

Prof. Dr. González Marcelo, Prof. Lic. Guarda Sergio,  
Prof. Dr. Molina Edgardo, Prof. Mg. Santana, Raúl.  
Colb. Ahumada C., Jorge, Hodge U., Ximena,  
Rodríguez S., Patricio, Toledo Z., Alexander, Villalobos I., Patricio  
*Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación*  
*Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación, DEFDER*  
*Dirección de Investigación DIUMCE*

## Instrumentos de evaluación de la gestión para presidentes de las federaciones deportivas del Comité Olímpico de Chile (COCH); diseño y validación

## Instrument of evaluation of management to presidents of federations sport of Olympic Committee of Chile (COCH), design and validation

### Resumen

El desarrollo del presente estudio se orienta a diseñar y validar instrumentos que permitan autoevaluar el desempeño de los Presidentes de Federaciones Deportivas, con el fin de detectar falencias y fortalezas del ejercicio directivo. El diseño de los instrumentos consultó la opinión de expertos en la materia y personas con directa relación al campo de la investigación. Los datos se analizaron estadísticamente, para validar dos instrumentos en forma paralela, los cuales al ser aplicados permiten determinar la calidad de gestión, así como también detectar los aspectos fuertes y débiles de la gestión de los presidentes de Federaciones Deportivas. El estudio de carácter descriptivo, transversal, exploratorio, presenta dos objetivos fundamentales, por un lado aportar instrumentos de autoevaluación para los Presidentes de Federaciones Deportivas y en segundo lugar permiten determinar los puntos críticos posibles de mejorar, orientando en optimizar su gestión y establecer las necesidades de actualización.

### Antecedentes Generales

El interés por llegar a presidir una Federación Deportiva en los últimos tiempos ha sido temática controversial. Ello debido fundamentalmente a la trascendencia adquirida por el deporte en la sociedad. Pero algunas veces, quienes aspiran a guiar los destinos de estas entidades, adolecen de los conocimientos adecuados para desempeñar tal función. Esta debilidad implica que durante su desempeño se puedan presentar una serie de situaciones que, en definitiva, afectan su ejercicio directivo y el de su entorno inmediato.

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 emerjan investigaciones y publicaciones que tratan de establecer el deber ser de la labor de dirección.

En el campo de la gestión deportiva no son muchas las aportaciones. Algunos autores procuran

contribuir al proceso de optimización de esta importante labor, entre los que destacan Heinemann (1987), quien trata y señala la importancia e impacto que tiene la gestión deportiva desde una perspectiva económica.

Otro punto de vista es el de Camps (1993), que examina las federaciones bajo una perspectiva de su funcionamiento jurídico. París (1996) analiza las organizaciones deportivas sin fines de lucro, dentro de las cuales se encuentran las federaciones autonómicas. Mestre (1997) en sus diversas publicaciones, aporta su visión del funcionamiento y la labor de las instituciones deportivas de carácter municipal. Acosta (1999) señala el camino del deber ser del desempeño de la gestión en las organizaciones deportivas. Blanco [et al.] (1999) analizan las estructuras deportivas desde la perspectiva legal. Sin embargo, ninguno de estos destacados autores se aproxima o llega a señalar cómo optimizar la labor de dirección.

Por otro lado, es interesante destacar cómo han surgido una serie de revistas especializadas en el ámbito de la gestión, las cuales aportan antecedentes específicos de la labor de dirección en diversas partes del mundo, como son: *Management Science*, *Journal of Sports Management*, *Management & Empresa*, *Management Learning*, entre otras, lo cual demuestra la vigencia y preocupación por la presente problemática. Pero la variada gama de artículos publicados no centran su foco de atención en propuestas instrumentales que permitan establecer o introducir mejoras al proceso de dirección, ni divulgar el desarrollo de investigaciones que permitan optimizar la labor directiva.

Esta falta de estudios y propuestas repercute directamente en el ambiente deportivo, a causa de que se inhibe de una u otra manera el poder optimizar el ejercicio directivo, lo cual fundamenta aún más la importancia de su desarrollo, debido a que dota al sistema deportivo de instrumentos de autoevaluación de carácter preventivo que permiten establecer la calidad del desempeño desarrollado.

A partir de ambas premisas, se debería establecer la relevancia de efectuar un profundo cambio al ejercicio directivo, incorporando nuevos criterios que se vinculen a los procesos de modernización. Para ello se deben considerar los conceptos de eficiencia y eficacia, pero otorgando las debidas oportunidades a quienes están al frente de la entidad.

El rol que adquiere quien preside una Federación, se puede visualizar a través de su estilo de dirección, que por lo general se basa en sus propias creencias, convicciones, valores y actitudes aprendidas a lo largo del tiempo, primero como deportista, luego como dirigente y finalmente en su calidad de director de la Federación.

El papel que desempeñan los directivos en su calidad de cabeza visible de la dirección, queda claramente establecido por Mintzberg, autor citado por Gil y Giner de la Fuente (1991), quienes lo representan a través de un conjunto de acciones que desarrolla éste en su calidad de responsable de la organización, como son las de: representar, comunicar, informar, liderar, recibir, transmitir, llevar, recopilar, tomar decisiones, servir de empresario, participar en negociaciones, prever, asignar recursos, orientar, etc., citando sólo algunas de las comúnmente desarrolladas. Se pueden agregar otras tantas más como: planificar, organizar, supervisar, controlar, relacionar, generar ambientes adecuados para el desempeño de las funciones, servir de agente de cambio, innovar.

La dirección se proyecta tanto al interior de la entidad como a toda la comunidad, teniendo en múltiples oportunidades reconocimientos importantes, que son producto de los resultados fruto de esta labor. Sin embargo, en otras ocasiones es censurado por quienes están atentos a dichos acontecimientos, lo cual induce a investigar sobre la calidad de la gestión, formulando propuestas concretas destinadas a implementar medidas preventivas orientadas a aquéllos que tienen por misión dirigir los destinos del quehacer de las instituciones deportivas, más aún si éstas se proyectan en el ámbito internacional.

El Presidente de Federación se presenta con toda propiedad como la figura central en el funcionamiento de este importante organismo. Su supuesta competencia para el cargo se basa generalmente en la valoración de su dilatado 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.

La revisión bibliográfica acerca de la calidad de gestión desarrollada en las federaciones no hace aportaciones significativas, pues pone énfasis sólo en aspectos de carácter cuantitativo relacionados con manejo de recursos económicos, de instalaciones deportivas o de mercadotecnia, existiendo escasas referencias que permitan optimizar la labor de conducción.

El ingreso en el siglo XXI demanda que el deporte del alto rendimiento 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 necesidades de actualización en función de parámetros surgidos de la teoría y práctica de la gestión deportiva. Esto resulta ser indispensable para la mejora de la dirección, dando la oportunidad a los Presidentes de Federación de 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 deportivo.

### **Fundamentación Teórica:**

En los tiempos actuales, dado el alto grado de especialización de los profesionales del quehacer deportivo, se hace necesario que los Presidentes de Federaciones Deportivas estén a la altura de los desafíos que les presenta el mundo moderno. Estos tienen un papel fundamental en sus Federaciones, y dada la complejidad de su labor, tienen la necesidad de ser lo más eficiente que sea posible, para ello deben lograr que sus respectivas federaciones funcionen con un personal cohesionado y de alta calidad.

Los Presidentes tienen por misión ser los responsables de organizar, dirigir, controlar a las personas y recursos necesarios para una óptima gestión. Todo esto porque el fin último de una Federación Deportiva es que la mayor cantidad de gente practique deporte, es decir, masificar el deporte, con proyecciones de convertir al deportista amateur en deportista de elite y triunfar a nivel nacional e internacional.

Es deber de un Presidente de Federación lograr

que los deportistas de elite logren el más alto nivel de figuración, representando al país en competencias deportivas de la mejor forma posible. Para ello se hace necesario que mejoren su gestión en forma cualitativa y cuantitativa. No basta con mejorar solo algunas áreas deficitarias, la capacitación debe ser un recurso permanente tanto para quien se encuentra al frente del máximo ente deportivo, como de todo el personal a cargo, para ello resulta fundamental incorporar instrumentos de mejora de gestión, que den lugar a detectar de forma temprana las fortalezas y debilidades de la gestión desempeñada. Cuando se tienen datos empíricos, y se logra una visión global de las deficiencias colectivas e individuales, se pueden introducir variables remediales orientadas a corregir aquellas.

Se debe destacar que el desarrollo del estudio ha contemplado el aporte de destacados especialistas de trayectoria gerencial deportiva, como también el aporte de profesionales del quehacer deportivo, profesionales relacionados al ámbito federativo, pero lo más importante la desinteresada opinión de Presidentes de Federación

Los modernos modelos de gestión demandan implementar sistemas de dirección de calidad. El dirigir implica, entre otras cosas, distinguir perfectamente los asuntos importantes, saber evitar los errores y superar los obstáculos que se presentan habitualmente en el ejercicio del cargo, de tal manera que para lograr resultados positivos lo primero que se ha de hacer, es evitar los errores que impiden obtener un rendimiento adecuado de la organización, es decir, dirigir es desarrollar una gestión de calidad. Lo que se logra en la medida en que se dé un correcto cumplimiento a los procesos de dirección, planificación, organización, supervisión y control.

Las entidades eficientes se caracterizan, entre otras cosas, por contar con Presidentes que ejercen controles minuciosos de los recursos económicos, prestan asesoría, desarrollan labores de supervisión y orientan su actuación a tratar de incrementar la participación. Esto da como resultado una gestión participativa y de calidad cuyos logros se proyectan tanto de forma interna como externa. La calidad está relacionada a indicadores de rendimiento que son importantes, porque permiten señalar por un lado lo que se desarrolla de forma adecuada y por otro detecta los errores que se cometen. De esta manera se aprende tanto de los éxitos como de los fracasos, lo

que permite optimizar el ejercicio directivo producto de una mayor eficiencia de la labor de dirección.

Lograr resultados positivos y satisfactorios es una función básica y prioritaria de todo directivo. Sin resultados positivos todo queda en buenas voluntades, en expectativas posibles, en excusas injustificadas, de tal manera que resulta aconsejable establecer criterios de eficiencia que señalen cuándo una gestión es o no de calidad.

Por lo general, a un directivo/a se le valora de forma positiva en la medida que obtiene buenos resultados, es decir, los resultados son importantes, aunque no siempre son consecuencia directa de la capacidad de dirección. Aunque parezca ilógico, se pueden hacer bien las cosas y no conseguir los resultados previstos o viceversa, ya que el logro depende de diversos factores sobre los cuales no siempre se puede tener control total.

Otro de los aspectos que determinan la calidad de gestión es el liderazgo, como cualidad cada vez más requerida para desarrollar la labor dirección. La misión adquirida por quien está al frente de la organización, cual es el conducir a otras personas, no es una tarea fácil, requiere de condiciones personales precisas, se asocia a pertenencia a grupos, a lograr los objetivos mediante la utilización máxima de las capacidades individuales. También se asimila al hecho de que las personas tienden a seguir a quienes consideran que están capacitados para alcanzar tanto las metas institucionales como las propias individuales.

Todos los aspectos anteriormente enunciados son importantes debido a que afectan la labor de dirección y determinan la calidad de gestión de las organizaciones deportivas. En tal sentido, dada su particular importancia, deben ser analizadas detenidamente a efecto de tomar medidas correctivas para su mejoría; sin esta información resulta imposible avanzar, limitando de esta forma el desarrollo del deporte en el plano nacional y su proyección al internacional.

En los últimos años se observa una creciente necesidad de actuar y dirigir las organizaciones de forma más eficiente, sean éstas de carácter deportivo o de otra naturaleza. Se debe destacar que la calidad de la labor de gestión deportiva está condicionada tanto por la actuación de los directivos como por

la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso de la tarea administrativa, de tal manera que la implantación total es difícil de obtener, pero sí es posible desarrollar su aproximación. Los cambios sucedidos en los últimos tiempos han planteado la necesidad de experimentar nuevas formas organizativas que adquieran características que las distingan unas de otras, por su diseño, especialización, metas y dirección.

El conducir una organización demanda por un lado implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, es decir, cumplir con los objetivos para los cuales es diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella; por otra parte la responsabilidad de quien está al frente de una organización debe orientarse a dotar a las entidades de estructuras adecuadas para hacerlas ágiles y eficientes, pero se debe tener presente que la disposición otorgada no la hace más eficiente, su dinamismo se basa, además, en factores de contingencia, en la eficiencia de sus integrantes, en el tipo de diseño que ésta se otorgue, en las vías de comunicación, etc.

Debemos señalar que la estructura representa, en esencia, un complejo diseño de redes de comunicación, hallándose ésta relacionada tanto de forma interna, con sus integrantes, como externamente, con las instituciones afines. Su análisis permite contar con una visión de las vías de comunicación y autoridad otorgadas, conocidas comúnmente como flujos, consistente en los procesos de transferencia de la información al interior de la organización.

La búsqueda de una óptima gestión nos lleva a relacionar las estructuras con las vías de comunicación y uno de los autores que los vincula es Weber, quien desarrolló toda una teoría vinculada con la eficiencia de las instituciones, a la cual denominó burocracia. Esta palabra, aparentemente familiar, resulta muy compleja por todo lo que realmente implica, debido a que contrariamente a la concepción entramada del desarrollo de las labores, ésta representa ser el ideal de gestión. Esta distorsión del lenguaje da lugar a definir lo que realmente constituye este término, su importancia e implicación en el establecimiento de la calidad de gestión de una organización.

Uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad, radica en cómo hacer mejor el ejercicio

de la dirección de las entidades deportivas, siendo uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño.

El problema es inquietante y afecta no tan solo al quehacer deportivo, sino también es materia de interés de los más diversos campos de desempeño. Pero en contraste con otras realidades, las entidades deportivas federativas carecen en la actualidad de instrumentos adecuados destinados a medir el desempeño de los máximos responsables de su dirección. En este sentido, el reto está enfocado a dos aspectos: por un lado proponer instrumentos que permitan establecer la calidad del desempeño directivo detectando las deficiencias y, por otro, asumir las necesidades de perfeccionamiento adecuadas a cada caso.

El afrontar la realidad de lo que estamos haciendo, bien o mal, resulta imprescindible para la mejoría. Uno de los caminos es el uso de instrumentos apropiados. La evaluación constituye en la actualidad una herramienta básica para la optimización, debido a que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad, como de las personas que se encuentran bajo su cargo. Es decir, la evaluación es el proceso que permite apreciar, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un determinado período de tiempo, en relación con su desempeño habitual, con el fin de tratar de mejorar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo tanto personal como institucional. Todo directivo debe juzgar y evaluar su gestión y la desarrollada por sus colaboradores de forma autocrítica. La evaluación no es un método de medida destinado a establecer si es buen o mal director, sino más bien un proceso que trata de ayudar a mejorar su cometido. Tampoco es un fin en sí misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva.

La evaluación es sobre todo un instrumento que permite mejorar la eficiencia de la gestión orientando debidamente las actividades y conductas, así como permite reforzar el rol directivo como agente transmisor de los objetivos y valores establecidos por la dirección. Es también un instrumento de información y comunicación que permite conocer su desempeño como los de sus colaboradores. Por

otro lado permite mejorar las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, se constituye en un instrumento de motivación, porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materias de orientación profesional y formación.

Las entidades de servicio, en general, están comenzando a afrontar la necesidad de optimizar su labor, y en tal sentido algunas de éstas ya han asumido el reto siendo innovadores, constituyéndose en ejemplo para otras organizaciones de mayor tamaño, implementando el convencimiento de la visión que la evaluación no representa una sanción, sino que, por el contrario, han asumido que su aplicación es una actividad más dentro de su funcionamiento, lo que conlleva que se contemple con naturalidad. En cualquier caso, es conveniente tener claro que la evaluación responde a una doble necesidad en una organización. Por una parte, permite establecer si sus miembros cuentan con la capacidad para realizar el trabajo asignado, y por otra, la de valorar cómo se pueden realizar mejor los cometidos a partir de la detección de las debilidades del ejercicio directivo.

Hemos tratado diferentes aspectos relacionados con los elementos a considerar para desarrollar una óptima gestión de una Federación Deportiva, pero éstos han sido tratados de forma general y lo que ahora se pretende es establecer su aplicación concreta y así poder destacar aquellos elementos que son necesarios para mejorar la labor de dirección de una Federación.

No se trata de poner en tela de juicio el desempeño del Presidente, sino que lo que se pretende es destacar aquellos aspectos que se han de contemplar en un proceso evaluativo, dejando establecido que éste debe poner énfasis en el respeto de la integridad del máximo directivo. Dentro de los elementos a evaluar, tenemos, en primer lugar, si éste presta atención a la estructura y en segundo lugar, si se establecen los criterios bajo los cuales el máximo directivo asigna las tareas a los colaboradores más directos, ya que estructura y organización son dos elementos estrechamente ligados que afectan el funcionamiento de la entidad.

También el liderazgo, el estilo de dirección y las motivaciones son factores de relevancia y que influyen en el éxito de la dirección de calidad, por lo que igualmente han de ser evaluados por su relación con

el actuar de los colaboradores. Se debe tener presente que no existe una forma ideal de dirigir, sino que lo que realmente hace eficaz a la labor de dirección, es el ser coherente tanto con las demandas del medio como con las exigencias del cargo, de esta manera se pretende profundizar en aquellos elementos que, a juicio de los investigadores, permiten identificar cómo se desarrolla la gestión de un Presidente de Federación y que permiten efectuar una aproximación de lo que podría ser una gestión de calidad. La idea de que la calidad de gestión de un Presidente de Federación debe ser medida solo por los resultados deportivos, resulta desfasada como ya se ha dicho, por eso se proponen otros elementos de singular importancia, que también permiten medir la calidad de dirección pero dentro de un modelo de calidad, eficiencia y modernidad. La calidad de gestión desarrollada, no pasa solo por los resultados deportivos, ya que hay otros parámetros de medida de singular importancia como son: el aprovechamiento de los recursos humanos y económicos existentes, la agilidad y eficiencia para desarrollar las tareas o el cumplimiento de las metas propuestas, etc. Aspectos que deben ser evaluados constantemente para mantener una gestión de calidad, pues son estos elementos los que pueden determinar el éxito o el fracaso de una dirección.

A partir de estos antecedentes se propone un modelo de gestión a implementar, pero dejando establecido que a ésta se le han de efectuar las modificaciones correspondientes para que se ajuste a cada realidad federativa.

## Material y Métodos

### *Población y Muestra*

Para lograr la finalidad, se contempló una muestra al 100% de los n= 55 Presidentes de Federaciones Deportivas pertenecientes al Comité Olímpico de Chile, los antecedentes se lograron mediante encuestas y entrevistas directas, diseñadas para determinar la calidad de la gestión desarrollada durante el ejercicio del cargo. Los resultados permiten, aparte de constituirse en material de análisis, favorecer las políticas y destino del deporte de alto rendimiento del país

### *Protocolo de selección Instrumentos*

Selección de las preguntas. Se tomó como base los estudios desarrollados por González (2002), el

análisis de leyes, decretos y estatutos, para establecer derechos y funciones esperadas por los máximos representantes conductores de Federación.

En cuanto a su extensión. Se contempló el criterio de selección del ítem: cometidos requeridos, exigencias propias del cargo establecidas éstas por lo esperado por dirigentes con experiencia, deportistas, Presidentes de asociaciones deportivas y clubes.

Con respecto a cometidos por dimensión. Estas fueron determinadas por los propios actores del proceso, y el juicio de experto.

La relación Dimensión – Ítem fue asignada por criterios de proporción, determinados por medio de frecuencia, expresados en porcentajes, utilizando para ello (n=25) sujetos. Se adscribieron a las dimensiones aquellas que contaran con un 70% de aceptación a una determinada dimensión. Se aplicó ambas formas en manera independiente y preliminar para establecer la fiabilidad de los instrumentos, dando lugar a la eliminación y adecuación de ítem. Se analizaron con sumo cuidado, representando las acciones específicas de la gestión directiva federativa. Se elaboraron preguntas de acuerdo al planteamiento teórico, usando criterios objetivos acerca del deber ser del ejercicio del cargo.

Estudio de relación entre preguntas. En la elaboración de ambos instrumentos se consideró que el número de preguntas y de extensión, fuera similar, llegando a 30 preguntas por forma.

Estandarización de términos. Ambas formas fueron revisadas por el lingüista Sr. Manuel Quiroz Guzmán; su función era la de revisar la estructura gramatical de las preguntas, agregar, reemplazar o eliminar términos, para facilitar tanto su lectura como comprensión de los términos usados. La preocupación se orientó a usar términos técnicos que puedan ser comprendidos por personas afines a la labor deportiva y de presidentes de federaciones, asegurando preguntas planteadas de formas claras y precisas, no permitiendo otras interpretaciones.

Redacción. Se redactaron las preguntas para que los presidentes de federaciones no tuviesen la impresión de haber contestado con anterioridad una similar, de esta manera, una misma pregunta fue redactada de manera tal que no interviniese la subjetividad en cada una de éstas, así, se valida

dentro de un mismo ítem.

## Resultados

Análisis para la versión final del Instrumento, Forma A y Forma B, Tabla N° 1

Consistencia interna de las formas A y B

	Forma A	Forma B
<b>Media aritmética</b>	16,88	16,63
<b>Desviación estándar</b>	2,698	2,634
<b>N° de ítems</b>	20	20
<b>N° examinados</b>	25	24
<b>Coficiente Alfa</b>	0,720	0,723

De acuerdo con los criterios establecidos anteriormente, el coeficiente Alfa de ambas formas es alto y se cumple con el criterio de una confiabilidad igual o superior a 0,7.

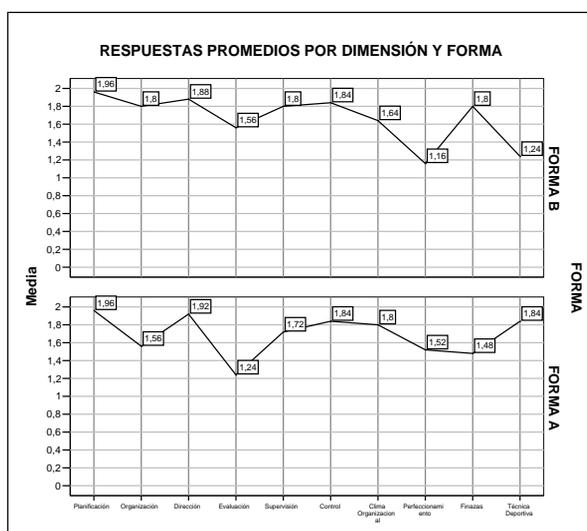
En el siguiente gráfico, y como aporte a esta investigación se presenta en el siguiente cuadro el comportamiento por dimensión, lo que nos indica cuáles son las fortalezas y debilidades de los Presidentes de Federaciones Deportivas.

### RESPUESTA MEDIA POR DIMENSIÓN - FORMA A

	N	Media
F1-Planificación	25	1,96
F1-Organización	25	1,56
F1-Dirección	25	1,92
F1-Evaluación	25	1,24
F1-Supervisión	25	1,72
F1-Control	25	1,84
F1-Clima Organizacional	25	1,80
F1-Perfeccionamiento	25	1,52
F1-Finanzas	25	1,48
F1-Técnica Deportiva	25	1,84
N válido (según lista)	25	

### RESPUESTA MEDIA POR DIMENSIÓN - FORMA B

	N	Media
F2-Planificación	25	1,96
F2-Organización	25	1,80
F2-Dirección	25	1,88
F2-Evaluación	25	1,56
F2-Supervisión	25	1,80
F2-Control	25	1,84
F2-Clima Organizacional	25	1,64
F2-Perfeccionamiento	25	1,16
F2-Finanzas	25	1,80
F2-Técnica Deportiva	25	1,24
N válido (según lista)	25	



RESPUESTA MEDIA POR ÍTEM - FORMA A			
N°	ÍTEM	N	Media
1	¿Adapta la planificación a lo largo del año cuando ocurren imprevistos?	25	0,96
2	¿La estructura organizativa se adecua a las necesidades?	25	0,56
3	¿Cita a reunión al consejo superior, cuando corresponda según los estatutos?	25	0,96
4	¿Se utilizan criterios objetivos en el proceso de evaluación del Personal?	25	0,68
5	¿Se asegura que los resultados de las tareas asignadas estén de acorde con la planificación?	25	0,84
6	Ante problemas ¿realiza una investigación y/o sumario?	25	0,92
7	¿Estimula la creatividad entre los colaboradores de la Federación?	25	0,88
8	¿Motiva a los funcionarios para que participen en cursos de perfeccionamiento?	25	0,68
9	¿Solicita informes a los responsables de los recursos económicos para llevar un control de los gastos?	25	0,92
10	¿Conoce acabadamente el reglamento del deporte que representa su Federación?	25	0,96
11	¿Los planes y programas se realizan a mediano y largo plazo?	25	1,00
12	Frente a la toma de decisiones, ¿se consulta a los máximos responsables de la Federación?	25	1,00
13	¿Se asigna el personal considerando la responsabilidad que implica cada cargo?	25	0,96
14	¿Evalúa usted a su personal directivo?	25	0,56
15	¿Solicita a los funcionarios informes de las labores desarrolladas?	25	0,88
16	¿Se asegura que lo planificado esté de acuerdo a la realidad de la Federación?	25	0,92
17	¿Estimula el aporte de ideas y sugerencias entre sus colaboradores?	25	0,92
18	¿Motiva a los funcionarios para que participen en cursos de perfeccionamiento?	25	0,84
19	En la elaboración del presupuesto ¿atienden todas las necesidades de la Federación?	25	0,56
20	¿Tiene conocimientos de ciclos de entrenamiento?	25	0,88

RESPUESTA MEDIA POR ÍTEM - FORMA B			
N°	ÍTEM	N	Media
1	¿Planifica anticipadamente las necesidades materiales?	25	1,00
2	¿Comparte con los funcionarios de la Federación la responsabilidad de elaborar el proyecto federativo?	25	0,84
3	¿Dirige las reuniones de trabajo de la Federación?	25	0,96
4	¿Se establecen con claridad los criterios de evaluación y se publican para que sean conocidos?	25	0,72
5	¿Efectúa supervisiones para mantener una gestión de calidad?	25	0,92
6	En caso de problemas ¿toma medidas correctivas en conjunto con su directorio?	25	0,92
7	¿Se preocupa por generar un clima organizacional motivador?	25	0,84
8	¿Se contemplan recursos suficientes para el perfeccionamiento de personal?	25	0,24
9	¿Realiza un seguimiento efectivo de los recursos económicos?	25	1,00
10	¿Tiene experiencia como deportista en el deporte que representa su Federación?	25	0,84
11	¿Se planifican con antelación las posibles necesidades materiales?	25	0,96
12	¿Están establecidos los roles de cada funcionario?	25	0,96
13	¿Rinde cuentas en reuniones ordinarias sobre la inversión de fondos de la Federación?	25	0,92
14	En su calidad de Presidente de Federación, ¿autoevalúa su gestión?	25	0,84
15	¿Efectúa supervisiones para mantener una gestión de calidad?	25	0,88
16	¿Informa a su personal del grado de avance de los objetivos planeados?	25	0,92
17	¿Apoya actividades destinadas a mejorar la motivación?	24	0,83
18	¿La preparación de los funcionarios constituye un factor básico para la asignación de sus tareas?	25	0,92
19	En la elaboración del presupuesto, ¿se da prioridad a las áreas deficitarias de años anteriores?	25	0,80
20	¿Tiene conocimientos sobre medicina deportiva?	25	0,40

Aplicados los instrumentos elaborados y analizados estadísticamente, es posible señalar que éstos cuentan con la fiabilidad adecuada para poder ser utilizados por los presidentes de Federaciones. Los datos aportan información que permite optimizar la gestión de la federación a la vez de determinar las competencias y habilidades del Presidente de Federación. A partir de la información es posible establecer en términos globales las fortalezas y debilidades de los Presidentes de Federación, estando orientados a determinar las competencias de su desempeño, y a partir de la información validar el instrumento.

Por otra parte se debe tener presente que el quehacer federativo está en permanente evolución, en tal sentido las necesidades de actualización están en función a la realidad actual de quienes están en ejercicio de sus cargos, es decir, se han de adecuar a las necesidades de actualización real para lograr una mejor gestión.

#### *Conclusiones centradas en la metodología*

Los resultados obtenidos es posible inferir que ambas formas parecen ser adecuadas, aunque es posible mejorarlos para obtener mayor fiabilidad de los instrumentos y de las dimensiones evaluadas.

Con respecto a los procedimientos utilizados para estos han sido apropiados, como demuestra la baja abstención y la disposición para colaborar en su desarrollo por parte de los Presidentes de Federación, lo que permite inferir que existe preocupación por mejorar la calidad de gestión de los Presidentes de Federación, por la colaboración prestada y las sugerencias realizadas para optimizar procedimientos. Si bien los resultados obtenidos son alentadores, probablemente se deben hacer otros ajustes para verificar los resultados, dados los aportes estadísticos, los que sugieren hacer ajustes a los instrumentos (ítems y reactivos confiables).

#### *Conclusiones centradas en los instrumentos*

La fiabilidad demostrada por los instrumentos de evaluación permite aconsejar su utilización tanto por dimensión como en su conjunto. Se considera recomendable optimizar las dos formas de los instrumentos, incorporando algunos aspectos omitidos y que puede ser importante evaluar, como podría ser el grado de conocimiento de normativas legales, del uso de nuevas tecnologías, etc. La aplicación de los instrumentos de autoevaluación debería constituir

una norma permanente y formar parte de todo el ejercicio del cargo de Presidente de Federación, lo que permitiría hacer la gestión más eficiente.

Con relación a las características de ambas formas, es posible señalar que por su facilidad de administración y de corrección, son apropiadas para ser utilizadas en el contexto de las Federaciones Deportivas.

#### *Conclusiones centradas en los resultados*

El desarrollo del trabajo de campo permitió hacer una aproximación a la situación real de las necesidades de perfeccionamiento de los Presidentes de Federación. Si bien no se aprecian diferencias significativas con relación a una determinada dimensión de necesidad de perfeccionamiento, éstas se inclinan preferentemente hacia la dimensión Evaluación, Perfeccionamiento y Finanzas.

La calidad de gestión desarrollada por los Presidentes de Federaciones deportivas evaluados se puede considerar como buena, aunque estos resultados deben tomarse con cierta cautela porque se obtuvieron principalmente a partir de su propia valoración (autoevaluación).

El estudio aporta antecedentes que permiten a cada Presidente, configurar su propio cuadro de prioridades de perfeccionamiento que le sirven de base para optimizar su función directiva.

Que el Presidente se autoevalúe no garantiza que se optimice la organización, por lo que es necesario ampliarlo a todos los estamentos de la Federación. Pero el someterse a ella, sí constituye un elemento importante para optimizar su ejercicio como responsable de la dirección.

#### *Conclusiones centradas en la aplicabilidad*

Existe una demanda importante de instrumentos de autoevaluación, en tal sentido los diseños propuestos constituye un buen punto de partida. Su aplicación a pesar que algunos Presidentes no sean partidarios de ella, quizás sean éstos los que más lo requieran.

Se está consciente que ambas formas del instrumento pueden presentar algunos defectos, pero la naturaleza de la presente investigación de carácter transversal y exploratorio, y las características de la población encuestada, constituyen una buena base para que estas sean optimizadas en un futuro cercano.

## Discusión

El análisis global de cada forma, presenta índices de consistencia interna elevados, permitiendo obtener resultados fiables. Ambas formas son equivalentes en cuanto al contenido, lo que significa que miden correctamente las dimensiones establecidas. Ello implica que pueden ser utilizadas tanto para medir independientemente la dimensión evaluada, como en términos generales establecer la calidad de gestión desarrollada.

Los análisis factoriales sugieren efectuar ajustes a las dos formas, para conseguir una mayor validez. Se ha de destacar que se eliminaron ítems, considerando el peso factorial y basándose en la teoría. En la confección de las formas definitivas se consideraron siempre dos aspectos fundamentales: los antecedentes estadísticos y la afinidad de funciones.

La cantidad de ítems de las dimensiones se ha reducido con respecto a las originales, lo que conlleva que el dominio esté mejor representado y los factores sean más fiables.

La estructura de las dos formas ha quedado configurada por un número de ítems equivalentes por dimensión, acorde a las funciones e importancia del desempeño del cargo de Presidente de Federación.

Se destaca que ambas formas presentan coeficientes alfas que superan los niveles aceptables, lo que constituye un aporte al sistema de dirección federado. Pero también se debe señalar que resulta recomendable optimizarlas, a efecto que estas adquieran niveles de fiabilidad y validez más elevados.

En definitiva, los resultados obtenidos tanto en la primera como en la segunda aplicación confirman que los Presidentes de Federaciones no presentan aspectos de gran preocupación, es decir, estos están dentro de la normalidad.

Por otra parte, al comparar los resultados, éstos se presentan de forma muy similar, lo que podría confirmar que permanecen estables en el tiempo, lo que facilitaría el determinar las áreas deficitarias de su ejercicio directivo.

Confirmando lo enunciado, se puede señalar que al contrastar los resultados obtenidos en ambas formas paralelas, la necesidad de actualización de

algunos Presidentes en ejercicio se presenta en la dimensión evaluación, perfeccionamiento y finanzas. Son múltiples los factores que podemos encontrar, algunos de ellos puede ser el escaso asesoramiento recibido, la falta de tiempo para con estas áreas, la falta de motivación, etc. En definitiva los resultados de la investigación tienden a apuntar que ambas formas permiten establecer la calidad de gestión ejercida, tanto en términos generales como específicos por dimensión. Sin embargo será necesario desarrollar nuevos pasos para su optimización, como a su vez confirmar los hallazgos mediante la aplicación de otros métodos.

Por otra parte, éstos permiten inferir que el perfil general de los Presidentes se podría considerar como planificado, controlado y directivo, pues en general, en estas dimensiones los Presidentes de Federaciones deportivas presentan mayores competencias.

Comentados los resultados, cabe un momento de reflexión frente a la crítica por el uso de instrumentos de auto evaluación, si bien en oportunidades su utilización es cuestionada, la tendencia actual es precisamente la de impulsar su aplicación en las distintas áreas de desempeño, pues las demandas de actualización son cada vez más recurrentes, producto de la evolución de la sociedad, lo que pide el uso de instrumentos apropiados que permitan establecer la calidad de la gestión acorde con la actualidad.

Debemos señalar que los resultados aportan información que facilita a las autoridades deportivas configurar un cuadro de necesidades de actualización, que conlleve hacer de la labor de dirección de calidad, por ende a las federaciones deportivas entidades de calidad. Como es evidente, siempre habrá personas que cuestionarán la utilización de este tipo de instrumentos, por la fiabilidad de sus resultados, pero no se debe olvidar que los instrumentos se constituyen en herramientas de orientación o indagación frente a lo que hace, y bien o mal, su uso dependerá de la voluntad de hacer cada vez mejor su labor como director.

## Limitaciones

El estudio desarrollado presenta algunas limitaciones que han de ser contempladas en otros trabajos de similar naturaleza. Se ha de destacar la insuficiente bibliografía sobre el tema con respecto a la presente problemática, lo que constituye una debilidad en

materia de aportaciones al marco teórico y referencial.

Los procedimientos utilizados han tenido que ser adecuados de acuerdo a su desarrollo, otras hacen referencia al enfoque metodológico dado que, además de haber utilizado dos formas paralelas de medición, se debió haber contemplado el cotejo de la opinión sobre la gestión desarrollada por el Presidente de Federación con otros estamentos deportivos, a efecto de contrastar la imagen que él proyecta.

Otra está relacionada con el hecho de no haber desarrollado previamente una etapa de sensibilización de la importancia y diferenciación de los tipos de evaluación, debido a que este procedimiento permitiría disipar posibles temores frente al uso de los resultados obtenidos. Este aspecto reviste una particular importancia ya que podría explicar los resultados obtenidos.

De acuerdo con la opinión de algunos Presidentes de Federación, para establecer la calidad de gestión desarrollada debió haberse considerado el tamaño de la estructura organizativa propia de la identidad, el número de clubes y el de deportistas.

Desde el punto de vista del diseño instrumental, algunas de las dimensiones presentan una baja fiabilidad. En tal sentido, resultaría adecuado aumentar el número de ítems para elevarla. Esto es un aspecto a contemplar en futuras investigaciones debido fundamentalmente a que todo instrumento es posible de optimizar. Por ello, se está consciente que con el desarrollo del presente trabajo se están dando los primeros pasos para implementar una nueva línea de investigación, pudiéndose ampliar el campo de conocimiento de esta área en el futuro.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, parece que el tema en cuestión se presenta como una excelente base para futuras investigaciones afines al campo de estudio, lo cual plantea la alternativa de llevarlas a cabo, ya sean éstas de tipo descriptivo o bien de carácter cuasi experimental.

### Futuras Investigaciones

En futuros trabajos se deberían aportar informaciones relacionadas con:

- Caracterización de los estilos de dirección y éxitos federativos.

- Fortalezas y debilidades de la Gestión.
- Apreciación de Presidentes de asociaciones y Clubes deportivos.
- Necesidades de capacitación de los Presidentes de Federación y equipo de gestión de la Federación Deportiva.
- La estructura deportiva, necesidades de Reestructuración.
- Importancia atribuida a la evaluación en la gestión directiva.

Todas ellas permitirían optimizar el quehacer directivo y la calidad de la conducción deportiva, partiendo de la base que estos interrogantes podrían sugerir un amplio campo de investigación en el ámbito de la gestión federativa.

### Agradecimientos

A las Federaciones Deportivas Nacionales pertenecientes al COCH, cuyo apoyo fue indispensable para la realización de este estudio. A los profesores que guiaron de excelente forma esta investigación y a todos los que cooperaron de manera anónima con cada una de las etapas de este estudio.

### Bibliografía General

- Camps i Povill, Andreu, *Las Federaciones Deportivas. Régimen Jurídico*, Civitas, Madrid, 1996.
- Chiavenato, L. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3ª ed.) México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.
- Mintzberg, Henry (1995), "Diseño organizacional: ¿Moda o buen ajuste?", En *Oficio y arte de la gerencia*, Vol II, Bogotá: Norma, Capítulo 6, pp. 109-135.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*, 1ª edición en castellano. Barcelona: Ariel.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez Méndez J. (1997): "La autoevaluación institucional en los centros educativos: una propuesta para la acción". Universidad Complutense. Madrid: Mimeo.
- Cronbach (1980). Citado por Rosales C. (1990). *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*.
- Dias Sobrihno, J. (1998): "Evaluación Institucional

*de la Educación Superior: fuentes externas y fuentes internas*". Buenos Aires: Mimeo. CONEAU

**URL**

Drucker, F. P. Citado por Alhama Belamaric R. y otros. (2004). Nuevas formas organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba. Biblioteca virtual Eumed.net. [Recuperado el 06 de enero de 2008].

EFQM y TQM asesores. Modelo EFQM de Excelencia. (1999). [Recuperado el 12 de diciembre de 2007].

Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. [Recuperado el 05 de enero de 2008].

González R. (2000). La motivación en las Organizaciones. Su reflejo en el sistema empresarial cubano. [Recuperado el 05 de enero de 2008].

Guillermo Restrepo González. El Concepto de Gestión. [Recuperado el 04 de diciembre de 2007]

<http://cursos.itam.mx/sastre/empresas/presentaciones/tema9.ppt#363,6,Diapositiva 6>

[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2119114&orden=70657](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2119114&orden=70657)

[http://iteso.mx/~carlosc/cultura\\_organizacional/gestion\\_concepto.doc](http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/gestion_concepto.doc)

[http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariad/Congreso\\_virtual\\_2003/22.pdf](http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariad/Congreso_virtual_2003/22.pdf)

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Human/Salazar\\_S\\_J/Cap1.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Human/Salazar_S_J/Cap1.PDF)

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038514.pdf>

<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/1.2.htm>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>

Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos. - Santiago de Chile. Ministerio de Hacienda.

Dirección de Presupuestos (DIPRES), 1996.31 p. (Serie Guía Metodológica). ¿Por qué medir indicadores de gestión? [Sin fecha]. [Recuperado el 22 de noviembre de 2007].

La gestión pública. Análisis de los aspectos diferenciales entre gestión pública y gestión empresarial. [Recuperado el 01 de marzo de 2008]

Mintzberg.H. Citado por Departamento de Organización de Empresas [sin fecha]. Universidad Complutense de Madrid. La Estructura de la Empresa. Creación de Empresas. [Recuperado el 25 de febrero de 2008].

Onrubia Fernández J. Evaluación y gestión eficiente en el sector público [sin fecha]: aspectos organizativos e institucionales. Universidad Complutense de Madrid. [Recuperado el 6 de enero de 2008].

Restrepo González R. El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica. Escobar, S. (1996), Evaluación de la gestión pública en Colombia. Hacia una gestión pública orientada a resultados, Santa Fé de Bogotá, Departamento Nacional de Planeación (DNP). [Recuperado el 04 de enero de 2008].

Santos J. A., Simon H. Citado por Lom A. (2006). Teoría de la organización. Teoría y pensamiento administrativo. [Recuperado el 04 de enero de 2008].

Salazar J. A. [sin fecha]. Estructuras de producción Audiovisual. La organización jerárquica como sujeto productor y enunciador del discurso audiovisual. [Recuperado el 26 de febrero de 2008].

Tiana F. A. Citado por [www.wikilearning.com/](http://www.wikilearning.com/) Oportunidades y riesgos de la evaluación. ¿Cuál es la utilidad de la evaluación institucional? [Sin fecha] Mayo de 2006. [Recuperado el 27 de noviembre de 2007].