



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**INSTITUTO PANAMERICANO DE EDUCACIÓN FÍSICA**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA CON ÉNFASIS EN**  
**GESTIÓN DEPORTIVA**



**ADMINISTRACIÓN DE COMPLEJOS DEPORTIVOS**  
**MUNICIPALES EN SAN MIGUELITO**

**POR:**  
**KATERYN JULISSA VARGAS CÓRDOBA 8-469-20**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

**2014**

## DEDICATORIA

A Dios, Ser Supremo que siempre ha bendecido mi vida y en los difíciles momentos me ha tomado en sus brazos dándome la fuerza necesaria para seguir adelante en medio de la incertidumbre, desaliento y la alegría. A él sea la Gloria por éste triunfo que he alcanzado.

A toda mi familia en especial a mis padres, hermanas por siempre estar a mi lado con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional, me ayudaron a alcanzar esta meta trazada.

BCC

20 JUN 2022

Abrego Autor

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por llevarme siempre a su lado, llenándome de alegría y gozo.

A mis padres por enseñarme todo el valor de la vida que con solo un abrazo, llenan mi vida de felicidad. Ellos han sido mi estímulo para brillar y aprender que cada experiencia vivida es una oportunidad de superación personal.

Al profesor Nelson Anel Sarmiento por su tiempo y dedicación en cada una de las sesiones de tutoría.

A mis amigos y a todos mis profesores que me han acompañado y brindado las orientaciones necesarias para lograr ser la profesional que soy.

## CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. ALCANCES	6
1.6. LIMITACIONES	6
1.7. COBERTURA	7
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	9
2.1.1 Definición de la Administración	10
2.1.2. Conceptos de Administración	11
2.1.3. Principios de la Administración	15
2.1.4. La Motivación	19
2.1.5. Proceso de Toma de Decisiones	21
2.1.5.1 Pasos para la Toma de Decisiones	22
2.2. ADMINISTRACIÓN DE COMPLEJOS DEPORTIVOS	24
2.2.1. Gestión Directa	26
2.2.2. Gestión Indirecta	28
2.2.3. Gestión Mixta	29
2.2.3.1. Gestión Mixta a través de Clubes Deportivos	30
2.2.3.2. Gestión Mixta a través de Personas Físicas o Empresas	31
2.3. FUNCIONES DE LOS COMPLEJOS DEPORTIVOS MUNICIPALES	32
2.4. TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	33
2.5. MANEJO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES (San Miguelito)	35
2.6. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES SOCIALES	36

2.7. ADMINISTRACIÓN DE COMPLEJOS DEPORTIVOS MUNICIPALES	37
2.8. EXPERIENCIAS DE ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE OTROS PAÍSES	40
2.8.1. Reglamento para el Funcionamiento de los Centros Deportivos del Municipio de Colima (México)	40
2.8.2. Reglamento de los Servicios de las Instalaciones, Fundación Pública de los Deportes de Amorebieta - Etxano (España)	42
2.8.3. Reglamento de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia (España)	43
2.9. EL COMPLEJO DEPORTIVO OSVALDO CASTRO	44
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>48</b>
<b>EL PROGRAMA A DESARROLLAR COMO PRÁCTICA</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>50</b>
<b>INFORME DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	<b>50</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA A CUMPLIR	50
4.2. CRONOGRAMA GENERAL	51
4.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES	54
4.4. DESGLOSE DE ACTIVIDADES	57
<b>ANEXOS</b>	<b>60</b>
INFORME PARCIAL #1	61
INFORME PARCIAL #2	66
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>
<b>INFOGRAFÍA</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

Los complejos deportivos dentro de los límites de la república de Panamá están bajo la administración de los municipios y no se cuenta con una reglamentación que los rijan legalmente. Únicamente, se cuenta con cierto grado de responsabilidad para el mantenimiento e inversión por parte del ejecutivo.

Actualmente, el gobierno nacional ha invertido cuantiosa cantidad de dinero en mejoras de la ciudad deportiva “Irving Saladino” y construcción de estadios en las capitales de provincias de Panamá. Sin embargo, existen municipios que por un lado, no le brindan la atención necesaria a los pequeños complejos deportivos y por otro lado, encargan la administración a personas sin preparación académica para tan importante puesto, tal es el caso del complejo deportivo “Osvaldo Castro”, ubicado en el corregimiento Belisario Frías del distrito de San Miguelito.

Es importante que dentro de los complejos deportivos se nombren a las personas idóneas para lograr una buena administración con personal altamente calificado, eficiente y con capacidad de gestión para obtener una buena rentabilidad.

Este trabajo brinda los conocimientos esenciales de la administración según Henry Fayol, uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración. Abordamos la toma de decisiones y sus pasos según Robbins y Coulter, importante aspecto, considerando que la mayoría de los problemas que se presentan en toda administración es por la falta o poco análisis de las alternativas a la hora de tomar una decisión. Se ilustra con los diferentes tipos de gestiones que se dan en el mundo de la administración de los complejos deportivos y cómo se da la administración en el complejo deportivo “Osvaldo Castro”, específicamente.

Escogimos para realizar nuestra labor de práctica administrativa, el complejo deportivo “Osvaldo Castro” ya que cuenta con una instalación completa cubriendo áreas de diferentes disciplinas deportivas, gimnasio, piscina entre otros y además porque nuestros conocimientos puedan servir de punto de partida para la implementación de estrategias que permitan lograr una eficiente administración y que su éxito sea evidente en toda la instalación.

El capítulo cuatro plasma las actividades que se realizaron durante la práctica profesional, la cual tuvo una duración de 6 meses, cubriendo un total de 480 horas. Todas estas actividades están detalladas en el cronograma general y sustentadas en los informes parcial 1 y 2, de este modo se evaluaba periódicamente la efectividad de la labor realizada.

Utilizamos una variedad de autores que hicieron importantes aportes a la Administración permitiendo que ésta se consolidara como una ciencia, mostrándonos su aplicabilidad en distintas áreas.

Para culminar se presentan las conclusiones y recomendaciones que consideramos importantes y efectivas para el logro de cualquier administración de complejos deportivos del país.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

Los complejos deportivos de la República de Panamá están bajo la administración de los municipios. En su mayoría, es evidente el deterioro y malas condiciones en la que ofrecen sus servicios. Sin embargo, acercándose la temporada seca o verano, se publican en los más importantes diarios del país, noticias que involucran grandes inversiones de dinero destinados a la rehabilitación de los complejos deportivos, en antesala de lo que será la práctica de actividades recreativas y deportivas que toma auge en esta temporada de vacaciones escolares y coincide con la época seca.

Al considerar de manera positiva, lo antes mencionado, no podemos dejar a un lado, los problemas internos en cuanto a la falta de un administrador con la capacidad de gestión para establecer la visión y hacer cumplir la misión del complejo deportivo, adicionalmente, la precaria facilidad para gestionar actividades que aporten económicamente al mantenimiento de estas instalaciones (que éstas, ayuden a sufragar los gastos que se generan internamente, unido a la ineficiencia, la poca rentabilidad, poca creatividad, falta de innovación de la fuerza laboral que se muestra apática y fatigada.

#### 1.1. ANTECEDENTES

En nuestro país no se cuenta con una reglamentación que señale los procedimientos, facilidades, objetivos, ni elementos específicos de la administración de complejos deportivos

municipales, solo se habla que los complejos deportivos son responsabilidad de los municipios. Adicionalmente encontramos en los fines de la educación, el de fortalecer y desarrollar la salud física y mental del panameño por medio del deporte y actividades recreativas de vida sana, como medios para combatir el vicio y otras prácticas nocivas e incentivar la conciencia para la conservación de la salud individual y colectiva.

La labor de éstos, los municipios, solo es sufragar salarios y servicios básicos. Por lo que se debe gestionar los ingresos para el mantenimiento de toda la infraestructura.

Tomamos los ejemplos de países que cuentan con reglamentos deportivos; a continuación se explica:

***“España, los poderes públicos, conforme al artículo 43.3 de la Constitución Española, deben promover la educación física y el deporte, facilitando la adecuada utilización del ocio. En este sentido, en el artículo 25 de la ley 7/ 19985, de 2 de abril reguladora de la bases de régimen local, y el artículo 33 de la ley 8/ 2010, de 23 de junio, de régimen local de la Comunidad Valenciana, entre las materias que constituyen competencias propia de los municipios, se encuentran las actividades o instalaciones deportivas y la ocupación del tiempo libre, constituyendo servicios mínimos obligatorios, en los municipios con población superior de 20.000 habitantes, las instalaciones deportivas de uso público (artículo 26 ley 7/85). Por su parte la nueva ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, de Deporte y la actividad física de la Comunitat Valencia, establece en su artículo 7, entre las competencias municipales “aprobar la normativa reguladora del uso de las instalaciones y equipamientos deportivos municipales, y promover la plena utilización de las mismas” así como “elaborar y mantener actualizado el censo de instalaciones deportivas en su ámbito territorial”<sup>1</sup>.***

En Chile, en 1979, un grupo de emprendedores y entusiastas empresarios, ligados a la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y en una visionaria aventura, fundaron la Corporación Deportiva de la Construcción. Esta entidad de derecho privado tuvo como objetivo fomentar y

<sup>1</sup> Ayuntamiento de San Vicente de Raspeig. Reglamento de uso de las instalaciones deportivas municipales.  
<http://www.raspeig.es/uploads/ficheros/arbolficheros/descargas/201205/descargas-reglamento-de-uso-y-funcionamiento-de-las-instalaciones-deportivas-municipales-es.pdf>.

apoyar el desarrollo de actividades deportivas y recreativas para los trabajadores de la construcción. El 10 de mayo de 1980, el Ministerio de Justicia mediante el D.S. N° 681, publicado en el diario oficial del 7 de junio, concedió la personalidad jurídica y aprobó los estatutos de la corporación, la cual fue anunciada en las escrituras públicas del 8 de octubre de 1979 y del 23 de abril de 1980. En 1981, se adquieren terrenos del estadio Yarur en la comuna Pedro Aguirre Cerda, los que se transforman en el primer estadio CORDEP. De esta forma se cumple el primer hito de la institución. En este recinto se desarrolló el primer programa deportivo y algunos años más tarde pasó a ser el complejo polideportivo techado más grande del país.<sup>2</sup>

En España, la empresa ALTAMARCA S. A.<sup>3</sup>, se constituye en 1996 como una división específica para la gestión de instalaciones deportivas. Esta empresa se perfila como un instrumento de gestión al servicio de los ayuntamientos capaz de transformar un servicio deportivo en un servicio rentable, tanto desde el punto de vista social, como desde el punto de vista económico, promoviendo una mayor participación de sus ciudadanos.

Por su parte en el hermano país de Colombia, “la reglamentación y administración del deporte presenta un nuevo intento con la Ley 181 de 1995 o Ley del Deporte, la cual crea **El Sistema Nacional del Deporte, la Educación Física y la recreación**, que regula la destinación de los recursos del situado fiscal de la nación, Ley 60, y del impuesto al valor agregado IVA, para la financiación de dicho sistema y cuyos gestores serían los nuevos entes deportivos departamentales y municipales, creados por esta misma ley y fundamentados en la nueva estructura administrativa del país, a partir de la nueva Carta Constitucional de 1991 que habla de

---

<sup>2</sup> <http://www.cordep.cl/conocenos/historia>.

<sup>3</sup> División específica para la gestión de instalaciones deportivas de Tevescop S. A. - España.

la descentralización del estado con un marcado énfasis en la gestión municipal como factor de desarrollo nacional”<sup>4</sup>.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por lo antes expuesto, nos hacemos el siguiente cuestionamiento: ¿cuál es la razón por la cual deben existir administradores idóneos en los complejos deportivos municipales en Panamá? Es necesario tener presente que la administración de los complejos deportivos debe estar basada en un reglamento que los rija, los municipios deben asumir la responsabilidad correspondiente, deben brindar rentabilidad, innovación, creatividad, capacidad de servicio, contar con una fuerza laboral comprometida con la misión y visión del complejo deportivo. Estos administradores deben ofrecer instalaciones en óptimas condiciones para que los niños, jóvenes y sociedad en general, especialmente la población de bajo recursos económicos, practiquen deporte y además se cuente con un área de esparcimiento para actividades recreativas y culturales que sirva como medio para alejarlos de la delincuencia que tanto azota a las comunidades especialmente a las del distrito de San Miguelito.

---

<sup>4</sup> Juan Francisco Gutiérrez Bethancourt, Fundamentos de Administración Deportiva, Colombia. [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Vivimos en un mundo de cambios acelerados por lo que estamos obligados a ser más competitivos e innovadores. La manera como se administraba en el pasado era un modelo controlador. Hoy, la administración es vista como la creación de un ambiente de responsabilidad, apoyo y capacidad de servicio e innovación.

Surge de este modo, la necesidad de nombrar a administradores idóneos en estos recintos deportivos para que con el conocimiento y experiencia adquirida puedan implementar, evaluar y dirigir proyectos que promuevan la actividad física y deportiva a toda la comunidad en general.

Además de que este trabajo es un requisito para obtener el título como magister en Ciencias de la Actividad Física con Énfasis en Gestión Deportiva, aportando de esta manera, conocimientos prácticos a mi formación profesional, me brinda la oportunidad de ofrecer los conocimientos más actualizados sobre la administración eficiente de estas instalaciones deportivas en beneficio de la comunidad.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

- Ofrecer estrategias administrativas al Complejo Deportivo Osvaldo Castro para que éste genere y maneje eficientemente los recursos económicos, dé un mejor servicio en sus instalaciones, implementos y personal a toda la comunidad de San Miguelito.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Apoyar la administración en la búsqueda de patrocinios en empresas interesadas en respaldar las actividades deportivas dentro del distrito de San Miguelito. ✓
- Promover actividades recreativas dentro del Complejo Deportivo Oswaldo Castro.
- Enfatizar el mejor uso de las instalaciones promoviendo la implementación de actividades culturales, sociales, educativas y religiosas para la niñez y juventud. ✓

### **1.5. ALCANCES**

Este trabajo práctico brinda respuesta en cuanto a conocimientos administrativos y gestión al Complejo Deportivo Oswaldo Castro ubicado en el Distrito de San Miguelito, Provincia de Panamá al igual que para todos los complejos deportivos de los municipios de la República de Panamá.

### **1.6. LIMITACIONES**

Las limitaciones presentadas fueron de tipo internas, en cuanto a las disposiciones administrativas con cierto celo al proporcionar la información requerida.

## **1.7. COBERTURA**

Con la realización de este trabajo práctico, mi propuesta va dirigida a la administración de Complejos Deportivos Municipales de la República de Panamá.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración de complejos deportivos conlleva dos características importantes como lo son amar el deporte y poseer conocimientos administrativos. Actualmente, nuestros recintos deportivos carecen de una de estas dos características por lo que se torna ineficiente el servicio prestado. Hoy vemos un Estadio Juan Demóstenes Arosemena, el coloso de Cabo Verde, como se le llamó en sus años de gloria, que necesita con urgencia una estrategia de vida. Para éste, los expertos señalan la demolición como única alternativa. Entonces nos preguntamos, ¿por qué en lugar de dejarlo deteriorar, no asignaron la partida pertinente en el momento adecuado?, ¿por qué no fue administrado por personal altamente calificado?

En el Centro Comercial Los Andes hay una maqueta de lo que será el Complejo Deportivo de San Miguelito, pero en lo que a mí respecta, podrán construir grandes recintos deportivos pero si no se tiene conocimientos claros de lo que abarca el mundo de la administración, será un dinero mal invertido.

La definición etimológica es la forma usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esta manera podemos explicar el verdadero significado de esta palabra y del concepto que esta misma palabra expresa.

A continuación se examina el concepto etimológico de administración, para lo que citaremos algunos autores que brindaron sus conocimientos para comprender este proceso, que servirá de base para la administración de complejos deportivos, tomando en cuenta que todo gerente o administrador debe ser innovador, emprendedor, organizador y planificador de nuevas oportunidades.

### **2.1.1 Definición de la Administración**

“La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia y de ministratio. Esta última palabra viene, a su vez, de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación”<sup>5</sup>.

Dado esto, podemos deducir que la administración es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir y de esta manera poder brindar un servicio con eficacia y eficiencia para la satisfacción de la comunidad demandante. Para algunos autores, la definición de administración es:

Henry Fayol, sostiene que "Administración es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar".<sup>6</sup>

Robbins, Stephen y Coulter, Mary: “Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Darío Hurtado Cuartas, Principio de Administración, Primera Edición, Textos Académicos, Colombia, 2008. Pág. 38.

<sup>6</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 9.

Las dos definiciones arriba enunciadas nos plantean una organización conformada por un grupo de individuos que trabajan mancomunadamente por lograr un objetivo o una meta para el bien común. Entonces podemos decir que administración es el proceso de organizar con premeditación, las tareas y responsabilidades que corresponden, asumiendo la función otorgada para que se logren los objetivos y metas programadas.

### 2.1.2. Conceptos de Administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos. A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes.

“Henry Fayol era un ingeniero y ejecutivo francés que pensaba que era posible desarrollar principios generales para administrar las organizaciones de manera más efectiva”<sup>8</sup>. Estos principios son:

- División de Trabajo: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje. “Se reduce el número de tareas al que se debe dedicar atención, a fin de producir más y mejor trabajo”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración Octava Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pág. 7.

<sup>8</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pag 9.

<sup>9</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 9.

- **Autoridad:** los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo). Para controlar la manera en que se dan órdenes, los administradores deben poseer manejo de relaciones humanas, utilizar un lenguaje sutil a base del respeto para que no haya discrepancias a la hora de dar una orden.
- **Disciplina:** los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia. “Implica respetar los acuerdos entre la empresa y sus empleados”.<sup>10</sup>
- **Unidad de Dirección:** las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Unidad de Mando:** cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** la compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a los subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de

---

<sup>10</sup>Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 9.

centralización en cada caso. “El grado apropiado de centralización varía en cada asunto en particular”<sup>11</sup>.

- Jerarquía: la línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él. “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”<sup>12</sup>.
- Equidad : los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del personal: una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización. “Un ejecutivo mediocre que permanece es preferible a un ejecutivo extraordinario que va y viene”<sup>13</sup>.
- Iniciativa: debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores. “Involucra pensar en un plan y asegurar su éxito”<sup>14</sup>.
- Espíritu de equipo: promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar

---

<sup>11</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 10.

<sup>12</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 10.

<sup>13</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 10.

<sup>14</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 10.

de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión es la fuerza y viene de la armonía entre el personal”<sup>15</sup>.

Autores tanto clásicos como neoclásicos, definen las etapas del proceso administrativo desde diferentes posiciones, pero encontrándose en puntos comunes (ver fig. 1). Todas estas etapas de los diferentes autores constituyen el proceso de administración como tal.

FIGURA N° 1

<b>Fayol</b>	<b>Urwik</b>	<b>Gulick</b>	<b>Koontz y O'Donnell</b>	<b>Newuman</b>	<b>Dale</b>	<b>Miner</b>
Planificar	Investigación	Planeación	Planeación			Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Organización	Planeación	Planeación	Organización
Dirigir	Planeación	Administración	Designación del personal	Organización	Dirección	Dirección
Coordinar	Organización	del personal.		Liderazgo	Motivación	Coordinación
Controlar	Coordinación	Dirección	Dirección	Control	Innovación	Control
	Comando	Coordinación	Control		Control	
	Control	Apoyo				

### **Tomada de Becker, JOHN. La organización eficiente.**

Definiremos entonces los elementos de la administración según Fayol.

<sup>15</sup> Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson y Educación de México, S. A. de C.V. México, 2000. Pág. 10.

### 2.1.3. Principios de la Administración

Para aclarar las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: “planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar”<sup>16</sup>. A continuación se explica cada concepto:

**a. Planificar:** “es visualizar el futuro y trazar el programa de acción”<sup>17</sup>. Los elementos de la estrategia. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás, ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La falta de planeación puede dar lugar a una desviación de la organización. “Reduce la incertidumbre”<sup>18</sup>. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho, probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además, cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias

---

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 1981. Pág.65.

<sup>17</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 1981. Pág.65.

<sup>18</sup> José Luis Montañez, Con planeación se elimina improvisación y se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones, México, 29 de abril de 2010. <http://www.diarioimagen.net/?p=11626>

son obvias. En resumen, los propósitos son: disminuir el riesgo del fracaso, evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa, administrar con eficiencia los recursos de la empresa, además de asegurar el éxito en el futuro.

**b. Organizar:** “es constituir el doble organismo material y social de la empresa”<sup>19</sup>. Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego, se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. El resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

La estructura organizacional, generalmente, se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría, staff. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes de asesoría contribuyen indirectamente, pero de manera importante, a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones, primordialmente, son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de staff no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

Es importante una estructura organizacional bien definida, porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

---

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 1981. Pág.65.

**c. Dirigir:** mantener fluidas las actividades del personal. “Es un proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales”<sup>20</sup>. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, “los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”<sup>21</sup>.

“La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual los objetivos deben alcanzarse por medio de la actividad de las personas que conforman la organización”<sup>22</sup>. Es una de las funciones más complejas del proceso administrativo, ya que es aquella en la cual se influencia el grupo humano combinando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la creatividad.

**d. Coordinar:** “unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo colectivo”<sup>23</sup>. “Es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito”<sup>24</sup>.

La vieja frase: cada cual defiende su chacarita, ha sido muy utilizada y no deja de tener vigencia. No debemos, esperar que la coordinación se dé por generación espontánea, por la mera buena voluntad de las jerarquías.

---

<sup>20</sup> Michael, A. Hitt, Administración, Pearson Educación, México, 2006. Pág. 26.

<sup>21</sup> James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Administración Sexta Edición, Pearson Educación, México. Pág. 13.

<sup>22</sup> Marco Arturo Salinas y Ana Córdova Vásquez, Manual de Compostaje Municipal, Primera Edición, México 2006. Pág. 58.

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 1981. Pág.65.

<sup>24</sup> Darío Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional, Plaza y Valdés. Pág.39.

La coordinación no sólo se debe estudiar en forma específica, sino que además de planificarla y organizarla, hay que instrumentarla y otorgarle normativas que obliguen a respetarla. En ello muchas veces, puede estar en juego la existencia misma de la organización.

Fayol<sup>25</sup> nunca planteó la más mínima duda en cuanto a que la coordinación debe ser analizada como uno de los componentes específicos del proceso administrativo, pero desde las primeras versiones del libro de Koontz y O'Donnell (actualmente Koontz y Weihrich) estos autores entendieron que debía dejarse a un lado el estudio de la coordinación como un tema específico, pues la misma era prácticamente un sinónimo de administración. En su 11ª Edición los autores aseveran: “coordinación, esencia de la administración”. Algunas autoridades consideran que la coordinación es en sí misma una función específica de la administración.

**e. Controlar:** “es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas”<sup>26</sup>. “Es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”<sup>27</sup>. Para que el control sea eficaz, debe basarse en planes los cuales deben ser claros, completos e integrados<sup>28</sup>.

Las funciones básicas del control son: “establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar los resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916.

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, 1981. Pág. 65.

<sup>27</sup> James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. *Administración Sexta Edición*, Pearson Educación, México. Pág. 13.

<sup>28</sup> Koontz/O'Donnell, *Administración*, Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1985, pág. 610.

<sup>29</sup> James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. *Administración Sexta Edición*, Pearson Educación, México. Pág. 13.

#### 2.1.4. La Motivación

Dentro de una administración es necesario tomar en cuenta ciertos factores que ayudan al mejor desempeño de los colaboradores y dirigir a su vez el equipo de trabajo. “La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio: movimiento”<sup>30</sup>.

“Puede definirse entonces como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”<sup>31</sup>.

“La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados”<sup>32</sup>. Es decir, la motivación y la satisfacción son dos términos distintos<sup>33</sup>.

La motivación en las empresas es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa. En la actualidad, es un elemento muy importante en la administración, por lo tanto, es importante conocerlo y aún más, dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de formar una cultura organizacional sólida y confidencial.

Para motivar al grupo de colaboradores se requiere conocer a todos, tanto en sus calidades humanas como profesionales ya que cada uno tiene sueños, objetivos, intereses y necesidades particulares, las cuales deben tener un punto de encuentro común con los objetivos

---

<sup>30</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Limusa, México, 2004. Pág. 405.

<sup>31</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Limusa, México, 2004. Pág. 406.

<sup>32</sup> Koontz/O'Donnell, *Administración*, Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1985. Pág. 532.

<sup>33</sup> Koontz/O'Donnell, *Administración*, Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1985. Pág. 532.

organizacionales. Para algunos individuos sus prioridades o factores motivacionales son la seguridad en el trabajo, para otros, la protección de los peligros, las condiciones de trabajo agradables, la dirección eficaz, el ser miembro de un grupo, la jornada y el salario justo, el prestigio, entre otros.

Este conjunto de necesidades permiten clasificar los factores motivacionales en factores internos como son la autorrealización, el reconocimiento, la afiliación y el liderazgo que se le permita al individuo al interior de la organización y factores motivacionales externos como la necesidad de supervisión, la necesidad de trabajo en grupo, las condiciones de trabajo, la promoción y la comunicación, factores que dependen del ambiente organizacional.

Los factores motivacionales son fundamentales para el buen desarrollo de la organización, pues generan niveles de satisfacción que hacen que cada empleado de lo mejor de sí mismo, sin importar el nivel de necesidades en que se encuentre.

En la administración se encuentran enfoques y teorías todas basadas en la motivación y necesidades de las personas dentro de la organización.

“La pirámide de Maslow, más conocida como la teoría de la motivación de las necesidades humanas, determina el escalonado de las prioridades del ser humano en la sociedad”<sup>34</sup>. Para que una empresa funcione a pleno rendimiento y aporte riqueza y felicidad sus directivos deben considerar todos los escalones es decir la parte inferior de la pirámide (fisiológica, seguridad, afiliación) las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados el cual es la parte superior de la pirámide (reconocimiento y autorrealización), cada vez que cumplen con una necesidad inmediatamente la atención de la persona se centra en otra necesidad. Cuando una persona

---

<sup>34</sup> Carmen García Ribas, Tengo Miedo, Norma S.A., Colombia, 2008. Pág. 86

integra sus necesidades inferiores, aunque sea de un modo referente, comienza a sentir necesidades superiores que son las que crean la motivación para satisfacerlas.

### **2.1.5. Proceso de Toma de Decisiones**

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones, es el núcleo de la planeación”<sup>35</sup>. No se puede decir que existe un plan hasta que se haya tomado una decisión.

Un aspecto importante en la teoría del comportamiento es el proceso de decisión. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y actitudes, opiniones y puntos de vista en todas sus circunstancias. Así la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de sus ambientes.

Actualmente, al visitar el complejo Deportivo Osvaldo Castro, podemos observar la falta de atención a las instalaciones, motivo por el cual, muchas veces la población evita realizar alguna actividad física dentro de este complejo; en lo que a mí respecta, lo asocio a la toma de decisiones que los administradores practican, por ello es necesario definir este proceso para su mejor comprensión.

James A F. Estoner y R. Edward Freenman en la obra administración, 5ta Edición la definen como un “proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un

---

<sup>35</sup> Koontz/O'Donnell, Administración, Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1985. Pág. 201.

problema específico”. Josué Salgado Benítez en la obra administración de Recursos Humanos al abordar este tema, manifiesta que es un “proceso en el que uno escoge entre 2 ó más alternativas”.

De igual manera Hitt Black Porter define toma de decisiones como un proceso por medio del cual se escoge una opción. Los autores mencionados coinciden en que la toma de decisiones es un proceso de seleccionar alternativas que conlleva a una serie de procedimientos que deben ser del conocimiento y práctica del ser humano.

En el momento en el que se desarrollan nuestras potencialidades, debemos ser conocedores de cada uno de los pasos para poder realizar de manera acertada la toma de decisiones.

Es por ello, que la toma de decisiones es escoger la opción más acertada de entre otras para dar respuesta inmediata a una dificultad o problema presentado.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

#### **2.1.5.1 Pasos para la Toma de Decisiones**

Robbins y Coulter en su obra Administración, establece que “La toma de decisión más que ser una elección de alternativa es un proceso completo de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de decisión.”

Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué instructor se encargará de las clases de natación para los niños, como qué instructor se encargará de los adultos u otro ejemplo puede ser la decisión de alquilar el kiosco por una u otra persona.

En este trabajo práctico, se presenta el proceso de toma de decisiones ya que el mismo conlleva análisis para poder tomar la decisión correcta dentro de la administración de complejos deportivos.

**Etapas 1: Identificar el problema:** el proceso de toma de decisión inicia con la existencia de un problema. Robbins y Coulter señalan que un problema es una “discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.”

**Etapas 2: Identificar los criterios de decisión:** una vez detectado el problema, se tienen que identificar los criterios de decisión importantes para resolver, tal como lo manifiestan Robbins y Coulter<sup>36</sup> en su libro de Administración.

Las personas encargadas para la toma de decisión dentro de un complejo deportivo evaluarán los factores pertinentes para poder decidir, luego de un previo análisis.

**Etapas 3: Asignar pesos a los criterios:** todos los criterios son importantes, pero luego de analizarlos se tienen que ponderar, es decir darle prioridad a cada uno; esto ayudará a tomar la decisión.

**Etapas 4: Desarrollar las alternativas:** ésta es la etapa en la que se prepara una lista de alternativas viables que resuelvan el problema. Robbins y Coulter dicen que “no se evalúan las alternativas solo, se enumeran”.

---

<sup>36</sup> Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración, Pearson Educación, México, 2010. ISBN: 978-607-442-388-4. Pág. 584

**Etapa 5: Analizar las alternativas:** Robbins y Coulter señalan que “después de identificar las alternativas, se tiene que analizar críticamente, tomando en cuenta los criterios establecidos en la etapa 2”.

**Etapa 6: Seleccionar una alternativa:** la bibliografía citada explica que “luego de analizar las alternativas viables, simplemente se escoge la mejor”.

**Etapa 7: Implementar la alternativa:** Robbins y Coulter expresan que “ésta es la etapa en donde se pone en marcha la decisión, que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella”.

**Etapa 8: Evaluar la eficacia de la decisión:** en la etapa anterior se da seguimiento a la decisión. Robbins y Coulter señalan que la octava etapa consiste en “evaluar el resultado de la decisión” para saber así si se resolvió el problema.

De ser incorrecta o negativa para la solución del caso los involucrados deben analizar qué salió mal, en qué etapa se equivocó. Esto permitirá retroceder a esa etapa o repetir todo el proceso.

## 2.2. ADMINISTRACIÓN DE COMPLEJOS DEPORTIVOS

“Haciendo un poco de historia, el concepto de administración o dirección deportiva es relativamente moderno”<sup>37</sup>, un centro deportivo no es más que una empresa que debe obtener unos beneficios anuales, ya sean económicos, sociales o ambos, y que por tanto deben regirse

---

<sup>37</sup>Sergio Quesada Rettschlag y María Dolores Diez García, Dirección de Centros deportivos, Paidotribo, España, 2002. Pág. 13.

por los principios de gestión de cualquier empresa, adaptándolos a sus características específicas.

Las actividades físicas a implementar por las comunidades deben ser finalmente entendidas como un servicio público, tanto por gobernantes como por ciudadanos. Este servicio deportivo debe ser pluralista y popular, llegando a todos los sectores, centrales y periféricos, partiendo desde los escolares y llegando aunque, en menor medida, al máximo nivel federativo; sin competir de ninguna manera con las federaciones o asociaciones deportivas.

El director general del Instituto Panameño de Deportes (Pandeportes), Rubén Cárdenas y Eduardo Méndez, presidente del Club Activo 20-30 de Panamá firmaron un acuerdo para ratificar el compromiso de la construcción de los complejos deportivos en las provincias de Chiriquí y Colón<sup>38</sup>. Cárdenas, indicó que estos “complejos deportivos son fundamentales dentro de meta para que la niñez cuente con las instalaciones deportivas, que les permita alejarse de los vicios y puedan también potenciar sus habilidades deportivas”. “Los proyectos se construirán en el área de Arco Iris en Colón y en la Ciudad de David en Chiriquí, contarán con campo de juegos infantiles de béisbol y fútbol. Se pudo conocer que la inversión es de un millón de dólares”.<sup>39</sup>

En los últimos años se han venido construyendo instalaciones deportivas en las diferentes regiones del país, tal es el caso del Estadio Omar Torrijos de Santiago, Estadio Rico Cedeño, entre otros; además se viene brindando más auge en la práctica de varios deportes, entre ellos están, el fútbol femenino, el flag fútbol, por mencionar algunos ejemplos. Actualmente, las instalaciones deportivas son responsabilidad del ámbito municipal, por lo que es vivenciada una mala asignación de partidas económicas para la administración de los complejos deportivos, específicamente los municipales.

<sup>38</sup> Diario PANAMÁ AMÉRICA, 18 de marzo de 2013.

<sup>39</sup> Complejos Deportivos en Colón y Chiriquí, febrero 3, 2012.

<http://laopinion.webhost.com.pa/deportes/complejos-deportivos-en-colon-y-chiriqui/>.

La administración deportiva procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración se engloban en planificación, organización, dirección y control, definidas en los sub puntos anteriores.

En la República de Panamá no existe un marco legal que sustente la administración de complejos deportivos. Ésta, está a cargo de la administración de los alcaldes municipales, razón por la cual, es escasa la asignación de recursos económicos para que estos complejos puedan brindar un servicio eficiente a las comunidades, no obstante, es con la práctica del deporte que podemos alejar a nuestros hijos del flagelo de la delincuencia y otros vicios que tanto afectan a nuestra sociedad.

La administración deportiva puede darse de varias maneras. Desarrollaremos tres tipos de gestión, teniendo claro que no siempre el modo de gestión del servicio deportivo imperante en el municipio conlleva el que la totalidad de los servicios que se prestan se gestionen del mismo modo<sup>40</sup>.

### **2.2.1. Gestión Directa**

“Intenta garantizar que todas las personas tengan acceso a la práctica deportiva con la mayor calidad posible, sin diferencias de sexo, edad, nivel socioeconómico o condición física”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Juan A. Mestre Sancho, Estrategias de Gestión Deportiva Local, Primera Edición, INDE Publicaciones, España, 2004. Pág. 228.

<sup>41</sup> Andres Senlle, Leonor gallardo y Alberto Dorado, Calidad en las Organizaciones Deportivas, Gestión 2000, España, 2004. Pág.22.

“En la gestión directa se engloban aquellas formas en las que la administración ofrece la prestación del servicio directamente con sus propios medios o por medio de entidades instrumentales”<sup>42</sup>. Esta modalidad se caracteriza por: “actuar a través de su propia estructura y organización burocrática, es decir, a través de sus funcionarios y personal contratado, o por medio de la estructura y el personal de sus entes instrumentales, por lo que se elimina cualquier intervención de terceros en la prestación del servicio; la propia administración es quien aporta el capital necesario y el riesgo de la actividad de gestión difiere según el modelo de gestión directa que se adopte”<sup>43</sup>.

La gestión directa se identifica muchas veces como un sinónimo de ineficacia asociando la misma a las dificultades que se imputan generalmente a la administración pública: tales como cultura burocrática, lentitud de procedimiento, lentitud en la toma de decisiones y complejidad administrativa. Las ventajas de la gestión directa vendrían dadas por la garantía de continuidad y estabilidad del servicio, garantía de universalidad del mismo y convendría recalcar que es casi el único modo de prestar servicios destinados a colectivos marginados, desfavorecidos y de nula rentabilidad económica.

Por otro lado, la gestión directa suele ser la única opción posible en el ámbito rural o para servicios deportivos municipales de pequeña dimensión por la imposibilidad de acudir a la gestión indirecta de los mismos dada su escasa dimensión económica.

---

<sup>42</sup> Jorge Sánchez Martín, *Business & Fitness, El Negocio de los Centros Deportivos*, Primera Edición, UOC, España 2011. Pág. 103.

<sup>43</sup> Jorge Sánchez Martín, *Business & Fitness, El Negocio de los Centros Deportivos*, Primera Edición, UOC, España 2011. Pág. 104.

### 2.2.2. Gestión Indirecta

La gestión indirecta es una “modalidad contractual de prestación de servicios públicos, puesto que la gestión de dicha actividad corresponde a una entidad privada que acuerda la prestación del servicio con la administración pública, que es la titular del mismo”<sup>44</sup>.

Dicho de otro modo, “está basada en la descentralización total o parcial de la gestión, transfiriendo la misma a entidades de ámbito no municipal, por medio de: concesión administrativa, gestión interesada, concierto, arrendamiento, sociedad mercantil y cooperativas”<sup>45</sup>. De estos modelos, “el utilizado con mayor frecuencia es, con mucha diferencia, la concesión administrativa”<sup>46</sup>.

La gestión indirecta de una instalación se puede hacer a través de las siguientes entidades: clubes deportivos locales, empresas particulares, federaciones deportivas.

Ejemplo: Bajo un supuesto de que el equipo “Sporting San Miguelito”<sup>47</sup>, por ser un club deportivo debidamente organizado desee solicitar al municipio de San Miguelito la utilización del Complejo Deportivo Osvaldo Castro, el municipio analizaría y evaluaría la propuesta y de ser rentable para éste, adjudicaría la gestión y explotación de la instalación, elaborando el contrato con todas las condiciones pertinentes. Éste se encargaría de la administración del complejo en el tiempo estipulado.

<sup>44</sup> Jorge Sánchez Martín, Business & Fitness, El Negocio de los Centros Deportivos, Primera Edición, UOC, España 2011. Pág. 104.

<sup>45</sup> Juan Mestre Sancho y Eduardo García Sánchez, La Gestión del Deporte Municipal, Segunda Edición, INDE publicaciones, España, 1999. Pág. 50.

<sup>46</sup> Jorge Sánchez Martín, Business & Fitness, El Negocio de los Centros Deportivos, Primera Edición, UOC, España 2011. Pág. 109.

<sup>47</sup> S. Ren Jehoiakim Ethan, 22 de abril de 2012. 68 páginas.

[http://books.google.com.pa/books?id=cmVWLgEACAAJ&dq=Ren+Jehoiakim+Ethan+sporting+san+miguelito&hl=es&sa=X&ei=f4CPUoSIGo6gkQfm\\_YH4Aw&ved=0CC8Q6AEwAA](http://books.google.com.pa/books?id=cmVWLgEACAAJ&dq=Ren+Jehoiakim+Ethan+sporting+san+miguelito&hl=es&sa=X&ei=f4CPUoSIGo6gkQfm_YH4Aw&ved=0CC8Q6AEwAA)

### 2.2.3. Gestión Mixta

La gestión mixta se lleva a cabo mediante una sociedad mercantil de nueva creación, en la que la administración participa, por sí o por medio de una entidad pública, en concurrencia con otras personas naturales o jurídicas; o mediante la participación de la administración mercantil ya creada<sup>48</sup>. Dicho de otro modo, es la combinación de la gestión directa con la gestión indirecta, fórmula en el cual, parte de los equipamientos y servicios deportivos son administrados por el propio órgano municipal y parte, lo son por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, conciertos o arrendamientos.

En el sistema de gestión mixta la administración no realiza directamente a través de su personal todos los servicios, como ocurre en la administración directa, ni tampoco cede la totalidad de la ejecución de los servicios a otra entidad, como ocurre en la administración indirecta. La administración se sitúa en un punto intermedio para gestionar directamente la llamada superestructura del deporte municipal; la dirección de los equipamientos y programas y para poder coordinar el funcionamiento de los servicios que gestione a través de otras entidades.

En el sistema de gestión mixta, aparecen particulares o entidades no municipales que son las que van a desarrollar determinados servicios de la gestión deportiva.

---

<sup>48</sup> Jorge Sánchez Martín, *Business & Fitness, El Negocio de los Centros Deportivos*, Primera Edición, UOC, España. 2011. Pág. 103.

### **2.2.3.1. Gestión Mixta a través de Clubes Deportivos**

En la gestión mixta a través de complejos o centros deportivos, los clubes se van a hacer cargo de una determinada parcela del deporte municipal. Generalmente, sus prestaciones se vincularán al campo de la ejecución de programas deportivos: impartición de enseñanzas deportivas, campañas de promoción, organización de competiciones, entre otros.

Estos servicios desarrollados por los complejos o centros pueden entrar perfectamente dentro de los fines que son propios a estas entidades según sus estatutos, en los que se recoge que tendrán como finalidad la práctica de uno o varios deportes y la promoción de los mismos.

En la prestación de servicios por los complejos o en centros el régimen de gestión mixta para el desarrollo de actividades deportivas no requiere el nivel de exigencias que se contempla en la gestión indirecta, donde el complejo se debía hacer cargo de un patrimonio, que debía gestionar y mantener.

Aquí el complejo sólo se responsabiliza de una prestación muy determinada que no requiere una estructura organizativa complicada, y que puede ser puesta en práctica por una gran cantidad de clubes, que verán de esta manera aumentar su ámbito de competencias y le obligarán a desarrollar estructuras más sólidas.

### **2.2.3.2. Gestión Mixta a través de Personas Físicas o Empresas**

En este caso, determinadas prestaciones del ámbito deportivo municipal, van a ser llevadas a cabo por particulares o empresas, con la debida capacidad jurídica y de obrar, que obtienen una concesión, generalmente, a través del sistema de concurso.

Los servicios que la administración local puede adjudicar en el terreno de la gestión deportiva y que estas personas físicas o jurídicas pueden llevar a cabo, son muy amplias.

- A nivel de instalaciones deportivas: control y mantenimiento de una instalación, limpieza, jardinería, vigilancia, socorrismo acuático.
- A nivel de locales no deportivos: bar, cafetería, restaurante, peluquería, kiosco, guardería.
- A nivel de actividades deportivas: organización y desarrollo de pruebas y competiciones, impartición de clases deportivas, desarrollo de programas especiales (natación 3ª edad).
- A nivel de servicios no deportivos: publicidad, promoción, reconocimientos médicos, masaje y tratamiento corporal.

Obviamente, la prestación de servicios públicos a través de particulares o empresas va a exigir por parte de la administración local un estricto control del servicio para que se garanticen los niveles de calidad que ésta desea.

La buena administración de un complejo deportivo conlleva a que se apliquen gestiones mixtas donde el municipio como principal gestor del complejo deportivo, busque participación económica de empresas privadas u otra asociación interesada en las prácticas deportivas, es decir

que el complejo deportivo debe generar ingresos económicos y disponible en óptimas condiciones a la sociedad en general.

### **2.3. FUNCIONES DE LOS COMPLEJOS DEPORTIVOS MUNICIPALES**

Los centros y complejos deportivos municipales son instalaciones deportivas pertenecientes a la red municipal. Prestan servicios polivalentes, con uno o más espacios deportivos, físicamente continuos, con diferentes espacios y servicios auxiliares necesarios para su funcionamiento, con una unidad de gestión y con acceso controlado de los usuarios.

Desde el punto de vista de las competencias deportivas municipales, los servicios que ofrecen los centros y complejos deportivos municipales son:

- Servicios básicos, conceptuados como prestaciones básicas del sistema deportivo municipal: uso individual o colectivo de espacios deportivos convencionales, tales como pabellones, salas para actividades dirigidas, pistas al aire libre polivalente, pistas al aire libre de raqueta, pistas de atletismo, piscinas de verano al aire libre, piscinas cubiertas y otras.
- Servicios complementarios, considerados prestaciones complementarias del sistema deportivo municipal: uso individual o colectivo de espacios y servicios deportivos no convencionales, servicios de fitness y salud, que comprenden programas de salas de máquinas y actividades dirigidas. Las instalaciones deportivas definidas, tendrán la consideración de Centros o Complejos Deportivos Municipales.

Los responsables de las instalaciones podrán adoptar medidas para restablecer el orden y funcionamiento del servicio, sin perjuicio de la proposición de la instrucción de los expedientes

sancionadores que procedan. Podrán proceder a negar el acceso o expulsar de una instalación deportiva a las personas, cuyas acciones pongan en peligro la seguridad o tranquilidad de los usuarios.

## **2.4. TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS**

Los grandes entrenadores insisten en lo fundamental: las habilidades y las jugadas básicas que hacen que un equipo sea ganador constante. Los grandes administradores o gerentes generales hacen lo mismo.

“Andrall E. Pearson, define como las seis tareas básicas de los gerentes generales, las siguientes: moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones”<sup>49</sup>.

Estas tareas son las que en última instancia ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad, y en nuestro caso específico, podría transpolarse estas conceptualizaciones de la siguiente manera:

- ✚ Moldear el ambiente de trabajo: implicaría establecer normas de rendimiento que definen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva. “Los ejecutivos tienen menos recursos para moldear el comportamiento de los empleados. Hoy es imposible la coerción y

---

<sup>49</sup> Publicado por New York Time. Joseph B. Treaster. 15 de marzo de 2006.  
[http://www.nytimes.com/2006/03/15/business/15pearson.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/03/15/business/15pearson.html?_r=0)

el autoritarismo. Para ser eficaz debe crear un ambiente de trabajo que ayude e influya los comportamientos y resultados deseados”.<sup>50</sup>

- ✚ Indagar y responder conjuntamente con el personal, qué clase de organización queremos, cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de nuestros compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional. “Los empleados necesitan saber lo que ocurre en todos los niveles de la organización”<sup>51</sup>. Es decir, debe existir una estrecha relación y comunicación con los colaboradores.
- ✚ Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de éstos.
- ✚ Asignar los recursos pensando como si fuésemos los propietarios de dicha organización.
- ✚ Seleccionar el personal (con características de liderazgo), dar participación, conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo. “Adicionalmente este personal debe tener iniciativa, ser autónomos y responsables en su trabajo”<sup>52</sup>.
- ✚ Organizar en torno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- ✚ Supervisar las operaciones y la ejecución: expresando ejecución en las funciones.

Estas tareas no pueden estar descontextualizadas de factores determinados por el medio externo, como factores legales, políticos, antropológicos, sociales, culturales, ni determinado por el medio interno como lo son los procedimientos, el sistema de valores de la organización y los objetivos organizacionales.

---

<sup>50</sup> Fundación Drucker, De Líder a Líder, España, 2002. Pág. 307.

<sup>51</sup> Fundación Drucker, De Líder a Líder, España, 2002. Pág. 308.

<sup>52</sup> Fundación Drucker, De Líder a Líder, España, 2002. Pág. 307.

Es lógico pensar que en nuestro medio, en nuestras instituciones sea la misma persona la que generalmente tiene encomendadas las funciones de gestión y dirección.

Ésta reflexión nos lleva a definir un verdadero administrador de complejos deportivos, el cual debe ser hábil para desarrollar la función encomendada, además, hacerlo con la mayor dosis de sagacidad, intuición e ingenio. “No se trata de aplicar automáticamente ciertas reglas, hay que lograr exponerlas de modo que su aplicación sea motivadora, que permita innovar y hacer aportaciones personales a quienes la ponen en práctica”<sup>53</sup>.

## **2.5. MANEJO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES (San Miguelito)**

El Complejo Deportivo Osvaldo Castro, genera recursos económicos de la siguiente manera:

Posee un kiosco que se alquila con un valor de B/.300.00 mensuales. El uso de la piscina es de 0.50 centésimos para niños y B/. 1.00, los adultos. El alquiler del bohío y la sala de reuniones están sujetos a las decisiones del alcalde del distrito de San Miguelito.

Con este ingreso económico, la administradora del Complejo Deportivo Osvaldo Castro, manifiesta que tiene que brindar mantenimiento de todas las áreas deportivas, ya que el pago de los salarios y servicios básicos como la luz, agua y teléfono son cubiertos por el municipio de San Miguelito.

---

<sup>53</sup> Sergio Quesada Rettschlag y María Dolores Diez García, Dirección de Centros deportivos, Paidotribo, España, 2002. Pág. 117.

Esta instalación deportiva presenta un nivel de utilización muy elevado en los meses del verano y en las horas de la tarde específicamente, por lo que la mayor entrada económica es en estos meses del año.

Uno de los mayores problemas con los que cuenta la instalación que nos atañe en esta oportunidad, es la falta de personal técnico. La falta de personal adscrito a la instalación afecta, sobre todo, a los usuarios individuales y a la posibilidad de ofertar cursos y actividades abiertas al público en general. Por este motivo, es imprescindible que las instalaciones cuenten con, al menos, una persona encargada de las tareas de programación de actividades y el desarrollo de algunos programas. Las reducidas plantillas con las que cuentan los pequeños municipios hacen muy complicado ofertar un variado y amplio abanico de actividades, por lo que resulta casi imprescindible la colaboración activa de las asociaciones y clubes deportivos de la localidad. El fomento del asociacionismo y el voluntariado deportivo dentro del municipio puede reportar beneficios a todas las partes implicadas: municipio, clubes y usuarios de los servicios e instalaciones deportivas municipales.

## **2.6. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES SOCIALES**

Los centros y complejos deportivos municipales tienen como fin facilitar la práctica física y deportiva, ya sea de ocio y tiempo libre, enseñanza, entrenamiento, competición o exhibición de las modalidades para las que fueron diseñados sus espacios deportivos, o de aquellas otras cuyas características permitan un uso compatible de los mismos.

Hoy por hoy, este objetivo no es llevado a la práctica por el desgano o la falta de interés de las personas autorizadas o responsables para llevar a cabo esta misión. Vivenciado en la ausencia de ligas de fútbol, de béisbol y otras disciplinas. Sólo existen clases de natación que se hacen obligatoriamente en los veranos. El resto del año, no hay eventos deportivos organizados por el complejo, si no por el Ministerio de Educación u otro organismo.

Los conocimientos con que cuento me han llevado a ofrecer una propuesta basada en la planificación y organización de actividades deportivas y recreativas en beneficio de la comunidad en general, buscando apoyo en empresas privadas comprometidas con este mismo fin. De esta manera, el complejo deportivo se desarrollará económicamente descentralizado, capaz de mantenerse por sí mismo.

## 2.7. ADMINISTRACIÓN DE COMPLEJOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

A continuación se definen las tareas de cada colaborador que ofrece servicios dentro de un complejo deportivo, de acuerdo al Patronato Municipal de Deportes, Ayuntamiento de Palencia - España<sup>54</sup>.

- **Administración:** manejo de gastos e información sobre evolución de los mismos. Gestión administrativa en general, tramitación de expedientes y atención al público. Manejo y utilización de programas de ordenador necesarios en su entorno informático.

---

<sup>54</sup> Definición de Categorías. Patronato Municipal de Deportes, Ayuntamiento de Palencia. 5 páginas. <http://www.pmdpalencia.com/patronatoweb/plantillas/DEFINICION%20DE%20CATEGORIAS.pdf>.

- **Oficial Responsable de Mantenimiento:** distribución programación y control del personal a su cargo supervisando los trabajos encomendados, priorizando sus labores, controlando incidencias, realizando informes, así como inventarios, conteos del material común del departamento. Labores de formación del personal. Conducción de vehículo. Pequeñas compras, visado de facturas de su departamento. Pequeños replanteos y elaboración de partes diarios. Tendrá especial disponibilidad horaria.
- **Auxiliar Administrativo:** encargado de la organización de archivos, ordenación de documentos, atención al teléfono y público, mecanografiado de textos, incluso mediante técnicas de ordenador necesarios en su entorno informático. Realizará cuantas otras funciones le sean encomendadas dentro de su categoría.
- **Auxiliar Administrativo:** organización de competiciones. Organización de juegos escolares. Realizará labores administrativas generadas.
- **Coordinador de Zona Deportiva:** coordinar y supervisar personalmente las instalaciones de la zona deportiva, su ocupación, el personal asignado al mismo, los cursos, la vigilancia, el mantenimiento, así como su control y seguimiento. Organización de competiciones, coordinación de actividades (cursos, seminarios). Tramitación de expedientes administrativos. Realizará las labores administrativas que genere su trabajo. Realizará cuantas funciones le asignen sus superiores dentro de su categoría.
- **Monitor Deportivo:** será el responsable de impartir clases a diversos colectivos de ciudadanos de acuerdo con la planificación que se le asigne. Vigilará el cumplimiento de las

normas de uso, el desarrollo de las actividades y la asistencia de los solicitantes al mismo. Comunicará a su jefe inmediato cuantas sugerencias crea convenientes para mejorar el proceso y desarrollo de las actividades, así como las anomalías que observe. Prestará primeros auxilios en caso de ser necesario. Realizará así mismo cuantos cometidos le sean encargados por sus superiores dentro de su categoría.

- **Oficial de 1ª:** realizará tareas de mantenimiento, de instalaciones de fontanería, albañilería, electricidad de los edificios del Patronato Municipal de Deportes y otros edificios a cargo del mismo, localizando y reparando averías, arbitrando soluciones por propia iniciativa. Trabajos de reformas (ampliaciones, mejoras, etc.) y nuevas instalaciones. Bajo la supervisión del Oficial Responsable de Mantenimiento será el responsable del funcionamiento de las piscinas municipales, incluso realizando los informes y procedimientos correspondientes.
- **Conducción de Vehículo:** excepcionalmente ayudará a compañeros de otras especialidades y categorías cuando sea necesario, así mismo cuantos cometidos le encarguen dentro de su categoría.
- **Oficial de Mantenimiento:** coordinar y supervisar personalmente las instalaciones de la zona deportiva, su ocupación, el personal asignado al mismo, los cursos, la vigilancia, el mantenimiento, así como su control y seguimiento. Tramitación de expedientes administrativos. Realizará las labores administrativas que genere su trabajo. Realizará cuantas funciones le asignen sus superiores dentro de su categoría.

## 2.8. EXPERIENCIAS DE ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE OTROS PAÍSES

Para el presente trabajo se presenta la Reglamentación de Centros Deportivos del Municipio de Colima<sup>55</sup>, México; Reglamento de Servicios de las Instalaciones de la Fundación Pública de Deportes de Amorebieta-etxano<sup>56</sup> y Reglamento de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia<sup>57</sup>, éstos últimos de España.

Estos datos sirven de base para que los complejos deportivos de nuestro país, cuenten con una normativa para su mejor funcionalidad.

Resaltaremos tipo de administración, recursos, objetivos y función de los tres reglamentos arriba nombrados:

### 2.8.1. Reglamento para el Funcionamiento de los Centros Deportivos del Municipio de Colima (México)

**Tipo de administración:** gestión directa. Los Centros Deportivos Municipales dependerán orgánicamente de la Secretaría del Ayuntamiento y operativa y administrativamente de la Jefatura del Departamento de Fomento Deportivo del H. Ayuntamiento de Colima.

<sup>55</sup> Mario Anguiano Moreno, Reglamento Para El Funcionamiento De Los Centros Deportivos del Municipio de Colima. Tomo 93 Colima, sábado 23 de agosto del año 2008; Núm. 35; Pág. 20.

<http://148.235.70.104/periodico/peri/23082008/sup03/38082303.pdf>

<sup>56</sup> Reglamento de Servicios de las Instalaciones de la Fundación Pública de Deportes de Amorebieta - Etxano, España, 6 de marzo de 1998.

<http://www.amorebietaetxano.net/vivir/deportes/19980306REGLAMENTO%20DE%20INSTALACIONES%20DEPORTIVAS.pdf>

<sup>57</sup> Reglamento de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia.

<http://www.yumpu.com/es/document/view/13587140/reglamento-de-instalaciones-deportivas-de-la-ciudad-de-valencia>

**Recursos:** el Ayuntamiento podrá establecer cuotas razonables a los usuarios, mismas que se aplicarán en el mantenimiento y conservación de los Centros.

**Objetivos:** dar a conocer el Programa y Cronograma de Actividades Deportivas y Recreativas. Designar al Encargado responsable de cada Centro. Acordar la suspensión temporal o en su caso definitiva, de los usuarios del Centro. Aprobar las reglas específicas de operación de cada Centro. Solicitar o requisitar el material deportivo, recreativo, administrativo y de limpieza a la Secretaría. Requerir a las Dependencias correspondientes mejoras en los servicios de cada Centro cuando sean solicitados. Elaborar las convocatorias para los eventos, que se lleven a cabo en los Centros. Proponer a la Oficialía Mayor del H. Ayuntamiento la persona o personas encargadas de la administración de la cafetería del Centro. Conocer de las infracciones cometidas por los usuarios, a efecto de previa calificación de la falta. Imponer la sanción correspondiente, de conformidad con el artículo 25 del presente Reglamento.

**Funciones:** coordinar, impulsar y fomentar las actividades específicas de cada evento deportivo o recreativo que se programe. Dirigir la operatividad del Centro, siguiendo el Cronograma Deportivo anual de la Jefatura. Convocar a los Eventos Deportivos y Recreativos, que se lleven a cabo en el Centro. Procurar la conservación de las Instalaciones y materiales del Centro. Coordinar el horario de la operatividad del Centro, de acuerdo a la programación establecida por día. Vigilar que el Centro, funcione con personal de la Jefatura de Lunes a Viernes de 16:00 a 22:00 horas, o en su caso si se requiere se ampliará el horario de actividades máximo una hora más. En caso de requerirse que el Centro permanezca abierto los fines de semana, solicitará el apoyo del Comité, donde se encuentre ubicado dicho Centro, para efecto de abrirlo y cerrarlo. En el caso de que hubiese actividades deportivas de fin de semana, el Encargado solicitará al Jefe la designación de un Promotor. Solicitar a la Jefatura cualquier

modificación en los horarios del Centro. Resguardar el material deportivo, recreativo y administrativo del Centro, teniendo junto con el Jefe el inventario de ello. Cuidar que dentro de las instalaciones del centro observen los usuarios buen comportamiento. Reportar a la Jefatura de irregularidades o situaciones fuera de su alcance que sean cometidas por los usuarios del centro. Comunicar a las autoridades competentes, así como al jefe y al comité, a la brevedad posible, cualquier acto vandálico que se cometa en las instalaciones o con el material deportivo, de limpieza y administrativo existente en el centro, proporcionando todos los datos que conduzcan a la localización de las personas que hayan efectuado tales actos. Imponer las medidas disciplinarias a que lo faculta este reglamento. El encargado será designado por el jefe. Su nombramiento dependerá del tipo de contratación, ya sea sindicalizado, de confianza o de honorarios asimilables a salarios, y estará incluido en el régimen laboral del ayuntamiento; contará con el apoyo de un promotor, que también será designado por el jefe.

### **2.8.2. Reglamento de los Servicios de las Instalaciones, Fundación Pública de los Deportes de Amorebieta - Etxano (España)**

**Tipo de administración:** mixta.

**Recursos:** los recursos son los destinados por el ayuntamiento y los generados por la junta Rectora del La Fundación Pública de Deportes de Amorebieta.

**Objetivos:** fomentar el deporte, así como potenciar y coordinar la utilización de los centros deportivos municipales. Conservar, mejorar y administrar las instalaciones deportivas a su cargo. Efectuar cuantas gestiones sean necesarias para conseguir aportaciones de cualquier procedencia para su financiación.

**Funciones:** el personal encargado del mantenimiento de las instalaciones deberá cumplir todas las obligaciones legales establecidas en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

La Dirección de la F.P.D.A. será la responsable de que se mantenga en perfecto estado de funcionamiento las instalaciones deportivas, la limpieza de los servicios, vestuarios, duchas, jardines y zonas verdes.

El personal que preste sus servicios en la F.P.D.A., sea propio o de cualquiera de las empresas concesionarias de los servicios, estará siempre debidamente identificado, mediante el vestuario adecuado, y portará una tarjeta con su nombre y apellido.

### **2.8.3. Reglamento de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia (España)**

**Tipo de administración:** la gestión de las instalaciones deportivas municipales podrá realizarse de forma directa o indirecta.

**Objetivos:** la práctica física y deportiva, ya sea de ocio y tiempo libre, enseñanza, entrenamiento, competición o exhibición de las modalidades para las que fueron diseñadas o incluidas en la programación aprobada por la Fundación Deportiva Municipal. Las Instalaciones deportivas municipales podrán acoger actos deportivos distintos de los establecidos en el apartado anterior, así como actividades no deportivas que tengan una finalidad cultural o social. Los distintos usos a que se refieren los apartados anteriores se regirán por lo establecido en el Título V del presente Reglamento.

**Recursos:** el régimen jurídico de los precios públicos por el uso, aprovechamiento o realización de actividades en las instalaciones deportivas municipales será el establecido en la Ordenanza aprobada por el órgano competente del Ayuntamiento de Valencia.

**Funciones:** la persona o entidad responsable de la gestión de una instalación deportiva municipal podrá proponer normas de régimen interior, de aplicación exclusiva a dicha instalación, que desarrollen lo establecido en este Reglamento, y cuya aprobación corresponderá a la Dirección de la Fundación Deportiva Municipal. En ningún caso, las normas de régimen interior podrán ser contrarias a lo establecido en este Reglamento.

Una vez aprobadas, las normas de régimen interior estarán expuestas en lugar visible para conocimiento de todos los usuarios de la instalación.

## **2.9. EL COMPLEJO DEPORTIVO OSVALDO CASTRO**

El Complejo Deportivo Osvaldo Castro, está ubicado en el Corregimiento Belisario Frías, del Distrito de San Miguelito, cuenta con área social, piscina, anfiteatro y canchas de fútbol, béisbol y baloncesto. Abre sus puertas de 6:00 de la mañana a 6:00 de la tarde.

El diario el Siglo, publicó el 25 de diciembre de 2012 que este complejo deportivo posee cercas dañadas, herbazales alrededor, columpios oxidados y dañados, producto de la falta de mantenimiento y descuido de Pan Deportes, tal como lo manifestó Pastor Perea, subadministrador de dicho complejo. Diariamente, los jóvenes de los sectores de Torrijos Carter, Santa Librada, El Poderoso y Santa Marta llegan a jugar fútbol y se encuentran con una cancha sintética en total descuido. Muchos moradores imploran por mejoras y mantenimiento ya que es

el único lugar recreativo en donde los jóvenes pueden emplear el tiempo de ocio y así bajar los altos índices de violencia que se dan en este corregimiento.

El personal que labora en el Centro Deportivo Osvaldo Castro es nombrado por el Municipio de San Miguelito.

Éste cuenta con veinte funcionarios que serían: 3 Administrativos, 4 Guardavidas, 1 Entrenador de Boxeo, 1 Instructor de Pesas, 6 Trabajadores Manuales, 1 Jefe de Mantenimiento, 1 Coordinador Deportivo y 1 Vigilante.

Dentro de los empleados, se cuentan siete que presentan alguna discapacidad. Tienen dos que padecen de osteogénesis imperfecta, uno de estos en silla de ruedas, un sobreviviente de cáncer (remisión) y tres de ellos que cuentan con algún retraso mental.

Las funciones de éstos son: el sobreviviente de cáncer se desempeña en la función de guardavida, los dos con la osteogénesis imperfecta se encuentran en el área de administración y los últimos tres con retraso mental se desempeñan en el aseo de las instalaciones. Cabe destacar que estas personas a pesar de sus discapacidades logran llevar algo de sustento a sus hogares y a la vez se sienten útiles a su comunidad. Hay ocasiones en que algunos no trabajan tiempo completo y algunas veces no se presentan a trabajar.

En los actuales momentos, el proceso de la gestión de los recursos humanos se dirige hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran los indicadores del perfil ocupacional como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Es importante destacar, que el deporte no escapa de los procesos de administración de recursos humanos referente a las actividades básicas, de reclutamiento, selección, adiestramiento, evaluación de desempeño y auditorías de gestión, tomando en consideración que los procesos de administración de recursos humanos, en cuanto a sus principios y fundamentaciones teóricas en el orden científico han sido establecidas primordialmente en las organizaciones de carácter empresarial, existiendo la adecuación de dichos principios y teorías a las necesidades de las organizaciones deportivas, es por ello, que se hace necesario analizar los indicadores metodológicos para el análisis de puesto del entrenador deportivo, a los fines de describir su perfil profesional en cuanto a las tareas y obligaciones; para así adecuarla a sus funciones.

Las tareas necesarias para el buen funcionamiento de un centro deportivo pueden derivar en pura rutina y desinterés por parte del trabajador con el consiguiente descenso de calidad en el servicio. Con mucha frecuencia estamos hablando de trabajos repetitivos y un tanto monótonos en los que, si no existe una permanente motivación, el usuario puede sufrir un progresivo desencanto y producirse un despego o abandono de aquel centro deportivo en el que había depositado sus expectativas.

Mi propuesta permitió cerrar las instalaciones deportivas, reunir al personal y hablar sobre el funcionamiento de la instalación además de estrategias para ofrecer un servicio de calidad en el Complejo Deportivo Osvaldo Castro.

**CAPÍTULO III**  
**EL PROGRAMA A DESARROLLAR COMO PRÁCTICA**

## CAPÍTULO III

### EL PROGRAMA A DESARROLLAR COMO PRÁCTICA

A continuación se presentan las obligaciones más importantes de los colaboradores en un complejo deportivo:

- Verificación de la asistencia del personal que labora en el complejo.
- Organizar la medición y evaluación de las piscinas, de canchas de voleibol, baloncesto, softbol, cancha sintética de fútbol.
- Evaluación del anfiteatro – bohío, gimnasio de pesas, área de juegos recreativos infantil.
- Inventario de máquinas y equipo del gimnasio.
- Organizar la limpieza alrededor y de áreas internas del complejo.
- Coordinar la reparación de las canchas de voleibol, baloncesto, fútbol, área de juegos recreativos y cerca perimetral del complejo.
- Colaborar con la pintura y marcación de medidas de las canchas de baloncesto, voleibol, área de juegos recreativos.
- Organizar cursos de natación, karate y gimnasia y clases de aeróbicos.
- Planificación de torneos empresariales de fútbol, baloncesto, voleibol, softbol, ligas y escuelitas infantiles de fútbol, voleibol, baloncesto, béisbol.

**CAPÍTULO IV**  
**INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

## CAPÍTULO IV

### INFORME DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA A CUMPLIR

Mi trabajo consistió en funcionar como asistente de la administradora Itzel Vargas en sus tareas cotidianas. Además se realizaron actividades tales como: reconocimiento de las áreas deportivas; verificación de la asistencia del personal que labora en el complejo. Dentro del área de evaluación y diagnóstico se organizaron las siguientes tareas: medición y evaluación de las piscinas; canchas de voleibol, baloncesto, fútbol, softbol, cancha sintética de fútbol; evaluación del anfiteatro y bohío, gimnasio de pesas; inventario de máquinas y equipo del gimnasio; evaluación del área de juego recreativo infantil. Se planificó además, los trabajos de mantenimiento tales como: limpieza alrededor del complejo, áreas internas del complejo, reparación de las canchas de voleibol, baloncesto, fútbol y área de juegos recreativos; pintura y remarcación de medidas de las canchas de baloncesto y voleibol; pintura del área de juegos recreativos y reparación de la cerca perimetral del complejo. Dentro de la organización y gestión de actividades deportivas se organizó: cursos de natación; clases de aeróbicos; torneos empresariales de futbol, baloncesto, voleibol, softbol; liga infantil de fútbol, voleibol, baloncesto, béisbol; escuelitas de fútbol, baloncesto, voleibol y béisbol; curso de karate, gimnasia. Para culminar se presentó la gestión administrativa que nos correspondía.

Este trabajo se hizo con la finalidad, de mejorar las condiciones físicas y administrativas del Centro Deportivo Osvaldo Castro. Es importante destacar, que el deporte no escapa de los procesos de administración de recursos humanos referente a las actividades básicas, de

reclutamiento, selección, adiestramiento, evaluación de desempeño y auditorías de gestión, tomando en consideración que los procesos de administración de recursos humanos, en cuanto a sus principios y fundamentaciones teóricas en el orden científico han sido establecidas primordialmente en las organizaciones de carácter empresarial, existiendo la adecuación de dichos principios y teorías a las necesidades de las organizaciones deportivas, es por ello, que se hace necesario analizar los indicadores metodológicos para el análisis de puesto del entrenador deportivo, a los fin de describir su perfil profesional en cuanto a las tareas y obligaciones; para así adecuarla a sus funciones. En los actuales momentos, el proceso de los recursos humanos se dirige hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran los indicadores del perfil ocupacional como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

## **4.2. CRONOGRAMA GENERAL**

La práctica docente en el complejo Deportivo Osvaldo Castro se realizó desde el 1 de marzo al 16 de agosto del 2012, cubriendo un total de 480 horas. En la tabla 1 se observa gráficamente las áreas cubiertas en las fechas, con la cantidad de horas. En la tabla 2, se plasmó mensualmente las áreas cubiertas y en la tabla 3, se presentan todas las actividades con las respectivas fechas.

Tabla 1

**CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES**

<b>Área</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cantidad de horas</b>
Introdutoria	1 de marzo al 9 de marzo de 2012.	36
Evaluación Diagnóstico de la Instalación.	12 de marzo al 27 de abril de 2012.	132
Administración de Trabajos de Mantenimiento.	1 de mayo al 8 de junio de 2012.	116
Organización y Gestión de Actividades Deportivas.	11 de junio al 27 de julio de 2012.	140
Presentación de Gestión	30 de julio al 16 de agosto de 2012.	56
Total		480 horas

Tabla 2

**CRONOGRAMA MENSUAL DE ACTIVIDADES**

Área	Mes																											
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Introducción	■																											
Evaluación Diagnóstico de la Instalación			■	■	■	■	■	■																				
Administración de Trabajos de Mantenimiento									■	■	■	■																
Organización y Gestión de Actividades Deportivas													■	■	■	■	■	■	■	■								
Presentación de Gestión																							■	■				
	Cantidad de horas																				480							

### 4.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES

En la práctica profesional ofrecida en el Complejo Deportivo Osvaldo Castro, se desarrollaron diferentes actividades o tareas cumpliendo con nuestro objetivo de gestión de actividades deportivas. El cuadro 3, detalla las tareas realizadas en este complejo deportivo.

Tabla 3

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	ÁREAS	TAREAS	FECHA	HORA
1.	INTRODUCTORIA	Presentación ante la administración del complejo deportivo.	1 de marzo de 2012.	4
		Presentación ante el personal del complejo deportivo.	2 y 3 de marzo	8
		Recorrido por la instalación del complejo. Reconocimiento de las áreas deportivas.	5 al 9 de marzo.	20
		Verificación de la asistencia del personal que labora en el complejo.	Todos los días de la práctica profesional.	4
				Total 36
2.	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	Medición y evaluación de las piscinas.	12 al 16 marzo	20
		Medición y evaluación de las canchas de voleibol y baloncesto.	19 al 23 de marzo.	20
		Medición y evaluación de las	26 al 30 de marzo.	20

		canchas de fútbol y softbol.		
		Medición y evaluación de la cancha sintética de fútbol.	2 al 10 de abril.	20
		Evaluación del anfiteatro y bohío.	11 al 13 de abril.	12
		Evaluación del gimnasio de pesas.	16 al 20 de abril	20
		Inventario de máquinas y equipo del gimnasio.		
		Evaluación del área de juego recreativo infantil.	23 al 27 abril.	20
				Total
				132
	ADMINISTRACIÓN 3. DE TRABAJOS DE MANTENIMIENTO	Limpieza alrededor del complejo.	1 al 4 de mayo.	16
		Limpieza de las áreas internas del complejo.	7 al 11 de mayo	20
		Reparación de las canchas de voleibol, baloncesto, fútbol y área de juegos recreativos	14 al 18 de mayo.	20
		Pintura y marcación de medidas de las canchas de baloncesto y voleibol.	21 al 25 de mayo	20
		Pintura del área de juegos recreativos.	28 de mayo al 1 de junio	20
		Reparación de la cerca perimetral del complejo.	4 al 8 de junio	20
				116

4.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS.	<p>Cursos de natación.</p> <p>Clases de aeróbicos.</p> <p>Torneos empresariales de fútbol, baloncesto, voleibol, softbol.</p> <p>Liga infantil de fútbol, voleibol, baloncesto, béisbol.</p> <p>Escuelitas de fútbol, baloncesto, voleibol y béisbol.</p> <p>Curso de karate y gimnasia.</p>	11 de junio al 27 de julio	Total 140
5.	PRESENTACIÓN DE GESTIÓN	<p>Elaboración de la propuesta administrativa.</p> <p>Reunión con los diferentes departamentos administrativos del complejo.</p>	<p>30 de julio al 10 de agosto</p> <p>13 a 16 de agosto de 2012.</p>	<p>40</p> <p>16.</p> <p>56 horas</p>
TOTAL				480 horas

#### 4.4. DESGLOSE DE ACTIVIDADES

Las actividades realizadas en el Complejo Deportivo Osvaldo Castro estaban divididas en áreas para su mejor organización. La primera área fue introductoria, la segunda de evaluación y diagnóstico de la instalación, la tercera administración de trabajos de mantenimiento, la cuarta gestión de actividades deportivas y la quinta área, fue la presentación de nuestra propuesta administrativa con miras a mejorar el funcionamiento de este complejo deportivo.

A continuación detallo cada área cubierta:

- **Introductoria:** en primera instancia se dio la presentación de mi persona ante la administración del complejo deportivo Osvaldo Castro, explicándole la razón de mi presencia y en lo que consistiría mi práctica profesional, luego, la administradora me presentó ante el resto del personal que allí labora. Se hizo un recorrido por toda la instalación, reconociendo todas las áreas deportivas. Una de las tareas realizadas a diario fue la verificación de asistencia de todo el personal, tarea solicitada por la administradora del complejo. El terreno es bastante amplio, pero no han sabido aprovechar el espacio. Algunas estructuras están bastante cerca entre sí y algunas bastante alejadas de las otras.
- **Evaluación- Diagnóstica de las Instalaciones:** ésta se realizó del 12 de marzo al 27 de abril de 2012. Entre las tareas realizadas están: medición y evaluación de piscinas, de las canchas de voleibol y baloncesto, cuadro de softbol - cancha sintética de fútbol, anfiteatro y bohío, gimnasio de pesas, inventario de máquinas y equipo del gimnasio y evaluación del área de juego recreativo infantil. En esta evaluación se percibió el deterioro de ciertas áreas del complejo deportivo Osvaldo Castro, algunas áreas están oxidadas, les faltaba

mantenimiento y pintura ya que como están expuestas al sol y lluvia, las mismas se van deteriorando.

- **Administración de Trabajos de Mantenimientos:** actividades realizadas desde el 1 de mayo al 8 de junio, cubriendo un total de 116 horas. Las tareas realizadas en este área fueron: organización para la limpieza dentro y fuera de los predios del complejo, reparación de las canchas de voleibol, baloncesto, fútbol y área de juegos recreativos, pintura y remarcación de medidas de las canchas de baloncesto y voleibol, pintura del área de juegos recreativos, reparación de la cerca perimetral del complejo. Para estas actividades se contó con la participación y colaboración de personal que labora en la alcaldía municipal, nuestra labor fue la gestión y organización de dichas tareas.
- **Organización y Gestión de Actividades Deportivas:** realizada desde el 11 de junio al 27 de julio, completando 140 horas. Esta gestión tuvo como objetivo la organización de cursos de natación, clases de aeróbicos, torneos empresariales de fútbol, baloncesto, voleibol, softbol; liga infantil de fútbol, voleibol, baloncesto, béisbol; escuelitas de fútbol, baloncesto, voleibol y béisbol, curso de karate, cursos de gimnasia. Buscando la participación de muchos jóvenes y adultos interesados en la práctica deportiva.
- **Presentación de Gestión:** ésta fue la última fase de la práctica profesional, realizada del 30 de julio al 16 de agosto de 2012. En esta fase, elaboré la propuesta que ofrecí a la administración del complejo deportivo y por último me reuní con los administradores para presentarle de manera formal la propuesta que como magister en ciencias de la actividad

física con énfasis en gestión deportiva preparé, de tal manera que con esta, pudiéramos mejorar el servicio ofrecido en este recinto deportivo.

**ANEXOS**

**INFORME PARCIAL #1  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**INSTITUTO PANAMERICANO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA PROFESIONAL**

**INFORME PARCIAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

**NOMBRE DEL PRACTICANTE:** Kateryn Julissa Vargas Córdoba

**LUGAR DE PRÁCTICA:** Complejo Deportivo Osvaldo Castro

**JEFE INMEDIATO:** Itzel Vargas

**PROFESOR SUPERVISOR:** Nelson Sarmiento

**FECHA DEL INFORME:** 1 de marzo al 10 de junio de 2012

**COBERTURA DEL INFORME:** desde el conversatorio con la administradora del complejo deportivo Osvaldo Castro, explicándole mi presencia y en lo que consistiría mi práctica profesional, hasta la organización de los trabajos de mantenimiento de todas las áreas deportivas.

**1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN ÉSTE PERIODO  
DE LA PRÁCTICA**

De acuerdo a los objetivos iniciales, los cuales dirigen esta práctica profesional, he podido alcanzar en éste periodo de ejecución, las actividades propuestas en el cronograma establecido. El cual ha sido diseñado y justificado, basándome en la Administración del Complejo Deportivo Osvaldo Castro.

**2. CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA**

Como se puede constatar en el siguiente cuadro, las actividades establecidas en el cronograma inicial, se han llevado a cabo en las fechas señaladas.

**Tabla 4:**  
**ÁREA INTRODUCTORIA Y MANTENIMIENTO.**

<b>TAREAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Presentación ante la administración del complejo deportivo.	1 de marzo de 2012.	Itzel Vargas	Satisfactorio
Presentación ante el personal del complejo deportivo. Recorrido por la instalación del complejo.	2 y 3 de marzo 5 al 9 de marzo.		
Reconocimiento de las áreas deportivas.			
Verificación de la asistencia del personal que labora en el complejo.	Todos los días de la práctica profesional.		
Medición y evaluación de las piscinas.	12 al 16 marzo	Itzel Vargas	Satisfactorio
Medición y evaluación de las canchas de	19 al 23 de marzo.		

voleibol y baloncesto.			
Medición y evaluación de las canchas de fútbol y softbol.	26 al 30 de marzo.		
Medición y evaluación de la cancha sintética de fútbol.	3 al 10 de abril.		
Evaluación del anfiteatro y bohío.	11 al 13 de abril.		
Evaluación del gimnasio de pesas.	16 al 20 de abril		
Inventario de máquinas y equipo del gimnasio.			
Evaluación del área de juegos recreativos infantiles.	23 al 27 abril.		
Limpieza alrededor del complejo.	1 al 4 de mayo.	Itzel Vargas	Satisfactorio
Limpieza de las áreas internas del complejo.	7 al 11 de mayo		
Reparación de las canchas de voleibol,	14 al 18 de mayo.		

baloncesto, fútbol y área de juegos recreativos			
Pintura y marcación de medidas de las canchas de baloncesto y voleibol.	21 al 25 de mayo		
Pintura del área de juegos recreativos.	28 al 1 de junio		
Reparación de la cerca perimetral del complejo.	4 al 8 de junio		

### 3. LABORES ASIGNADAS

Trabajo de medidas y evaluación de piscinas, de las canchas de voleibol y baloncesto, cuadro de softbol, cancha sintética de fútbol, anfiteatro y bohío, gimnasio de pesas, inventario de máquinas y equipo del gimnasio y evaluación del área de juego recreativo infantil.

### 4. LABORES REALIZADAS

Todas las actividades previstas presentadas en el cuadro anterior, se llevaron a cabo en su totalidad.

## 5. RESUMEN EVALUATIVO

Los trabajos en esta sección se realizaron con la colaboración del personal de mantenimiento facilitado por el Municipio de San Miguelito en conjunto con los colaboradores del Complejo Deportivo Osvaldo Castro.

**Firma del estudiante:** \_\_\_\_\_

**Número de cédula:** \_\_\_\_\_

**INFORME PARCIAL #2  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
INSTITUTO PANAMERICANO DE EDUCACIÓN FÍSICA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA PROFESIONAL**

**INFORME PARCIAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

**NOMBRE DEL PRACTICANTE:** Kateryn Julissa Vargas Córdoba

**LUGAR DE PRÁCTICA:** Complejo Deportivo Osvaldo Castro

**JEFE INMEDIATO:** Itzel Vargas

**PROFESOR SUPERVISOR:** Nelson Sarmiento

**FECHA DEL INFORME:** 13 de junio al 29 de julio de 2012

**COBERTURA DEL INFORME:** gestión de actividades deportivas.

**1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN ÉSTE PERIODO  
DE LA PRÁCTICA**

De acuerdo a los objetivos iniciales, los cuales dirigen esta Práctica Profesional, he podido alcanzar en este período de ejecución, las actividades propuestas en el cronograma establecido, el cual ha sido diseñado y justificado, basándome en la Administración del Complejo Deportivo Osvaldo Castro.

**2. CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA**

Como se puede constatar en el siguiente cuadro, las actividades establecidas en el cronograma inicial, se han llevado a cabo en las fechas señaladas.

Tabla 5

## GESTIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

TAREAS	FECHA	JEFE INMEDIATO	RESULTADOS
<b>Organización y planificación de:</b> Cursos de natación. Clases de aeróbicos. Torneos empresariales de fútbol, baloncesto, voleibol, softbol. Liga infantil de fútbol, voleibol, baloncesto, béisbol. Escuelitas de fútbol, baloncesto, voleibol y béisbol. Curso de karate y gimnasia.	11 de junio al 27 de julio	Itzel Vargas	Satisfactorio

## 3. LABORES ASIGNADAS

Entre las labores tenemos:

- Organización y planificación de cursos, torneos empresariales, ligas infantiles y escuelitas de diferentes disciplinas deportivas.

#### **4. LABORES REALIZADAS**

Todas las actividades previstas en se llevaron a cabo en su totalidad.

#### **5. RESUMEN EVALUATIVO**

Con la organización de estas actividades deportivas se busca la participación masiva de niños, jóvenes y adultos de la comunidad en general preocupados por la importancia de la actividad física y recreación para la salud física y mental, además de sano esparcimiento.

**FIRMA DEL ESTUDIANTE** \_\_\_\_\_

**NÚMERO DE CÉDULA** \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

El contenido presentado en esta monografía nos lleva a hacer un análisis crítico y a la vez plantear conclusiones que puedan servir como base para la elaboración de futuras reglamentaciones en administración de complejos deportivos municipales.

Esto nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El complejo deportivo Osvaldo Castro, dentro de su infraestructura, comprende: dos (2) piscinas, una (1) cancha sintética, una (1) cancha de voleibol, una (1) cancha de baloncesto, un (1) cuadro de béisbol y softbol, un (1) bohío, un (1) anfiteatro, un área de juegos recreativos (sube y baja, zurra zurra, sing suang) ofrecidos a todas las comunidades del distrito de San Miguelito.
- El municipio de San Miguelito destina un presupuesto insuficiente para asumir el costo de mantenimiento del complejo Deportivo Osvaldo Castro a lo largo de todo el año.
- Existen en nuestro país y específicamente en el distrito de San Miguelito, empresas, entidades, clubes y políticos que dentro de sus objetivos contempla, el fomentar la práctica del deporte y la actividad física.
- La mayor concurrencia de asistentes al Complejo Deportivo Osvaldo Castro se da en tiempo de verano.
- Actualmente el municipio de San Miguelito no cuenta con una reglamentación que rija los complejos deportivos en esta zona.
- Las infraestructuras del complejo Osvaldo Castro demuestran evidente descuido y deterioro.

- No todo el recurso humano que labora en el Complejo deportivo Osvaldo Castro, está capacitado para ocupar el puesto que desempeña.
- El municipio de San Miguelito actúa como administrador directo del Complejo Deportivo Osvaldo Castro.
- El complejo Osvaldo Castro tiene limitaciones económicas.

## RECOMENDACIONES

Dada la ausencia de una reglamentación que normalice el funcionamiento del Complejo Deportivo Osvaldo Castro, y el trabajo ofrecido como practicante para optar por el título de Magister en Ciencias de la Actividad Física con Énfasis en Gestión Deportiva, nos encontramos en la facultad de ofrecer las siguientes recomendaciones.

- El municipio de San Miguelito debe establecer una reglamentación que rijan en todos los complejos deportivos del distrito, con el fin de normalizar el funcionamiento eficiente en estos recintos.
- En el municipio de San Miguelito debe existir un departamento de personal que analice cada solicitud para seleccionar el personal que mejor se ajuste al perfil requerido a la vacante que se solicita, para atender necesidades del complejo deportivo Osvaldo Castro.
- Los colaboradores deben ser facultados de tal manera que su participación se traduzca en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo, aportando mejores ideas e iniciativas con sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo.
- El municipio de San Miguelito debe garantizar el mantenimiento eficiente del Complejo Deportivo Osvaldo Castro llevado por un cronograma mensual y garantizar que se cumpla.
- El recurso humano, que labora en este complejo debe tener la preparación académica adecuada para asumir el papel que desempeña, para así ofrecer un mejor servicio dentro de la instalación. Por lo que sugerimos capacitar a todo el personal en cuanto a atención al público, ya que esto es lo que va a propiciar una buena relación con el cliente o con el deportista.
- El administrador de estos complejos deportivos debe ser una persona con un perfil

específico que busque la excelencia y el éxito dentro de su gestión, con claros conocimientos en administración deportiva.

- La administración del complejo Osvaldo Castro debe ofrecer a sus colaboradores capacitaciones periódicas sobre atención al público, manejo de primeros auxilios, entre otros.
- La administración de los complejos deportivos debe ser de tipo mixta, donde participe la empresa privada u otros organismos interesados en la práctica deportiva en conjunto con el municipio.
- El administrador del Complejo deportivo Osvaldo Castro debe elaborar un plan de Marketing con miras al publicitar todas las instalaciones del complejo en diferentes actividades, como ligas de diferentes disciplinas deportivas, culturales y sociales a lo largo de todo el año, con el fin de impulsar la demanda en asistencia a dichos complejos y aumentar los ingresos.
- La administración del Complejo Deportivo Osvaldo Castro debe organizar diferentes actividades recreativas a lo largo de todo el año, entre dichas actividades se pueden mencionar, ligas de diferentes deportes, clases de karate, clases de natación, aeróbicos, entre otras. Estas actividades ayudan a la integración de los individuos a una sociedad sana, carente hoy en día.

**BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, Idalberto. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

García Ribas, Carmen. (2008). *Tengo Miedo*. Colombia: Norma S.A.

Hitt, Michael A. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.

Hurtado Cuartas, Darío. (2008). *Principio de Administración, Primera Edición*. Colombia: Textos Académicos.

Koontz Harold; Weihrich, Heinz y O'Donnell, Cyril. (1985). *Administración, Octava Edición*. México: McGraw-Hill.

Quesada Rettschlag, Sergio y Diez García, María Dolores. (2002). *Dirección de Centros deportivos*. España: Paidotribo.

Mestre Sancho, Juan A. (2004). *Estrategias de Gestión Deportiva Local*. España: INDE Publicaciones.

Mestre Sancho, Juan A. y García Sánchez, Eduardo. (1999). *La Gestión del Deporte Municipal, Segunda Edición*. España: INDE publicaciones.

Reyes Ponce, Agustín. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración Octava Edición*. México: Pearson Educación.

Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos. (2000). *Administración Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson y Educación de México, S. A.

Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés.

Salinas, Marco Arturo y Córdova Vásquez, Ana. (2006). *Manual de Compostaje Municipal, Primera Edición*, México.

Sánchez Martín, Jorge. (2011). *Business & Fitness. El Negocio de los Centros Deportivos, Primera Edición*. España: UOC.

Senlle, Andrés; Gallardo, Leonor y Dorado Alberto. (2004). *Calidad en las Organizaciones Deportivas*. España: Gestión 2000.

Stoner, James A.F.; Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. (1996). *Administración Sexta Edición*. México: Pearson Educación.

## INFOGRAFÍA

Ayuntamiento de San Vicente de Raspeig. Reglamento de uso de las instalaciones deportivas municipales.

<http://www.raspeig.es/uploads/ficheros/arbolficheros/descargas/201205/descargas-reglamento-de-uso-y-funcionamiento-de-las-instalaciones-deportivas-municipales-es.pdf>.

Complejos Deportivos en Colón y Chiriquí, febrero 3, 2012

<http://laopinion.webhost.com.pa/deportes/complejos-deportivos-en-colon-y-chiriqui/>.

Definición de Categorías. Patronato Municipal de Deportes, Ayuntamiento de Palencia. 5 páginas.

<http://www.pmdpalcencia.com/patronatoweb/plantillas/DEFINICION%20DE%20CATEGORIAS.pdf>.

Diario: New York Time, Joseph B. Treaster. 15 de marzo de 2006.

[http://www.nytimes.com/2006/03/15/business/15pearson.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/03/15/business/15pearson.html?_r=0)

José Luis Montañez, Con planeación se elimina improvisación y se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones, México, 29 de abril de 2010.

<http://www.diarioimagen.net/?p=11626>

Juan Francisco Gutiérrez Betancur, Fundamentos de Administración Deportiva, Colombia. ✓

[http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf).

Mario Anguiano Moreno, Reglamento Para El Funcionamiento De Los Centros Deportivos del Municipio de Colima. Tomo 93 Colima, sábado 23 de agosto del año 2008; Núm. 35; pág. 20. <http://148.235.70.104/periodico/peri/23082008/sup03/38082303.pdf>

Reglamento de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Valencia. 21 paginas.

[http://www.yumpu.com/es/document/view/13587140/reglamento-  
instalaciones-  
deportivas-de-la-ciudad-de-valencia](http://www.yumpu.com/es/document/view/13587140/reglamento-instalaciones-deportivas-de-la-ciudad-de-valencia)

Reglamento de Servicios de las Instalaciones de la Fundación Pública de Deportes de Amorebieta Etxano, España, 6 de marzo de 1998.

[http://www.amorebietaetxano.net/vivir/deportes/19980306REGLAMENTO%20DE%  
20INSTALACIONES%20DEPORTIVAS.pdf](http://www.amorebietaetxano.net/vivir/deportes/19980306REGLAMENTO%20DE%20INSTALACIONES%20DEPORTIVAS.pdf)

Reglamento de uso de las Instalaciones Deportivas Municipales, Concejalía de Deportes, Ayuntamiento de San Vicente del Raspeig, O.A.L. Patronato Municipal de Deportes.

[http://www.raspeig.es/uploads/ficheros/arbolficheros/descargas/201205/descargas-  
reglamento-de-uso-y-funcionamiento-de-las-instalaciones-deportivas-municipales-  
es.pdf](http://www.raspeig.es/uploads/ficheros/arbolficheros/descargas/201205/descargas-reglamento-de-uso-y-funcionamiento-de-las-instalaciones-deportivas-municipales-es.pdf)

S. Ren Jehoiakim Ethan, 22 de abril de 2012, 68 páginas.

[http://books.google.com.pa/books?id=cmVWLgEACAAJ&dq=Ren+Jehoiakim+Et  
han+sporting+san+miguelito&hl=es&sa=X&ei=f4CPUoSIGo6gkQfm\\_YH4Aw&ved  
=0CC8Q6AEwAA](http://books.google.com.pa/books?id=cmVWLgEACAAJ&dq=Ren+Jehoiakim+Ethan+sporting+san+miguelito&hl=es&sa=X&ei=f4CPUoSIGo6gkQfm_YH4Aw&ved=0CC8Q6AEwAA)