los trabajadores b) Reuniones periódicas con éstos c) Diseño de puestos de trabajo d) Entrevistas a los candidatos e) Pruebas de conocimiento f) Supervisión de las obligaciones del personal g) Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo h) Confección de las funciones del puesto

Ejes de actuación

La infraestructura deportiva es uno de los principales ejes en que se sustenta cualquier servicio deportivo, por tanto, la planificación de su diseño, construcción e implementación es una de las participaciones más importantes que se llevan a cabo desde la dirección.

El conjunto de instalaciones y equipamientos deportivos que se disponen tienen la función de facilitar la práctica del deporte en unas condiciones específicas y con unas reglas deportivas y normas de seguridad determinadas. Para ello el gestor deportivo deberá responder las siguientes cuestiones durante su mandando:

- * ¿Cubren las instalaciones deportivas la demanda de la población?
- * ¿Se adaptan las actividades deportivas a los perfiles de la población?
- * ¿Son accesibles las instalaciones deportivas?
- * ¿Son seguras las instalaciones deportivas?
- * ¿Son viables económicamente las instalaciones deportivas?
- * ¿Cuál es el coste que soporta la instalación deportiva?
- * ¿Cuál es el precio que podemos aplicar a cada actividad?
- * ¿Se puede mejorar la rentabilidad de las instalaciones deportivas?
- * ¿Cómo se puede optimizar el consumo de instalaciones deportivas?



Figura 4.11. Modelo de gestión municipal

La elaboración de un plan de mantenimiento tiene como objetivo cumplir las premisas establecidas en el mismo, este plan debe velar en todo momento por la buena conservación y el correcto mantenimiento de las Instalaciones deportivas Municipales y material adscrito a ellas, garantizando durante el periodo de vida útil del edificio, la posibilidad de prestación del servicio para el que fueron construidas. Hay que significar que la guía no comprende todas y cada una de las partes de una instalación, sino aquellas que afectan en mayor medida a la seguridad, o que por su complejidad requieren de una especial dedicación, dejando de lado actuaciones comunes de mantenimiento de edificación como puedan ser la cerrajería, albañilería, carpintería o pintura, tratadas ya en muchos manuales publicados de mantenimiento de edificación. Se hace hincapié, por tanto, en aquellos elementos más propios de las instalaciones deportivas. No obstante, este tipo de actuaciones deberán incorporarse al Plan de Mantenimiento de cada Instalación.

Elementos que se incluyen en la gestión deportiva municipal

- * Descripción y diagnóstico de la situación actual
- * Planificación (planificación estratégica)
- * Investigación de mercado
- * Investigación de finanzas
- * Finalidades de la gestión
- * Perfil del gestor deportivo
- * Agentes participantes (municipios, estado, país)
- * Instituciones participantes (Institutos municipales, INDE, CONADE)
- * Formulación de objetivos
- * Planes a corto, mediano y largo plazo
- * Establecer políticas y metas
- * Planes y procedimientos de diseño de la instalación
- * Integrar todos estos aspectos en un plan director
- * Creación plan deportivo municipal
- * Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población
- * La legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte
- * Las organizaciones deportivas y sus responsables
- * Los presupuestos (recursos) económicos
- * Los programas deportivos
- * Las instalaciones deportivas (escenarios, infraestructuras, equipamientos... según diferentes denominaciones)
- * La ética y los valores en el deporte
- * El medio ambiente y su protección

CAPÍTULO V

Discusión

Capítulo V

Discusión

Los sistemas deportivos municipales, deben considerar la realidad de los cambios que están ocurriendo actualmente en materia de instalaciones, actividades y equipamientos deportivos, para proporcionar un servicio satisfactorio. Este debe ser uno de los objetivos principales de los gobernantes durante su mandato, poner a disposición de la sociedad actividades, adecuadas a su edad, capacidad o condición social que satisfagan sus necesidades. Es sabido que las instalaciones deportivas son consideradas como un instrumento al servicio de los usuarios, orientando el diseño de la construcción a las necesidades de los deportistas, con el fin de aumentar la práctica deportiva.

Se ha mencionado que nuestro objeto de estudio es la gestión deportiva, pero sobre todo es quien la desarrolla, en la actualidad, diversos autores definen el perfil, características y condiciones que debe poseer un gestor deportivo, se dio a la tarea de conjuntarlo, con el fin de discutir cuales de ellas son las más importantes, y respecto a nuestra investigación y población estudiada cuales tienen o carecen de ellas.

En el sector deportivo se observa un gran desarrollo con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad, pasando de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre a considerarse un indicador de bienestar social y calidad de vida (Morales-Sánchez, Pérez-López y Anguera, 2014; Pérez-López, Morales-Sánchez, Anguera y Hernández-Mendo, 2015).

En cuanto a validez de contenido de nuestro instrumento se garantiza con la revisión bibliográfica realizada, a partir de la cual se determinaron las dimensiones a evaluar de acuerdo con los objetivos propuestos. Para estudiar la validez de constructo se garantiza con el análisis factorial de componentes principales, cuyo objetivo es comprobar si la estructura factorial del cuestionario se correspondía con los factores teóricos determinados a priori (Gómez-Bernabeu y Palací, 2003).

La validación de instrumentos resulta siempre una aportación importante en el contexto donde se aplica, y en lo particular de la gestión de instalaciones deportivas, donde puede tener una aplicación para la investigación, docencia y sobre todo en lo profesional, para mejorar los procesos de gestión y las tareas de los gestores, nuestro objetivo principal fue demostrar la necesidad de un enfoque sistémico de la gestión deportiva en instalaciones públicas, cuyos datos nos mostraron que el perfil del gestor deportivo de carácter público cuenta con estudios mínimos de licenciatura y una antigüedad de 3 a 10 años de experiencia en instalaciones deportivas.

La figura del gestor deportivo como especializado dentro de la política deportiva municipal ha facilitado la existencia de multitud de asociaciones de gestores, constituyendo el foro adecuado donde intercambiar las experiencias y problemáticas que conllevan la gestión del deporte moderno esto lo menciona Gálvez, (2011), ya que debido que al pertenecer al ámbito público, son más inestables puesto que la administración es periódica, y cambian constantemente de dirigente. Comparando la edad arrojada este estudio sitúa a nuestra población en una edad promedio de 18 a 30 años en su mayoría y 31 a 39 años consecuentemente, en relación a otros países como Argentina, cuya edad promedio de un gerente es de 40 a 45 años, o Chilenos 50 a 55 años, observamos que nuestra población es relativamente más joven (HAP, 2011). Además menciona que las principales fortalezas de los argentinos son su habilidad comercial y la creatividad, además de caracterizarse por un buen manejo de

situaciones inesperadas o de crisis, por el lado de Chile y México, sus habilidades dominantes son basadas en la autoridad.

Hay que tener en cuenta que el protagonismo del deporte en la actualidad, constituye ser un indicador económico de ese estado o municipio, para alcanzar esos objetivos es importante interrelacionar el sistema jerárquico de cada entidad deportiva, con cada una de las pertenecientes al estado. Por tanto, las administraciones públicas deben preservar en su esfuerzo para mejorar las instalaciones, pero sobre todo la gestión que realizan en cada una de ellas.

Gil, 2008 menciona que la política deportiva variará según el conducto utilizado y esto diferenciará la forma de gestión, la demanda de los ciudadanos sobre actividades, instalaciones, y servicios influenciara la toma de decisiones sobre la orientación de políticas. En nuestro instrumento hablamos sobre la gestión de las tareas que debe realizar un gestor, si analizamos lo que menciona Gil entendemos que la lista de tareas que se realicen deben pretender responder a esas inquietudes que demanda la sociedad.

En esta investigación se obtuvieron resultados que colocan al gestor deportivo carente de poseer un perfil transversal, como lo menciona Celma, (2004) un gestor deportivo debe tener cualidades como conjugar políticas, marcar la misión del servicio público, poseer el conocimiento sobre la administración, definir las pautas de atención al usuario, establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos, aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación. Sin importar el nivel que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas, todo esto referente a la factor uno de nuestro instrumento, que incluía en qué medida realizaban gestiones de instalaciones deportivas, actividades deportivas, recursos humanos, finanzas o mercadotecnia, encontramos que su participación se enfoca en las actividades deportivas y delega las otras cuestiones.

En base a esos resultados podemos decir que hace falta más versatilidad del gestor deportivo, y se deben fortalecer otras áreas. La teoría general de sistemas en la que enfocamos esta investigación, nos ayuda a procurar realizar un análisis de todas las interacciones internas y externas, ya que es una poderosa herramienta para conocer hacia donde se dirige esa instalación.

Así mismo todas esas implicaciones teóricas harán de la gerencia deportiva una especialidad, y con el crecimiento y diversificación para ser un solo sistema. Gall (1996), en su artículo *Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales*, lo afirma mencionando que hoy en día el deporte y la administración pública necesitan un sistema que incluya objetivos comunes, métodos, y técnicas definidas; a lo largo de este estudio pudimos darnos cuenta de la población de cada municipio no va en relación al número de instalaciones, ya que intervienen otros factores.

Hablando de las implicaciones para la gestión deportiva podemos afirmar las diferentes formas de gestionar una instalación por parte de cada municipio, Ibañez (2004) cita que sería beneficioso realizar un censo de instalaciones por parte de cada municipio y tener identificado la evolución de cada uno de ellos, para así conocer las fortalezas y debilidades que pertenecen a cada uno.

Para la administración pública, el énfasis hay que ponerlo en el sistema político vigente y en la naturaleza y el papel de las instituciones públicas, centrándose en los objetivos del Estado traducidos en leyes, reglamentos y control. La gestión pública pone el énfasis en el funcionamiento de las organizaciones públicas y en la ejecución de las políticas y muy especialmente los resultados. Desde esta perspectiva, la gestión pública se concentra en el manejo de los procesos, en la responsabilidad de los administradores, en los resultados y en la comprensión del medio ambiente como lo menciona Grau (2000).

La creación del diseño de una instalación deportiva es complejo, ya que afecta a los ciudadanos de un modo u otro, sin embargo cuando la instalación ya está construida, se recomienda conocer y valorar los diferentes espacios

deportivos con los que ya cuenta y analizar si es conveniente la construcción de nuevas instalaciones. Las instalaciones deben ser consecuencia de una planificación del municipio o en su defecto del gobierno y han de ser integradas en el plan director del municipio, entendiéndose que por ello, se efectuará una inversión, que será relacionada con la utilización, la oferta de actividades y costos para su remodelación si es que ya está construida.

La decisión de diseñar un centro deportivo, incluye el realizar un estudio de mercado como lo dicho por Siegfried & Zimbalist (2000), el hecho de asistir a un instalación llega a ser una implicación familiar, porque esta se traslada y genera dinero por consumo en el nuevo lugar, con esto si un familiar asiste a la práctica deportiva, posiblemente alguien más de la familia también lo hara.

En el área de diseño de instalaciones se invierte mucho dinero en la construcción, por ese motivo, se debe pensar en una remodelación de instalación contemplando los parámetros de rentabilidad en la que ayude a la gestión de su mantenimiento nos indica Gallardo, 2006. Basado en nuestros resultados, es poco el porcentaje en el cual interviene el gestor para el diseño de la instalación.

El futuro inmediato del diseño de instalaciones es la optimización de las mismas, los criterios a seguir a la hora de planificar, construir y gestionarlas de tal manera que los beneficios puedan ser inmediatos.

Acosta (2004) afirma que la planificación ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo, reduce la duplicación de actividades, y las actividades inútiles, se fijan fechas y prioridades.

Según Serrano, Rial & Hernández (2010) la calidad en las administraciones públicas consiste en prestar servicios que unan los compromisos adquiridos por los responsables con las necesidades del servicio de los usuarios y de la sociedad de manera económica, efectiva, eficiente, estos aspectos fueron tomados en cuenta en nuestro instrumento donde apreciamos que no siempre reportan los resultados en un manual interno, y claramente en aspectos de construcción es poca su participación.

Las consideraciones futuras que se deberían tener para una gestión efectiva, pretenden hacer participar a toda la estructura organizativa, es decir, municipio, estado y país, todo esto a largo tiempo, puesto que es difícil modificar pero sobre aceptar que es necesario tener un enfoque sistémico en cada entidad deportiva. Podríamos empezar con el perfil de las personas que dirigen, en nuestro caso es confortable saber que la mayoría de ellos, pertenecen a las ciencias de la actividad física y el deporte, sin entrar en controversia acerca de si un licenciado de otra área lo haría mejor o peor, sino desde otra perspectiva por ejemplo si un enfermero realizara un operación de corazón, parece poco posible que lo haría mejor que un cardiólogo quien es el especialista en ello, ese es el punto de vista que queremos que se tome en cuenta al momento de dirigir el deporte, y su vez se valore este puesto tan importante, pero sobre lo que va a trascender su gestión en la sociedad.

Finalmente, podemos mencionar que una estructura organizativa debe tener un sistema, que le permita definir las características de sus integrantes y las interacciones que hay en ellos, esto lo menciona Johansen (1993) en su libro Introducción a la teoría general de sistemas.

CAPÍTULO VI

Conclusión

Capítulo VI

Conclusión

Los resultados obtenidos permiten presentar una herramienta que evalúe la gestión de las instalaciones deportivas públicas, además de cumplir con los objetivos de nuestra investigación. Uno de ellos fue demostrar la necesidad de aplicar un enfoque sistémico para dirigir el deporte, que en base a los resultados podemos comentar que efectivamente trabajar implementado un sistema, trae consigo beneficios, sociales, económicos, deportivos entre otros. Así mismo, el hecho de diseñar una propuesta de carácter sistémico para enfrentar la gestión deportiva dará respuesta a la evolución del hecho deportivo y a las necesidades de los practicantes, es decir con una gestión efectiva producirá un aumento de los ciclos de vida de los productos y servicios deportivos, y con ello aparecerán especialidades, actividades y habrá una mayor competencia que modificará parte de las estructuras y modelos que ahora conocemos.

Se conocerá mejor la esencia del trabajo de los gestores del deporte fruto de los años de experiencia y de una más adaptada formación. Se trabajará con mayor dedicación a las tareas propias de la gestión; utilizando los nuevos métodos, posibilidades y recursos auxiliares que estarán a nuestra disposición.

Desde la administración, los gestores públicos deben incentivar la práctica deportiva; promover y mejorar las infraestructuras deportivas, como consecuencia un país más saludable, porque recordemos que el objetivo siempre será crear un hábito en la persona, y un medio para lograrlo es el lugar donde practican ese tipo de actividades.

Otro aspecto interesante fue analizar los factores que interactúan en la gestión de la construcción de una instalación deportiva, por ejemplo, la instalación, que por consecuencia tiene otro factor que son los usuarios, y se suman los servicios ofrecidos, esta interacción determina el aumento o disminución de la práctica deportiva, es por ello la necesidad de aplicar un sistema global que incluya todos estos factores.

También, se pone en manifiesto la importancia de la toma de decisiones que realiza un gestor deportivo, ya que en los aspectos relacionados a la construcción no participan, y consideramos que es esencial. Alentamos a que esta idea impacte y poco a poco se tome en cuenta su opinión para futuros diseños de espacios deportivos.

Respecto a la herramienta, somos conscientes de la necesidad de perfeccionar ciertos aspectos del instrumento, que en futuras publicaciones se incluirán, con la finalidad de profundizar en la gestión municipal. Sin embargo consideramos que con ella se puede evaluar la gestión deportiva pública.

En nuestro caso presentamos cuatro factores, con las que obtuvimos datos interesantes, en la primera encontramos que es poca la intervención del gestor en aspectos financieros. Varios autores remarcan que es crucial tener conocimientos de los mismos, pero sobre todo intervenir y aplicarlos, lo mismo con aspectos mercadológicos.

Otro dato que nos pareció relevante fue conocer a grandes rasgos que el perfil de los dirigentes están relacionados al deporte, entendiéndose que los métodos o estrategias que utilice son pensando en el bienestar social. Proponemos que se estructure las tareas que realiza un gestor, y en función de ello se aplique en cada cambio de administración pública, con el fin de que exista un seguimiento a los objetivos establecidos y de esta manera haya una continuidad.

Igualmente resaltamos, la importancia de realizar un estudio de mercado en entidades públicas, ya que es poco probable realizarlas, sin embargo su beneficio podría ser impresionante, ya que tener segmentado nuestra población siempre reducirá costos, y mejorara la práctica deportiva atendiendo y dando un mejor servicio a usuarios más exclusivos.

En esta línea, con nuestro factor cuatro pudimos observar que la intención de participar conjuntamente existe, además consideran que una mejor instalación aumentaría la práctica deportiva, con esta dimensión logramos cumplir el último objetivo propuesto, debido a que si fue valorada la gestión que se realiza en cada una de las instalaciones.

Dentro de las limitaciones de este estudio sería preciso mencionar nuestra muestra utilizada, lo que resulta evidente, a pesar de los esfuerzos por obtener una muestra más representativa no fue posible, porque no cabe duda que una mayor muestra, permitirá obtener resultados más concluyentes, sin embargo se pretende que nuevos estudios permitan demostrar bajo estas mismas líneas la evaluación de la gestión deportiva pública. Así mismo, concluimos lo siguiente:

1. Se debería trabajar con mayor dedicación a las tareas propias de la gestión.
2. Desde la administración, los gestores públicos deben incentivar la práctica deportiva, así como el promover y mejorar las infraestructuras deportivas.
3. La importancia de la toma de decisiones que realiza un gestor deportivo, incluye los aspectos relacionados con los diseños de espacios deportivos.
4. Se estructure las tareas que realiza un gestor deportivo y en función de ello se aplique en cada cambio de administración pública.

Finalmente, podemos concluir que un dirigente debe estar preparado para asumir la gestión y administración de los servicios deportivos, además de contar con una sólida formación que le permita mejorar la calidad del deporte en el municipio al que pertenece. También, luchar por el aumento de la práctica deportiva en las diferentes esferas y estar consciente que su labor no solo se refiere al mantenimiento de la infraestructura y su correcto uso, sino también se trata que ese servicio recibido llegue a la mayor gente posible, en pocas palabras un gestor deportivo debe ser multidisciplinario. En este sentido el enfoque del pensamiento sistémico en las organizaciones, debe visualizarse como un todo, donde los integrantes cooperen con la transformación y el gestor sea la guía para lograrlo.

CAPÍTULO VII

Futuras líneas de investigación

Capítulo VII

Futuras líneas de investigación

Con la presente investigación, se pretendía profundizar en los aspectos que inciden en la gestión de las instalaciones deportivas públicas, sabemos de la complejidad de abordar este tema, sin embargo como investigador busco contribuir para mejorar el deporte, las personas, el municipio, el propio país, de manera que seguiremos investigando en esta línea.

- * En relación a la herramienta utilizada se continuara trabajando en ella, a modo de perfeccionarla, y sea aplicada también al sector privado.
- * También la posibilidad de iniciar investigaciones en las que se puedan establecer dimensiones pero desde el punto de vista del usuario, para así conocer las semejanzas o diferencias respecto a esta investigación.
- * Además crear un manual que incluya criterios de diseño y construcción de una instalación deportiva.
- * Otra línea interesante seria conocer el impacto económico que tienen las instalaciones públicas en un municipio.

En definitiva, con este trabajo se pretendía sumarse a todas esas investigaciones referentes a la gestión deportiva, desde aspectos técnicos, servicios deportivos, satisfacción del usuario, perfil del puesto de un dirigente deportivo entre otros, con la finalidad de que poco a poco incrementen las investigaciones, pero sobre todo la precepción que ha creado acerca del profesional del deporte.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Acosta, R. (2000). *Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Aguado, M. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 3(13), 205-222.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: ECOE.
- Álvarez, R. (1995). *Estadística multivariable y no paramétrica con SPSS*. Días de santos. Madrid.
- Arboledas, D., & Puig, N. (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *International Journal of Sport Science*, 8(29), 223-244.
- Anguera, T. (2003). La metodología selectiva en la Psicología del Deporte. En A. Hernández Mendo (Coord.) *Psicología del deporte*, (2), 74-96.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Áreas de políticas presupuestarias y gestión pública*, (pp.38-47).
- Arocas, R. L. (2006). *Gestión Deportiva, investigación actual*. Valencia: Promolibro.
- Astigarraga, E. (2006). *El método Delphi*. Facultad de empresariales, Donostia, (pp.2-14).
- Ávila, A., & Medina, A. (2002). Evolución de la teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.

- Barghchi, M., Dasimah, O., & Mohd Salleh, A. (2009). Cities, Sports Facilities Development, and Hosting Events. *European Journal of Social Sciences*, 5(4), 460-465.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-23.
- Bunge. (2003). *Philosophical dictionary*. New York: Prometheus
- Beotas, E. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. España: Universidad Castilla de la Mancha.
- Bouyssou, D., Dubois, D., Pirlot, M., & Prade, H. (2006). Decision-making process. En *Concepts and Methods*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Buendía, E., Colás, B., & Hernández, P. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Burillo, P. (2012). *Las instalaciones Deportivas en España y su Incidencia en la Actividad Físico-Deportiva de la Población*. España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Cabello, E., & Cabra, N. (2006). Evaluación de las instalaciones deportivas escolares desde el punto de vista de la salud. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 6(23), 138-159.
- Celma, J. (2004). *El ABC del Gestor Deportivo*. España: INDE.
- Chavez, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral*. México: Panorama.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis*. London: A&C Black.
- CONADE (2012). *Gobierno de México*. Obtenido de <http://www.gobierno.com.mx/conade>.
- Clemente, J. A., Hernández González, D., & Seplavy Urbina, A. W. (2008). *Derecho Deportivo Mexicano*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Culley, P., & Pascoe, J. (2009). *Sports Facilities and Technologies*. New York: Routledge.
- Dale, B. (2003). TQM: An Overview. *Managing quality*, 3-33.

- Daly, J., & Daly, J. (2000). *Recreation and Sport Planning and Design Guidelines*. United States: Human Kinetics.
- DGCM, & Madrid, D. g. (2002). *Dirección y gestión de centros deportivos*. Madrid: BOCM.
- Dimitropoulos, P. (2007). Activity – Based Costing in Sport Organizations: Theoretical Background & Future Prospects. *Journal Sport Management*, 3(2), 17-25.
- Fábregas, F., & Hernando, J. (2000). Proceso de confección, programación, construcción, y gestión de las instalaciones deportivas. *En actas del 1er congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*, Barcelona: INDE. (pp.193-201).
- Fabrigar, L., & Wegener, D. (2012). *Exploratory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Fowler, F. (2014). *Survey Research Methods, fifth edition*. United States of America: Sage.
- Gall, H. (1996). *Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales*. *Gerencia deportiva* Colombia: Universidad de Ludwigsburg, (pp.117-123).
- Gallardo, L., & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona, España: INDE.
- Gallardo, L. (2004). *Manual de Gestión en Instalaciones Deportivas. Los nuevos retos para el futuro*. Madrid: Opade, Altamarca y Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva.
- Gallardo, L. (2006). *La gestión pública en las organizaciones deportivas*. En L. Gallardo y J. Lozano, *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca Universidad de Castilla-La Mancha. (93-101)
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, España.
- Gálvez, P. & Morales-Sánchez V. (2011). Gestión de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 123-130.
- García, A. (2013). *Gestión deportiva*. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/agsantarosa/gestin-deportiva-2013>

- García, J., Lago, J., & Fernández, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(44), 674-689.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gil, P. (2008), *La polivalencia de las instalaciones deportivas*. En P. Sáenz y M. Díaz, *Instalaciones Deportivas en el Ámbito Escolar Huelva: Universidad de Huelva*, (pp.147-151).
- Gómez-Bernabeu, A. M. y Palací, F. J. (2003). El constructo «Orientación a la calidad total» y su medida: el Cuestionario OCT. *Psicothema*, 15(3), 433-439.
- Gómez Tafalla, A. M., Mundian Gómez, J. J., & Calabuig Moreno, F. (2012). *Definición de las tareas del Gestor Deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad Valenciana*. Congreso Internacional de las Ciencias Deportivas. España.
- Gómez, A. M. (2012). *El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro*. Estudios de economía aplicada, (pp. 2-30).
- Gómez, A. M.; Mestre, J. A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: INDE
- Grau, N. C. (2000). *Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas: CLAD.
- Group, H. (2011). *Hispanic American Publishing Group*. Obtenido de <http://www.cioal.com/2011/09/07/perfiles-y-salarios-de-los-gerentes-de-argentina-y-america-latina/>
- Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija. *Technologija*.
- Hall, S., Cooper, W., Marciani, L., & McGee, J. (2012). *Security Management for Sports and Special Events*. United States of America: Human Kinetics.
- Hernández-Mendo, A. (2001a). Cuestionario para valoración de actividades de ocio y tiempo libre. *Anuario de Psicología*, 32(3), 67-80.
- Hernández-Mendo, A. (2001b). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10, 179-196.

- Hernández-Mendo, A. y Anguera, M. T. (2001). Análisis psicosocial de los programas de actividad física: Evaluación de la temporalidad. *Psicothema*, 13(2), 263-270.
- Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, R. (2007). *Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo*. Ingeniería, 17(2), 37-52.
- Holtz, D. (2013). México, retrasado en cuestiones de gestión deportiva. *El economista*.
- Ibañez, S.(2004).Las infraestructuras en el censo nacional de instalaciones deportivas. *Censo del consejo superior de deportes*, (pp.6-8).
- Ivankova, N. Creswell, J, Stick, S. (2006). *Using mixed-methods sequential explanatory design*. Theory to practice field methods, 18(1), 3-20.
- Johansen, O. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: LIMUSA.
- Johnson, B., & Mondello, M. (2007). The Demand for Sport: Sport Consumption and Participation Models.) *Journal of sport management*. 21(1), 103-122.
- Johnson, R.B.; Onwuegbuzie, A. J.; Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Jones, F., Brooks, D., & Mak, J. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77–91.
- Jovanović, J. (2011). Sport management in countries in transition: current state and development perspectives. *Serbian Journal of Sports Sciences*, 5(3), 115-125.
- Jowett, S., & Lavallee, D. (2007). *Social Psychology in Sport*. United States: Human Kinetics.
- Karpavičius, T., Cvilikas, A. C., & Gatautis, R. (2007). Application of Systemic Management Conception to Organization's Management Decisions Structuring. *Academic Journal Engineering Economics*, 4(54), 44-52.

- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2014). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Latorre, P. Á. (2008). Metodología para el análisis y evaluación de la seguridad de los espacios y equipamientos deportivos escolares. *Apunts Educación Física y Deportes*, 93(3), 62-70.
- Laszlo, A., & Krippner, S. (2000). *Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development*. En *Systems Theories and Piori Aspects of Perception*. Amsterdam: Elsevier, (pp.47-74)
- Ley General del Deporte, L. (2000). *Ley General del Deporte*. Obtenido de <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/I080600.html>
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method*. En *The Delphi Method Techniques and Applications*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, software e Aplicações*. Portugal: Rolo Y Folhos II, SA.
- Martínez, T. (2014). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Martínez, V., Tordera, N., & Ramos, J. (1996). *Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas*. *Apunts*, 43 (1), 91-102.
- Masteralexis, L., Barr, C., & Humns, M. (2009). *Principles and Practice of Sport Management*. United States of America: Jones and Bartlett Publishers.
- Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 10(2), 133-138.
- Medina, R. E. (2007). *Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos. Caso dirección de deportes del municipio de monterrey*. Zaragoza, España: Departamento de Economía y dirección de empresas. Universidad de Zaragoza.

- Medina, R. E., Ceballos, O., Medina, M. & Pérez J. A. (2008). *Gestión deportiva: Aplicación de instrumentos para valorar la calidad del servicio*. Publicaciones UANL.
- Méndez Rial, B., & Vicente Salgado, D. (2006). *Aproximación a las funciones de directivos deportivos*. Congreso Internacional de Ciencias Deportivas. Universidad de Vigo, España.
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 41(1),197-207.
- Meneses, J., Barrios, M., Lozano, L., Bonillo, A., Turbany, J., Cosculluela, A., & Valer, S. (2014). *Psicometría*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva, una aproximación. *Revista de educación física*, 2(2),1-19.
- Mestre, J., Brotóns, J., & Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: INDE.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera economica social ambiental*. Bogotá, Colombia: MM.
- Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2), 292-298.
- Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo Servqual. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Morales-Sánchez, V. y Gálvez, P. (2010). Diseño de precisión de una herramienta para la evaluación de la calidad de una instalación municipal deportiva. En Blanca, M. J., Alarcón, R. y López-Montiel, D. (Coords.), XI Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud. *Libro de Resúmenes* (154-159). Málaga: CEES-IFV, UMA-Tecnolex y Asociación Malagueña de Estudios e Investigaciones Sociales.
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., y Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 201-2017.

- Moreno Rodríguez, R., Martínez Cervantes, R., & Chacón Moscoso, S. (2000). *Fundamentos metodológicos en Psicología y Ciencias afines*. Madrid: Pirámide.
- Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. España: Universidad de Barcelona.
- Nedergaard, P. (2007). *European Union Administration: Legitimacy and Efficiency*. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff publishers.
- NIRSA. (2009). *Campus Recreational Sports Facilities: Planning, Design, and Construction Guidelines*. En N. I. Association. United States: Human Kinetics.
- Nunnally, J.C. (2008). *Psychometric theory*. Digital New York: McGraw Hill.
- Ontaneda, M. (2013). *Creación del departamento de cultura física en la universidad técnica de Machala*. Guayaquil: Tesis Doctoral.
- Ontiveros, M. (2008). *Infraestructura Deportiva*. <http://ebookbrowse.net/>, (pp.1-24).
- Padilla, J., Pérez, C., & González, A. (1998). *Elaboración del cuestionario*. En *Fundamentos teóricos y aspectos prácticos* Madrid: Síntesis.(pp.115-140).
- París, F. (2003). *La calidad como elemento estratégico en el deporte. Jornadas sobre la gestión de la calidad de las empresas deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- París, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. United States: Springer.
- Pedersen, P., & Parks, J. (2011). *Contemporary Sport Management*. United States: Human Knetics.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1999). *Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*. Anuario de Psicología, 30(1), 85-103.
- Pérez-López, R., Morales-Sánchez, V, Anguera, M. T. y Hernández-Mendo, A. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis



- cualitativo con ATLAS. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 143 - 150.
- Pett, M., Lackey, N., & Sullivan, J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research*. United States of America: SAGE.
- Ping, S., & Taylor, P. (2014). The use of public sports facilities by the disabled in England. *Sport Management Review*, 17(1), 8-22.
- Polit, D., & Hungler, B. (2000). *Diseños de muestreo. En investigación científica en ciencias de la salud (267-275)*. McGraw-Hill/ Interamericana de México.
- Ramírez, L. (2002). *Teoría de sistemas*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Ratten, V. (2011). Sport management: Current Trends and Future. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 679-685.
- Roca, J. (2003). *Gestión de instalaciones deportivas: Un Nuevo Concepto de gestión para unas instalaciones de tercera generación*. En P. Sáenz, J. Sáenz y M. Díaz, *Instalaciones Deportivas en el Ámbito escolar (69-95)*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Román, P. Á. (2008). Metodología para el análisis y evaluación de la seguridad de los espacios y equipamientos deportivos escolares. Jaén: *Apunts*, 3, 62-70.
- Sacristán, C. A., Hernando, V., & Fernández, J. A. (1996). *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas, Teoría y Práctica*. Madrid: Gymnos.
- Sánchez, P. (2012). Las competencias de las administraciones públicas españolas en deportes. *International Journal of Sports Law & Management*, 2(4), p.252.
- Sánchez, P. (2000). *Marketing Deportivo. La clave del éxito en la gestión de centros de actividades físico-deportivas y recreativas*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Sánchez, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos. La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos.
- Sarabia, A. (1996). *La teoría general de sistemas*. España: Isdefe.

- Sawyer, T. (2009). *Facility Management for Physical Activity and Sport*. Pensilvania: Sagamore .
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- SE. (2013). *Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de http://www.dgb.sep.gob.mx/04-m2/02programas/Estrategia_Sectorial_Deporte_Mexicano.php
- Serrano, V., Rial, A., & Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 102(4), 95-105.
- Simonds, A. (2014). *How to Start a Construction of Indoor Sports Facilities Business . United States: Mic James*.
- Skyttner, L. (2005). *General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice*. London: World Scientific Publishing
- Siegfried, J., & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3),95–114.
- Teruelo, B. (1996). Dos herramientas para la mejora de la gestión de las entidades deportivas municipales: La planificación estratégica y la gestión de la calidad de los servicios. *Apunts*, 46,103-112.
- Trevor, S., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations, The Application of Organization Theory*. United States of America: Human Kinetics.
- Turpin, S., & Marais, M. (2004). Decision-making: Theory and practice. *Journal of the Operations Research Society of South Africa*, 20(2), 143-160.
- Villa, I., Sánchez, G. & Manassero, A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de palma Mallorca. *Revista Iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*. 4(1), 59-74.
- Verdoy, P., Mahiques, J., & Sagasta, S. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. España: Universitat Jaume I.
- Ulloa, R. (2000). *El proyecto cerebro colectivo y pensamiento sistémico*. Instituto Andino de Sistemas. Lima, Perú. Obtenido del sitio web: www.iasvirtual.net/cerebro.htm

-
- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., & Emery, P. (2005). *Managing Sport Facilities and Major Events*. United States: Allen & Unwin.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Exploring the organizational capacity and organizational problems of disability sport clubs in Germany using matched pairs analysis. *Sport management Review*, 17(1),23-34.
- Zeigler, E. (2006). Lecture Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of sport management*. 20, 1-21.

ANEXOS

ANEXO 1

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA	
---	---	---

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE UNA GESTIÓN EFECTIVA EN UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA

Estamos realizando una investigación acerca de la gestión que se realiza en una instalación deportiva pública; por ello es importante conocer su opinión respecto al estado en el que se encuentra la instalación a su digno cargo. Además conoceremos la situación real en nuestra entidad. Le pedimos su colaboración en la veracidad de sus respuestas. Los datos que nos aporte serán tratados con total confidencialidad y sólo con fines de investigación. Muchas gracias.

I. DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

A continuación indíquenos hasta qué punto realiza las siguientes gestiones, señalando el número que más se ajuste a su opinión utilizando la siguiente factor.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Señale cuál es el grado de intervención que realiza en las siguientes áreas durante su gestión en la instalación:

ÁREA	1	2	3	4	5
1. Instalaciones Deportivas					
2. Actividades Deportivas					
3. Recursos Humanos					
4. Finanzas					
5. Mercadotecnia					

2. Toma de decisiones como gestor deportivo

GESTIÓN DE LAS TAREAS	1	2	3	4	5
6. Determinar el lugar donde se desarrolla cada actividad deportiva					
7. Supervisar el estado de seguridad de la instalación					
8. Redactar las normas de funcionamiento y uso					
9. Asesorar en la elaboración de planos de nuevos espacios deportivos					
10. Establecer los objetivos de las actividades					
11. Controlar el material necesario para el desarrollo de actividades					
12. Diseñar el organigrama de trabajadores					
13. Reportar los resultados del manual interno					
14. Seleccionar y Contratar el personal					
15. Contactar a las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene					
16. Elaborar presupuestos					
17. Estudiar costos por viabilidad					
18. Estudiar costos de construcción o remodelación					
19. Controlar gastos energéticos de las instalaciones					

3. En qué medida se realizan las siguientes gestiones de construcción y planeación

DISEÑO DE LA INSTALACIÓN	1	2	3	4	5
20. Estudiar el mercado para el diseño de construcción de la instalación					
21. Partir de un presupuesto económico para poder diseñar la instalación					
22. Revisar las normas/guías para construir las instalaciones deportivas					
23. Participar y/o asesorar en la construcción y remodelación de las instalaciones					
24. Diseñar un sistema de calidad de servicios de actividades e instalaciones					
25. Exponer los resultados ante las autoridades					
26. Diseñar un plan estratégico en la entidad deportiva					
27. Diseñar un informe de resultados					
28. Vincular el trabajo con otros centros deportivos municipales					
29. Dar mantenimiento periódico para el buen funcionamiento de las instalaciones					
30. Indicar las normas de uso de la instalación					

4. Consideraciones futuras para la gestión efectiva en la instalación

GESTIÓN DE LA INSTALACIÓN	1	2	3	4	5
31. Utilizar un manual para la construcción de instalaciones, si se llegara a establecer oficialmente a nivel estatal					
32. Trabajar en conjunto gobierno estatal y centros deportivos					

municipales					
33. Utilizar el mismo manual de operaciones todos los centros municipales					
34. Usar una guía que defina las condiciones reglamentarias, de planificación y diseño a considerarse para la gestión de una instalación impuesta por el gobierno federal					
35. Incrementar la práctica deportiva con instalaciones en optimas condiciones					
36. Crear un sistema de gestión a nivel nacional, estatal y regional que beneficie el deporte mexicano					

II. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

37. Edad:

1. De 18 a 30 años ()
2. De 31 a 39 años ()
3. De 40 a 49 años ()
4. De 50 a 60 años ()
5. > de 60 años ()

38. Género:

1. Femenino ()
2. Masculino ()

39. Nivel de estudios:

1. Carrera técnica. ()
2. Licenciatura ()
3. Maestría ()
4. Doctorado ()
5. Otro: _____

40. Los estudios realizados corresponden a una carrera relacionada con la Actividad Física y el Deporte

1. Si () ¿Cuál? _____
2. No () ¿Cuál? _____

41. Municipio donde se ubica la instalación que dirige:

III. SITUACIÓN LABORAL

42. Cargo que desempeña en la entidad deportiva:

43. N° de horas semanales que señalan su contrato:

1. Menos de 20 hrs. _____
2. De 21 a 30 hrs. _____
3. De 31 a 40 hrs. _____
4. Más de 40 hrs. _____

44. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo en general?

1. Menos de 6 meses _____
 2. 6 a 1 año _____
 3. 1 a 3 años _____
 4. 3 a 10 años _____
 5. Más de 11 años _____
- Especifique: _____

Comentarios

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2

Monterrey, N.L., Diciembre del 2013

Dra. Irma Laura Cantú Hinojosa

Presente.-

Asunto: Validación de Instrumento de investigación

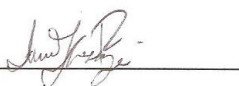
Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en la Facultad de Organización Deportiva, donde curso el Doctorado de Ciencias de la Cultura Física me encuentro desarrollando la investigación: "**ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA**", para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende estudiar y conocer de manera científica los diferentes aspectos considerados para la misma.

Siendo indispensable la validación de dicho instrumento a través del juicio de experto en el que se ha considerado su participación como tal, por ser Usted un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación; para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Formato de evaluación.
- Ficha de opinión.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

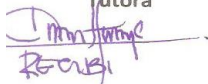


MAFyD Isela Guadalupe Ramos Carranza
1574382



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Tutora


20-01-2014

Monterrey, N.L., Diciembre del 2013

Dra. María Rosa Alfonso García

Presente.-

Asunto: Validación de Instrumento de investigación

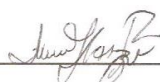
Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en la Facultad de Organización Deportiva, donde curso el Doctorado de Ciencias de la Cultura Física me encuentro desarrollando la investigación: **"ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA"**, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende estudiar y conocer de manera científica los diferentes aspectos considerados para la misma.

Siendo indispensable la validación de dicho instrumento a través del juicio de experto en el que se ha considerado su participación como tal, por ser Usted un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación; para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Formato de evaluación.
- Ficha de opinión.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente



MAFYD Isela Guadalupe Ramos Carranza
1574382



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Tutora

Rec. In Ramos
21-Enero-2014

Monterrey, N.L., Diciembre del 2013

Dr. Javier Álvarez Bermúdez

Presente.-

Asunto: Validación de Instrumento de investigación

Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en la Facultad de Organización Deportiva, donde curso el Doctorado de Ciencias de la Cultura Física me encuentro desarrollando la investigación: **"ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA"**, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende estudiar y conocer de manera científica los diferentes aspectos considerados para la misma.

Siendo indispensable la validación de dicho instrumento a través del juicio de experto en el que se ha considerado su participación como tal, por ser Usted un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación; para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Formato de evaluación.
- Ficha de opinión.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente



MAFyD Isela Guadalupe Ramos Carranza
1574382



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Tutora

16/Dic/2013



Monterrey, N.L., Diciembre del 2013

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola

Presente.-

Asunto: Validación de Instrumento de investigación

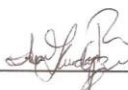
Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en la Facultad de Organización Deportiva, donde curso el Doctorado de Ciencias de la Cultura Física me encuentro desarrollando la investigación: "**ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA**", para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende estudiar y conocer de manera científica los diferentes aspectos considerados para la misma.

Siendo indispensable la validación de dicho instrumento a través del juicio de experto en el que se ha considerado su participación como tal, por ser Usted un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación; para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Formato de evaluación.
- Ficha de opinión.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente



MAFyD Isela Guadalupe Ramos Carranza
1574382



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Tutora

*Recibido: 17/dic/2013
Oswaldo Ceballos*

Monterrey, N.L., Diciembre del 2013

Dr. Jerónimo García Fernández

Presente.-

Asunto: Validación de Instrumento de Investigación

Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en la Facultad de Organización Deportiva, donde curso el Doctorado de Ciencias de la Cultura Física me encuentro desarrollando la investigación: "ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE UNA INSTALACIÓN DEPORTIVA PÚBLICA", para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación, que pretende estudiar y conocer de manera científica los diferentes aspectos considerados para la misma.

Siendo indispensable la validación de dicho instrumento a través del juicio de experto en el que se ha considerado su participación como tal, por ser Usted un profesional de trayectoria y de reconocimiento con relación a la investigación; para lo cual adjunto:

- Instrumento de investigación.
- Formato de evaluación.
- Ficha de opinión.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

MAFyD Isela Guadalupe Ramos Carranza
1574382

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Tutora

Recibido:

Dr. D. Jerónimo García Fernández
16 de enero de 2014

ANEXO 3



Óf. No. FOD-585/2014

Lic. Ignacio Esquivel Arévalo
 Director de Deportes del Municipio de Juárez
 Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
 Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014



DIRECCIÓN

Oswaldo Ceballos Gurrola
Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
 Director



Ciudad Universitaria
 San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. C.P. 66451
 Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
 fod@uanl.mx



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Facultad de Organización Deportiva

Of. No. FOD-583/2014

Lic. Ramón Enrique Treviño Ponce

Director de Deportes del Municipio de Gral. Escobedo
P r e s e n t e.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014



DIRECCIÓN

Recebi
Daniel Robo Garza
Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director



"Educación de clase mundial,
un compromiso social"

Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. C.P. 66451
Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
fod@uanl.mx



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Of. No. FOD-581/2014

C. Julio Rosales Montelongo

Director de Deportes del Municipio de García.

Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son las siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

*Recibido
Julio Rosales M.
los 14.*

García

HISTORIA, MAGIA Y CULTURA • 2012-2015

DIRECCIÓN DE DEPORTES DE GARCÍA - N.L.

"Educación de clase mundial, un compromiso social"

Atentamente,
"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014

Oswaldo Ceballos

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola

Ciudad Universitaria, C.P. 66451
San Nicolás de los Garza, Nuevo León México
Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51 / Fax: 7640
fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx



DIRECCIÓN





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Facultad de Organización Deportiva

Of. No. FOD-584/2014

Lic. Aldo Salim Flores Rivera

Director de Deportes del Municipio de Guadalupe

Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,



"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014

DIRECCIÓN

Oswald Ceballos
Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director



Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. C.P. 66451
Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
fod@uanl.mx



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

UANL



Facultad de Organización Deportiva

Of. No. FOD-586/2014

Profr. Sergio Pérez García

Director de Deportes del Municipio de Monterrey
P r e s e n t e.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014



DIRECCIÓN

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director



"Educación de clase mundial,
un compromiso social"

11:20

Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, C.P. 66451
Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
fod@uanl.mx



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Facultad de Organización Deportiva

Of. No. FOD-587/2014

Profr. Erwin Garcia Corona

Director de Deportes del Municipio de San Nicolás de los Garza

P r e s e n t e.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014



DIRECCIÓN

Oswaldo Ceballos Gurrola
Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director



"Educación de clase mundial,
un compromiso social"

Manuel Casas Mirales
28/Abril/2014

Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. C.P. 66451
Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
fod@uanl.mx



Of. No. FOD-580/2014

Lic. Orestes Manzo Hernández

Director de Deportes del Municipio de Apodaca.
Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son las siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales



**DIRECCION DE
DEPORTES
APODACA, N. L.**

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,
"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director

Ciudad Universitaria, C.P. 66451
San Nicolás de los Garza, Nuevo León México
Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51 / Fax: 7640
fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx



DIRECCIÓN





UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Facultad de Organización Deportiva

Of. No. FOD-589/2014

Lic. Luis Carlos Reyes Cantú

Director de Deportes del Santa Catarina

Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, con el tema "Aspectos que inciden en la Gestión de una Instalación Deportiva" esta información es para fines académicos ya que el trabajo de investigación está relacionado con tareas específicas del director deportivo municipal.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio, se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes:

1. Gestión de tareas
2. Diseño de la instalación
3. Gestión de la instalación
4. Ficha de descripción de la instalación
5. Datos generales



18 MAY 2014
Roxana 9-16
Instituto de Deportes
Santa Catarina
Fuerz y Digno
2012-2015

Sin más por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

Atentamente,

"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
Cd. Universitaria a 01 de abril de 2014



8182716791
Isela Ramos

DIRECCIÓN

Oswaldo Ceballos
Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola
Director



"Educación de clase mundial,
un compromiso social"

Ciudad Universitaria
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. C.P. 66451
Tels.: (81) 1340 4450 • 1340 4451 / Fax: 7640
fod@uanl.mx