



## COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE LOS PRESIDENTES DE ASOCIACIONES DEPORTIVAS CHILENAS

<sup>1</sup> Frano Giakoni Ramírez

### RESUMEN

La gestión deportiva es un fenómeno que ya no es nuevo; se han estudiado las competencias más importantes de los presidentes de entidades deportivas, no logrando llegar a un acuerdo, debido a que éstas obedecen al sector u organización en que se desempeñe, si bien existen estudios internacionales que definen las competencias que poseen quienes presiden una asociación, la realidad no se ajusta necesariamente a la chilena dejando dudas en cuanto al conocimiento de las reales habilidades y conocimientos de quienes encabezan una organización deportiva. Este artículo tiene como objeto el conocer las competencias en gestión que caracterizan a los presidentes y analizar las competencias que influyen en la acción de las asociaciones deportivas pertenecientes al Instituto Nacional de Deportes, para ello se ha utilizado un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo en donde la recolección de datos se ha realizado a través de un cuestionario basado en una escala de likert. Las principales competencias que arrojó el análisis de datos fueron; (1) Programa torneos, ligas y encuentros; (2) Mantiene efectiva comunicación con el directorio y (3) Usa buenas habilidades de comunicación oral.

**Palabras Clave:** Gestión Deportiva; Competencias; Asociaciones Deportivas; Instituto Nacional de Deportes de Chile.

---

<sup>1</sup> Master pela Universidad Andrés Bello – UNAB, Viña del Mar, (Chile). Professor de Educação Física pela Universidad Andrés Bello – UNAB. E-mail: [franogiakoni@gmail.com](mailto:franogiakoni@gmail.com)

## COMPETENCIES IN MANAGEMENT OF THE PRESIDENTS OF CHILEAN SPORTS ASSOCIATIONS

### ABSTRACT

Sports management is a phenomenon that is not a new subject. The most important competencies of presidents of sporting entities have been studied, failing to reach an agreement, because the managers obey the sector or organization in which they perform, although there are international studies that define the competencies that have presidents of an association. The studies does not necessarily fit the Chilean reality leaving doubts on the knowledge of the real skills and knowledge of those who head a sports organization in the country. This article aims to identify the management skills that characterize the presidents and analyze the competences that influence the action of the sports associations belonging to the National Sports Institute of Chile. Thus, we conducted a non-experimental design and a quantitative approach in where the data collection was done through a questionnaire based on a Likert scale. The main competences of the data analysis were: (1) Tournaments, leagues and matches program; (2) Maintains effective communication with the board and (3) Uses of good communication skills.

**Keywords:** Sports Management; Competitions; Sports Associations; National Sports Institute of Chile.

## COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DO PRESIDENTES DAS ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS CHILENAS

### RESUMO

Gestão esportiva é um fenômeno que não é novo. Pesquisadores já estudaram os poderes mais importantes dos presidentes das organizações desportivas, não conseguindo chegar a um acordo porque tais gestores obedecem o setor ou organização que dirige. Também existem estudos internacionais que alegam que definir os poderes possuídos por aqueles que presidem uma associação não significa, necessariamente, estar de acordo com a realidade e com as dúvidas das pessoas acerca do conhecimento das habilidades reais e conhecimento daqueles que conduzem uma organização desportiva. Este artigo tem como objetivo conhecer as competências de gestão que caracterizam presidentes e analisar as competências que influenciam a ação de associações desportivas pertencentes ao Instituto Nacional de Esportes do Chile. Para isso, foi utilizado um desenho não-experimental e abordagem quantitativa, no qual a coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário com escala do tipo Likert, conduzida no Chile. As competências centrais que produziram as variáveis para a análise de dados foram: (1) Programa de torneios, campeonatos e reuniões; (2) manutenção de uma comunicação eficaz com o diretório e (3) uso de boas habilidades de comunicação oral.

**Palavras-chave:** Gestão de Desporto; Habilidades; Associações desportivas; Instituto Nacional de Esportes do Chile.

## INTRODUCCIÓN

El interés por llegar al máximo cargo de una organización deportiva en los últimos años ha sido un tema controversial, a raíz fundamentalmente de la trascendencia obtenida por el deporte a nivel social. Pero en ciertas oportunidades, quienes aspiran a guiar el destino de estas entidades, carecen de los conocimientos y competencias adecuadas para ejercer tal función. Esta debilidad implica que en el transcurso de su desempeño, se puedan presentar una cantidad de situaciones que finalmente afectan su quehacer directivo y el de su contexto cercano.

La responsabilidad en los últimos tiempos, ha generado la búsqueda de modelos eficientes y de calidad en la dirección, lo que ha dado lugar a que comiencen a tener importancia investigaciones y publicaciones que intentan establecer el “deber ser” del trabajo de dirección.

En el mundo de la gestión deportiva, algunos autores intentan ayudar al desarrollo de esta importante labor, entre los que se destaca, Mestre (2013), quien señala que la gestión deportiva consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa, organización o acción. También indica que el gestor deportivo, en este caso el presidente, es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal, es quien lleva a cabo con preparación conveniente, los cometidos de la gestión.

Por otro lado, S. Gómez (2008) estudia las características estructurales de las organizaciones deportivas sin fines de lucro. Mestre (2013), añade su visión del funcionamiento y la labor de las instituciones deportivas municipales. Heinemann, K. (2001) detalla las características de las organizaciones deportivas desde un punto de vista económico. Sin embargo, ninguno de estos destacados autores, se aproxima a las competencias en gestión que debe tener la labor de dirección.

A partir de lo anterior, se debería establecer el valor de efectuar un vuelco al ejercicio directivo, añadiendo nuevos criterios que se relacionen a los procesos de modernización. Para eso se podrían tomar en cuenta los conceptos de eficiencia y eficacia, pero entregando las debidas oportunidades a quienes están en la cabeza de la entidad.

La función que adquiere quien preside una organización deportiva se puede observar, a través de su forma de dirigir, que por lo general, se basa en sus propias creencias, convicciones, valores y actitudes adquiridas a lo largo del tiempo, primero como deportistas, luego como dirigentes y finalmente en su calidad de Presidente.

El papel que desempeñan los presidentes en su calidad de cabeza visible de la dirección, queda claramente establecido por Gómez (2003); Gómez y Mestre (2005), quienes establecieron seis áreas en las que se intentó integrar todas las funciones desarrolladas por este en su labor diaria: finanzas y contabilidad; instalaciones deportivas; actividades deportivas; comercial y marketing; recursos humanos; y funciones directivas propias. A su finalización se ordenaron en cuatro grupos según: las realizaba directamente el gestor; las delegaba; las contrataba externamente, o sencillamente no las realizaba.

La dirección se proyecta tanto al interior de la organización como a toda la comunidad, teniendo en múltiples oportunidades reconocimientos importantes, que son producto de los resultados y fruto de esta labor. Sin embargo, en otras ocasiones es censurado por quienes están atentos a dichos acontecimientos, lo cual, induce a investigar sobre las competencias en gestión.

El Presidente se presenta con toda propiedad como la figura central en el funcionamiento de este importante organismo. Sus supuestas competencias para el cargo se basan generalmente en la valoración de su

amplio conocimiento en su disciplina y/o trayectoria deportiva, o por contar con cualidades especiales que lo hacen merecedor para dirigir los destinos de la institución. Responsabilidad que a veces es delegada por quienes estiman que en el bien de la institución y de la disciplina misma, la dirección debe descansar en él, sin contemplar si reúne las condiciones adecuadas para su desempeño. (Acosta, 2005)

El ingreso en el siglo XXI demanda que el deporte cuente con administradores deportivos capacitados, con el fin de desenvolverse en el nuevo milenio de acuerdo a las exigencias impuestas por el medio. Por tanto, resulta interesante el desarrollo de un estudio que permita determinar las competencias con que ya cuentan y las competencias necesarias en función de parámetros surgidos de la teoría y práctica de la gestión deportiva. Esto, se torna indispensable para la mejora de la dirección, dando la oportunidad a los presidentes de Asociaciones y otras entidades deportivas asumir los cambios que demanda el nuevo milenio.

Lo anteriormente señalado, fundamenta el desarrollo de la presente investigación considerando la transcendencia e impacto que tiene su desempeño para el contexto de gestión deportiva

Y como consecuencia, se plantea la interrogativa de esta investigación: ¿Cuáles son las competencias en gestión de los presidentes de las asociaciones deportivas Chilenas?

### **Objetivo General**

Conocer las competencias en gestión que caracterizan a los presidentes de las asociaciones deportivas inscritas en el registro de organizaciones deportivas.

### **Metodología**

La investigación se ha desarrollado utilizando un diseño no experimental, pues para la obtención de los datos no se realizó ningún tipo de manipulación a la muestra.

Esta investigación se centra en el análisis de las competencias de los presidentes de las Asociaciones Deportivas pertenecientes a la quinta región de Chile, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas (2014) es la tercera region del país con mayor cantidad de habitantes (1.974.880) y la segunda region con mayor cantidad de asociaciones deportivas. Para tales efectos y considerando las variables a investigar, se ha escogido un estudio descriptivo, ya que según Hernández (2003), lo define como el tipo de investigación que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 119).

El enfoque utilizado en esta investigación fue cuantitativo, que según Salvia (2011) mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones.

El universo estuvo constituido por los 154 presidentes de Asociaciones Deportivas de la quinta región, inscritas en el Registro de Organizaciones Deportivas del Instituto Nacional de Deportes, exceptuando la Isla de Pascua que por razones de acceso no fue considerada.

En la tabla señalada a continuación se detallan los deportes de las Asociaciones incluidas en el universo.

**Tabla N°1** Asociaciones incluidas en el universo.

<b>Fútbol</b>	53	<b>Rayuela</b>	11	<b>Rodeo</b>	12
<b>Básquetbol</b>	8	<b>Taekwondo</b>	7	<b>Pesca</b>	4
<b>Tenis de mesa</b>	6	<b>Escolares</b>	4	<b>Boxeo</b>	2
<b>Atletismo</b>	3	<b>Voleibol</b>	6	<b>Ciclismo</b>	6
<b>Deportes Tuerca</b>	5	<b>Ajedrez</b>	1	<b>Karate</b>	5
<b>Árbitros</b>	2	<b>Hándbol</b>	2	<b>Gimnasia</b>	2
<b>Natación</b>	4	<b>Tenis</b>	2	<b>Tiro al Vuelo</b>	1
<b>Billar</b>	1	<b>Snowboard</b>	1	<b>Pesas</b>	1
<b>Remo</b>	1	<b>Laboral</b>	1	<b>Rugby</b>	1
<b>Hockey</b>	1	<b>Volantinismo</b>	1	<b>Total</b>	154

En esta investigación se determinó una muestra probabilística – aleatoria simple.

La muestra, se seleccionó de un universo determinado por el 100% de las Asociaciones Deportivas de la quinta región. Para la determinación del tamaño de la muestra, se definieron los siguientes criterios:

1. Recursos disponibles financieros y de tiempo para la aplicación del cuestionario.
2. Heterogeneidad de las Asociaciones Deportivas a investigar.
3. La dispersión geográfica de las Asociaciones Deportivas.

Tomando en cuenta lo anterior, se decidió que el diez por ciento de cada Asociación

era suficiente para permitir un análisis confiable de las variables intervinientes en el estudio y la obtención, por ende de resultados estadísticos significativos.

Con la finalidad de otorgarle a todas las asociaciones deportivas la posibilidad equitativa de ser incluidos en la investigación, el procedimiento utilizado para la extracción de la muestra fue a través de un sorteo, mediante números correspondientes a cada unidad del universo.

Así, la muestra quedó constituida de la siguiente forma:

**Tabla N°2** Información personal de la muestra.

INFORMACION PERSONAL			
N°	Deporte	Comuna	Nombre
1	Fútbol	Quintero	Asociacion de Fútbol Quintero
2	Atletismo	Valparaíso	Atletica Regional Valparaíso
3	Subacuaticos y Natación con Aletas	Viña del Mar	Asociación de Deportes Subacuaticos la V región
4	Hockey	Viña del Mar	Hockey y Patinaje Viña del Mar
5	Rugby	Viña del Mar	Asociación Regional de Rugby Valparaíso
6	Remo	Valparaíso	Asociación de Clubes de Regatas de Valparaíso
7	Esquí Alpino, Esquí nórdico	Valparaíso	Asociacion de Ski y Snowboard de Valparaíso
8	Voleibol (indoor y playa)	Viña del Mar	Asociación de Voleibol de Viña del Mar
9	Pesca	Cartagena	Pesca Caza y Lanzamiento Cartagena
10	Billar	Valparaíso	Asociacion de Billar Las heras
11	Básquetbol	Valparaíso	Asociación Femenina de Basquetbol Valparaíso
12	Rodeo	Quillota	Asociación Deportes Campesinos V Región
13	Ajedrez	Quilpué	Asociación de Ajedrez Area 5
14	Árbitro	Quilpué	Asociación Deportiva de Arbitros Quilpué
15	Volantín	Quilpué	Asociación volantinismo Manuel Valencia V Región
16	Fútbol	Llay Llay	Asociación de Fútbol ANFA Llay Llay
17	Fútbol	Catemu	Asociación de Fútbol Catemu
18	Fútbol	La Calera	Asociación de Fútbol ANFA La Calera
19	Fútbol	Cabildo	Asociación Deportiva de Fútbol de Cabildo
20	Fútbol	Petorca	Asociación de Fútbol Pte Manuel Montt
21	Tiro al vuelo	Petorca	Asociación de Tiro al Vuelo Curimen
22	Boxeo	Quilpué	Asociación Regional de Boxeo Amateur
23	Rayuela	San Felipe	Asociación Local de Rayuela San Felipe
24	Handball	San Felipe	Asociación Local Deportiva de Hanball
25	Fútbol	Algarrobo	Asociación de Fútbol Algarrobo
26	Rayuela	Cabildo	Asociacion Deportiva de Rayuela Cabildo
27	Fútbol	Llay Llay	Asociación de Fútbol de Llay Llay
28	Básquetbol	Quillota	Asociación de Basquetbol de Quillota
29	Taekwondo	Limache	Asociación Deportiva Local de Taekwondo
30	Fútbol	Calle Larga	Asociación de Fútbol Calle Larga
31	Fútbol	Hijuelas	Agrupación Escuela de Fútbol V Región
32	Voleibol	Quillota	Asociación Provincial de Voleibol de Quillota

### Criterios de Inclusión

- a) Asociaciones Deportivas inscritas en el Registro Nacional de Organizaciones del Instituto Nacional de Deportes de la quinta región.
- b) Asociaciones Deportivas locales o regionales pertenecientes a la quinta región.

### Instrumento

Para efectos investigativos, se tomó el cuestionario de Toh (1997), en donde su idea era diseñar un instrumento para conocer las competencias en los gestores deportivos (Barcelona, 2001, Peng, 2000). Toh tomó como base el Recreational Sports Competency

Analysis (RSCA) de Jamieson (1987). Un total de 96 enunciados fueron aplicados a tres grupos que en total conformaban 816 gestores deportivos de clubes privados, la Young Men's Christian Associations (YMCA) y agencias recreativas, entre otros que participaron de la investigación. Todas las competencias fueron validadas por un jurado antes de ser enviada a los gestores. Los 96 enunciados de competencias fueron preguntados en orden aleatorio, sin embargo se encontraban agrupadas bajo 10 factores: procedimientos de negocios, gobernancia o gobernación, técnicas de gestión, comunicación/relaciones públicas, gestión de recintos/equipamiento, gestión de riesgo/legalidad, técnicas de programación/gestión

de eventos, filosofía/ciencia deportiva, investigación/evaluación (Peng, 2000).

El cuestionario de Toh consta de dos partes; la primera parte consiste en responder encerrando en un círculo el grado de aceptación o importancia que le asignan a cada enunciado, en donde se sigue una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante; la segunda parte se deben contestar aspectos demográficos sobre los gestores y la organización a la que pertenece (Peng, 2000). Finalmente, Toh concluye que el COSM parece apropiado para determinar las competencias de los gestores deportivos (Peng, 2000).

Entendiendo que una modificación de un cuestionario implica una serie de procesos, tanto a nivel cognitivo, evaluativo, decisivo y en este caso incluso idiomático, es que a continuación se exponen las ideas que sustentan las modificaciones del instrumento evaluativo.

Si el cuestionario es breve, se corre el riesgo de pasar por alto cierta información importante, mientras que hacerlo demasiado extenso genera un agotamiento en el entrevistado (Padua, 1979), pudiendo ser contestado de manera incompleta o carente de fidelidad (García, 2003).

En cuanto al tipo de preguntas, se deben evitar muy generales, puesto que pueden generar confusión para el que contesta, sobre todo si el investigador no se encuentra presencialmente para responder a las inquietudes (García, 2003). Es necesario estudiar, además, si una pregunta es necesaria, o si proporciona una información poco relevante o si hay otras preguntas que ofrecen información suficiente. (García, 2003). En este punto, se ha considerado, a juicio del

investigador, que muchas de los enunciados no se ajustan a las competencias que se estiman propias de los gestores deportivos.

Algunos consideran que 30 preguntas es óptimo, incluso ideal, y que excederse en este número comienza a generar problemas (García, 2003). Por otra parte, Cauas (2006) expresa que no existe una regla respecto a la cantidad de preguntas que debe tener un cuestionario, quedando en manos del investigador la decisión de su número (Briones, 2002).

Al ser una investigación cuantitativa busca delimitar un suceso, o grupo de personas, en sus propiedades más importantes, por lo tanto no es necesario abarcar todas las dimensiones de un contexto, en este caso competencias; en otras palabras, es un acercamiento básico a la realidad estudiada (Hernandez, 2003).

De esta manera, atendiendo a la investigación y referido al problema y su objetivo general, se procedió a tomar sólo 19 preguntas del cuestionario mencionado. A saber:

#### **COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE PRESIDENTES DE ASOCIACIONES DEPORTIVAS**

Se solicita que conteste este cuestionario lo más sinceramente posible, sus respuestas se manejarán confidencialmente. En esta investigación no existen respuestas buenas ni malas, solo interesa conocer su opinión, ya que ella será de gran utilidad.

Este cuestionario deberá ser contestado sólo por quienes encabezan la Asociación Deportiva.

### **Parte 1. Información Personal**

Nombre de la Asociación \_\_\_\_\_

Deporte \_\_\_\_\_

Comuna \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Educación (Básica, Media, Universitaria) \_\_\_\_\_

Años en el cargo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Parte 2: Competencias**

Instrucciones: A continuación se enumerarán una serie de enunciados referentes a competencias relacionadas con la gestión

deportiva. Favor indicar el grado de importancia que le atribuye a cada una de las oraciones siguiendo la siguiente puntuación:

1. Muy poco importante
2. Poco importante
3. Indeciso o inseguro
4. Importante
5. Muy importante

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
1. Mantiene efectiva comunicación con el directorio.	1 2 3 4 5
2. Usa buenas habilidades de comunicación escrita.	1 2 3 4 5
3. Usa buenas habilidades de comunicación oral.	1 2 3 4 5
4. Identifica fuentes de ingresos y gastos para el presupuesto.	1 2 3 4 5
5. Utiliza procedimientos básicos de contabilidad..	1 2 3 4 5
6. Utiliza habilidades efectivas de solución de problemas.	1 2 3 4 5
7. Elabora actas, balances, memorias y planes de actividades.	1 2 3 4 5
8. Prepara documentación para las reuniones de directorio y/o asambleas anuales.	1 2 3 4 5

9. Demuestra un entendimiento básico en negocios, leyes deportivas y otros importantes asuntos legales.	1 2 3 4 5
10. Postula a fondos concursables.	1 2 3 4 5
11. Programa torneos, ligas y encuentros.	1 2 3 4 5
12. Maneja aspectos organizacionales y operativos para la planificación deportiva de su asociación.	1 2 3 4 5
13. Utiliza tecnologías computacionales como e-mail, internet, etc.	1 2 3 4 5
14. Utiliza una base de datos como una herramienta informativa que ayuda a la toma de decisión.	1 2 3 4 5
15. Implementa un inventario de equipamiento y suministros.	1 2 3 4 5
16. Implementa sistemas apropiados de obtención de información y evaluación.	1 2 3 4 5
17. Ejecuta una evaluación después de cada actividad.	1 2 3 4 5
18. Evalúa el desempeño general de la organización.	1 2 3 4 5
19. Desarrolla un programa/plan de evaluación.	1 2 3 4 5

---

Firma

### Validación del Instrumento

El instrumento fue validado por Héctor Vergara S. encargado regional del Deporte de Competición del Instituto Nacional de Deportes, Magister en Gestión de la Actividad Física y Deportiva de la Universidad Andrés Bello y por Manuel Orellana R. encargado regional del Deporte de Alto Rendimiento del Instituto Nacional de Deportes, Magister en Entrenamiento Deportivo de la Universidad Mayor.

Ambos expertos revisaron el instrumento aplicando una validación de constructo y de contenido haciendo comentarios de las preguntas del cuestionario sobre los dos aspectos anteriormente señalados.

Posterior a ello, se seleccionó a un presidente de Asociación que no estuviese en la muestra y se le aplicó un cuestionario con una diferencia de un mes, con el fin de observar si la persona respondía de manera coherente e

igual las preguntas del instrumento, resultando finalmente satisfactorio.

### Procedimiento para la Aplicación del Cuestionario

Para la aplicación del cuestionario, se contactó a las Asociaciones Deportivas vía telefónica, correo electrónico y personalmente, fijándose en conjunto el día y la hora en que se tomaría el cuestionario. El encuestador fue el propio investigador, quien se trasladó a los lugares fijados durante los meses de octubre

y noviembre, en los horarios acordados con los presidentes de las Asociaciones Deportivas seleccionadas.

Los respondedores del cuestionario corresponden a los presidentes o dirigentes deportivos que encabezan la organización.

### Resultados y Discusión

A continuación se describen los resultados y se reflexiona sobre las variables investigadas.

**Tabla N° 3** Comunicación del directorio, oral y escrita.

Comunicación del directorio, oral y escrita			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
1	Muy poco importante	1	3,1
	Poco importante	1	3,1
	Indeciso o inseguro	2	6,3
	Importante	10	31,3
	Muy importante	18	56,3
2	Muy poco importante	1	3,1
	Poco importante	2	6,3
	Indeciso o inseguro	9	28,1
	Importante	5	15,6
	Muy importante	15	46,9
3	Muy poco importante	0	0
	Poco importante	3	9,4
	Indeciso o inseguro	8	25,0
	Importante	5	15,6
	Muy importante	16	50,0

Dentro de la tabla N° 3 se muestra la frecuencia y porcentajes obtenidos, de las tres primeras preguntas del instrumento: 1.- Mantiene efectiva comunicación con el directorio, en donde destaca el muy importante con 18 respuestas, 2.- Usa buenas habilidades de comunicación escrita, donde 15 personas contestaron muy importante, siendo lo más significativo, 3.- Usa buenas habilidades de comunicación oral, en donde 16 presidentes señalaron que es muy importante.

Las preferencias tan marcadas hacia la importancia de estas competencias se deben a

que las Asociaciones necesitan estar constantemente en contacto, ya sea con otras entidades o simplemente con los deportistas, dirigentes y técnicos en todos sus niveles. Por lo tanto, un presidente que se aprecie como tal, debe saber redactar comunicados y transmitir mensajes que favorezcan su gestión.

Una organización es un conjunto, por lo tanto el trabajo en equipo es fundamental para un correcto funcionamiento, es así como una buena comunicación es vital para coordinar diversos procesos, además de mantener un buen clima laboral entre sus miembros.

**Tabla N° 4** Presupuesto, contabilidad y solución de problemas.

<b>Presupuesto, contabilidad y solución de problemas</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
4	Muy poco importante	3	9,4
	Poco importante	3	9,4
	Indeciso o inseguro	8	25,0
	Importante	4	12,5
	Muy importante	14	43,8
5	Muy poco importante	3	9,4
	Poco importante	5	15,6
	Indeciso o inseguro	6	18,8
	Importante	8	25,0
	Muy importante	10	31,3
6	Muy poco importante	4	12,5
	Poco importante	8	25,0
	Indeciso o inseguro	2	6,3
	Importante	8	25,0
	Muy importante	10	31,3

La tabla N° 4 muestra los resultados con respecto a la frecuencia y sus porcentajes de la preguntas: 4.- Identifica fuentes de ingreso y gastos para el presupuesto, 5.- Utiliza procedimientos básicos de contabilidad, 6.- Utiliza habilidades de solución de problema, en las cuales es muy importante el predominio en sus respuestas.

Estas preferencias son claramente identificables dentro de la pregunta seis, puesto que los problemas se presentan no sólo en el ámbito deportivo, sino que a todo nivel de una organización (mayor complejidad de la organización, mayor complejidad en los problemas). Por lo tanto, que un Dirigente

deportivo posea esta competencia es básico, esencial y un deber.

Como era de esperarse, los presidentes de las Asociaciones Deportivas utilizan aspectos contables, sean estos básicos o no, dependiendo del sector de gestión en el cual se desenvuelvan, los que le permitirán un orden en procesos posteriores. Por lo tanto, se puede inferir que al tener un orden contable y una efectiva solución de problemas, se maneja una cantidad de información mayor, lo cual permite realizar evaluaciones constantes que puedan enmendar un rumbo no deseado, ahorrando tiempo, energías y recursos.

**Tabla N° 5** Planificación, prepara documentos y entiende asuntos legales

<b>Planifica actividades, prepara documentos y entiende asuntos legales</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
7	Muy poco importante	3	9,4
	Poco importante	1	3,1
	Indeciso o inseguro	6	18,8
	Importante	12	37,5
	Muy importante	10	31,3
8	Sin respuesta	1	3,1
	Muy poco importante	6	18,8
	Poco importante	4	12,5
	Indeciso o inseguro	6	18,8
	Importante	7	21,9
	Muy importante	8	25,0
9	Muy poco importante	5	15,6
	Poco importante	7	21,9
	Indeciso o inseguro	4	12,5
	Importante	11	34,4
	Muy importante	5	15,6

La presente tabla muestra los resultados obtenidos de la frecuencia y porcentajes para las siguientes competencias; 7.- Elabora actas, balances, memorias y planes de actividades. 8.- Prepara documentación para las reuniones de directorio y/o asambleas anuales. 9.- Demuestra un entendimiento básico de los negocios, leyes deportivas y otros asuntos legales.

Cabe destacar que al contrario de las tres preguntas anteriores, el “Importante” fue el que mas destacó.

El entender asuntos legales es relevante para quien preside, puesto que confirma la importancia de obtener recursos adicionales que le permitan a una Asociación crecer, para lo cual necesita saber cómo se obtienen los recursos, dónde se entregan y qué hay que utilizar para obtenerlos. Sin embargo, se encuentran los que no lo consideran tan importante, volviendo a mencionar, que los recursos mínimos para que una Asociación funcione se encuentran prácticamente asegurados.

**Tabla N° 6** Postula a fondos, programa torneos y maneja asuntos de planificación.

<b>Postula a fondos, programa torneos, maneja asuntos de planificación deportiva</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
10	Muy poco importante	3	9,4
	Poco importante	7	21,9
	Indeciso o inseguro	3	9,4
	Importante	8	25,0
	Muy importante	11	34,4
11	Muy poco importante	1	3,1
	Poco importante	0	0,0
	Indeciso o inseguro	9	28,1
	Importante	0	0,0
	Muy importante	22	68,8
12	Muy poco importante	1	3,1
	Poco importante	5	15,6
	Indeciso o inseguro	9	28,1
	Importante	8	25,0
	Muy importante	9	28,1

La anterior tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia y porcentaje, de la encuesta realizada a los presidentes de Asociaciones de la quinta región, en las siguientes preguntas; 10.- Postula a fondos concursales. 11.- Programa torneos, ligas y encuentros. 12.- Maneja aspectos organizacionales y operativos para la planificación deportiva para su Asociación deportiva.

No existe alguien que pueda decir que el conocimiento del funcionamiento de los programas deportivos no sea importante,

debido a que si eso pasara, existiría una gran cantidad de detalles que se pasarían de alto, donde la gente que conoce el deporte sabe que ocurren, lo que deriva en la falta de consecución de metas o eventos deficientes. Sin embargo, podría darse el caso que, una persona pueda funcionar bien dentro de una institución deportiva sin conocer del todo el funcionamiento, logrando incluso los objetivos trazados, esto podría reflejarse en la respuesta de una persona respecto a su inseguridad en cuanto a estas competencias.

**Tabla N° 7** Utiliza tecnología, herramientas informativas e implementa inventarios.

<b>Utiliza tecnología, herramientas informativas e implementa inventarios</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
13	Muy poco importante	3	9,4
	Poco importante	2	6,3
	Indeciso o inseguro	10	31,3
	Importante	2	6,3
	Muy importante	15	46,9
14	Muy poco importante	10	31,3
	Poco importante	5	15,6
	Indeciso o inseguro	5	15,6
	Importante	6	18,8
	Muy importante	6	18,8
15	Muy poco importante	5	15,6
	Poco importante	10	31,3
	Indeciso o inseguro	5	15,6
	Importante	9	28,1
	Muy importante	3	9,4

La tabla N° 7 nos muestra que un 46,9% de los presidentes de Asociaciones les resulta muy importante el uso de tecnologías como e-mail, internet u otros, mientras que al 31,3% restante, les resulta muy poco importante utilizar una base de datos como herramienta informativa que ayude a la toma de decisiones; finalmente el 31,3% de los encuestados encuentra poco importante implementar un inventario de equipamientos y suministros.

La razón más probable del alto porcentaje de importancia en la tecnología computacional, es que en la actualidad todo se encuentra digitalizado; documentos, comunicados, archivos que permiten un manejo más rápido de la información, entre innumerables otros. Por otro lado, es posible que las personas que eligieron la poca importancia en la implementación de un inventario, considere que incluso con un escaso control de equipamiento y suministros, se puede llevar a cabo la gestión deportiva.

**Tabla N° 8** Obtiene información, evalúa las actividades y desempeño general.

<b>Obtiene información, evalúa las actividades y desempeño general</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
16	Muy poco importante	6	18,8
	Poco importante	9	28,1
	Indeciso o inseguro	5	15,6
	Importante	7	21,9
	Muy importante	5	15,6
17	Muy poco importante	2	6,3
	Poco importante	13	40,6
	Indeciso o inseguro	2	6,3
	Importante	10	31,3
	Muy importante	5	15,6
18	Muy poco importante	4	12,5
	Poco importante	8	25,0
	Indeciso o inseguro	4	12,5
	Importante	10	31,3
	Muy importante	6	18,8

La tabla presentada anteriormente muestra los datos obtenidos de la frecuencia y porcentaje en la encuesta realizada a los presidentes de Asociaciones de la quinta región con respecto a las siguientes preguntas; 16.- Implementa sistemas apropiados de obtención de información y evaluación. 17.- Ejecuta una evaluación después de cada

actividad. 18.- Evalúa el desempeño general de la organización.

Estas competencias arrojan altas cifras en el indicador de poca importancia, dato no menor, pues permite apreciar que siendo la evaluación un factor importante en la gestión de la organización, presenta una baja validación por quienes presiden las Asociaciones de la región.

**Tabla N° 9** Desarrolla un programa o plan de evaluación.

<b>Desarrolla un programa o plan de evaluación</b>			
Preguntas	Competencias	Frecuencia	Porcentajes válidos
19	Muy poco importante	5	15,6
	Poco importante	7	21,9
	Indeciso o inseguro	5	15,6
	Importante	8	25,0
	Muy importante	7	21,9

La tabla precedente muestra los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia y los porcentajes de los presidentes de Asociaciones con respecto a: 19.- Desarrolla un programa/plan de evaluación.

En la competencia anterior se aprecia una valoración muy baja en la herramienta de

evaluación, especialmente para la preparación de seguimiento y control de la organización deportiva.

## CONCLUSIONES

Las Asociaciones Deportivas de la quinta región están compuestas por presidentes que se manejan en la programación de eventos, ya que ésta es la competencia con mayor preferencia por parte de ellos. Su importancia es clara, considerando que las asociaciones deben estar en constante realización de eventos con otras organizaciones deportivas, siendo esto su principal objetivo, lo cual facilita la obtención de recursos humanos, económicos y de comunicación con otras entidades. Toda organización debe tener un orden en las actividades que realiza, las cuales se verán traducidas en términos económicos para ser llevadas a cabo. Esta competencia va enlazada con la continua y efectiva comunicación oral y escrita con el directorio u otras entidades, siendo de suma importancia para cualquier presidente que cuente con personal a su cargo, por lo que se afirma que es una habilidad transversal dentro del quehacer en cargos de mando, ya que la comunicación integra todos los elementos de una organización, permitiendo el flujo de información necesaria para el correcto funcionamiento de la misma, fortalecimiento de valores, reglas y políticas de la asociación, trabajando como nexo entre las funciones administrativas.

Junto a lo anterior, permite la integración y claridad en el funcionamiento de una organización deportiva, fortaleciendo la relaciones interpersonales, por lo que se logra inferir que todas las competencias que tengan relación a la comunicación son fundamentales al estar presidiendo una organización deportiva.

La competencia de supervisión y gestión de recursos humanos al elaborar actas, balances, memorias y planes de actividades, se encuentra dentro del quinto lugar de las competencias que más influyen en el quehacer de quienes presiden una Asociación Deportiva, por lo tanto, se logra desprender que los presidentes tienen una preparación al momento de organizar sus actividades, torneos y

competencias, lo que se contrapone con la preparación de documentación para las reuniones del directorio y/o asambleas, debido a eso se puede aseverar que los presidentes de Asociaciones mantienen su atención en la ejecución de actividades, pero no están en constante preocupación de la documentación para sus reuniones o asambleas, fundamentalmente porque son voluntarios y no gozan de una remuneración, pese a tener un alto nivel educacional.

A raíz de lo anterior, se confirma el hecho que en Chile no se da la importancia que merece el deporte asociativo, puesto que si un deporte, en el caso de aquellas Asociaciones más pequeñas, no es masivo ni demandante laboralmente hablando, es necesaria la intervención de un profesional de la gestión que le permita una mejora continua que le otorgue un crecimiento como institución.

No obstante, presidentes de las Asociaciones Deportivas, presentan debilidades en las competencias de gerencia fiscal, por lo que se puede concluir que quienes encabezan este tipo de organizaciones no realizan una evaluación posterior a sus actividades, ni cuentan con una base de datos como herramienta informativa que ayude a la toma de decisiones.

La principal razón por la cual es importante una base de datos, es el ordenamiento sistemático de la información, junto con todas las modificaciones que se pueden aplicar a dicho contenido. La mayoría de los presidentes considera poco importante estas competencias, aún sabiendo que con un buen manejo de la información, las posibilidades de tomar buenas decisiones y concretar buenas evaluaciones de manera oportuna, aumentan, con lo cual se genera un efecto cíclico que permite un mejor funcionamiento de la organización.

Contar con la competencia de herramientas tecnológicas computacionales como correo electrónico, internet, etc., es de uso vital; esta competencia según el investigador es una de las más importantes dentro de todo el cuestionario y es posible que

las razones resulten evidentes por lo anteriormente expuesto; la globalización y sus cambios a velocidades inesperadas, hacen de la tecnología un elemento de relevancia para cualquier organización, ya que sin ella el manejo de postulación a fondos concursables se ve imposibilitada, lo que puede deberse a que la mayoría de los presidentes son residentes de ciudades que están al interior de

la región, por lo tanto no tienen acceso a herramientas tecnológicas y no cuentan con capacitaciones computacionales ni ayuda a postulación de fondos concursables. Lo que concluye una necesidad de carácter urgente, ya que a mayor capacitación computacional, mayor cantidad de postulaciones y mejor comunicación entre organizaciones deportivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.

- Barcelona, R. (2001). *An analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Managers: Toward a Competency-Based Model of Academic and Professional Development*. Doctoral Thesis. School of Health, Physical Education, and Recreation, Indiana University.

- Briones, G. (2002). *Metodología de la Investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Colombia. ARFO editores.

- García, T. (2003). *El Cuestionario como Instrumento de Investigación/Evaluación*. Centro Universitario Santa Ana.

- Gómez Tafalla, Ana María (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro (Tesis Doctoral). España: Universidad de Valencia.

- Gómez Tafalla, Ana María; Mestre Sancho, Juan Antonio (2005). La importancia del gestor deportivo en el municipio. Barcelona: Inde.

- Heinemann, K. (2001). *La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos*. Educación Física y Deportes, 43 (revista digital).

- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.

- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México. F.C.E.

- Peng, H. (2000). *Competencies of Sport Event Managers in the United States*. Published Doctor of Education dissertation. University of Northern Colorado.

- Sancho, J. A. M. (2013). *Componentes de la Gestión Deportiva. Una aproximación*. VIREF Revista de Educación Física, 2(2), 1-19.

- Salvia, A. (2011) *Metodología de la Investigación*. Argentina. Uba.

- Toh, K. (1997). *Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana. Indiana University.

- Gómez S. (2008). *Características estructurales de las organizaciones deportivas: Principales tendencias en el debate académico*.