

Valoración de las competencias profesionales en gestores deportivos municipales de Chile

Valuations of professional competencies in municipal sports managers in Chile

*Daniel Duclos-Bastías, **Carlos Matus-Castillo, ***Jorge Flández-Valderrama, ****Miguel Cornejo-Améstica, *****Frano Giakoni-Ramírez

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile). Universidad de Castilla-La Mancha (España), **Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile), ***Universidad Austral de Chile (Chile), ****Universidad de Concepción (Chile), *****Universidad Andrés Bello (Chile)

Resumen. En el ámbito de la gestión deportiva, resulta fundamental evaluar y comprender las competencias profesionales asociadas a las funciones de quienes trabajan en los servicios deportivos municipales. Estas competencias desempeñan un papel crucial en la eficiencia y calidad de los servicios deportivos ofrecidos a la comunidad. El objetivo de este estudio es analizar las valoraciones sobre las competencias profesionales de gestoras y gestores deportivos que se desempeñan en servicios deportivos municipales chilenos a partir de la escala de Competencias de Gestores Deportivos. Para lo anterior, se aplicó el instrumento a una muestra de 417 sujetos de 164 municipalidades (de un total de 346) pertenecientes a las 16 regiones de Chile. El análisis estadístico de tipo descriptivo e inferencial permitió concluir que los gestores deportivos municipales atribuyen una alta importancia a las competencias profesionales presentadas en el instrumento, como por ejemplo "Promover la armonía entre el personal" y "Motivar al personal o voluntarios". No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. En relación con la caracterización de los gestores deportivos municipales se puede señalar que la mayoría son hombres (76.7%) y con edades entre los 30 y 59 años, y que 3 de 4 cuentan con formación universitaria.

Palabras clave: Competencias Profesionales, Gestor Deportivo, Municipalidad, Deporte

Abstract. In the field of sports management, it is essential to evaluate and understand the professional competencies associated with the functions of those who work in municipal sports services. These competencies perform a crucial role in the efficiency and quality of the sport services provided to the community. The aim of this study is to analyse the assessments of the professional competencies of sport managers working in Chilean municipal sport services based on the Sport Manager Competencies scale. For this purpose, the instrument was applied to a sample of 417 subjects from 164 municipalities (out of 346) belonging to the 16 regions of Chile. The descriptive and inferential statistical analysis allowed us to conclude that municipal sports managers attribute high importance to the professional competencies presented in the instrument, such as "Promoting harmony among staff" and "Motivating staff or volunteers". No statistically significant differences were found between men and women. In relation to the characterisation of the municipal sport managers, it can be noted that the majority are men (76.7%) and aged between 30 and 59 years, and that 3 out of 4 have a university education.

Key words: Professional Competences, Sport Manager, Municipality, Sport

Fecha recepción: 26-05-23. Fecha de aceptación: 01-08-23

Daniel Duclos Bastías

daniel.duclos@pucv.cl

Introducción

El término competencias cuenta con diversas definiciones que juegan un papel crucial en las organizaciones contemporáneas. Las competencias contribuyen significativamente a mejorar las funciones relacionadas con la gestión y el control de estrategias y objetivos empresariales. Dichas tareas y funciones están estrechamente ligadas a la experiencia de gestión (García-Vallejo et al., 2020). Las competencias son un conjunto de habilidades y capacidades que permiten al individuo tener un desempeño deseable en el marco de las limitaciones internas y externas de la organización en el ejercicio de su rol y tareas laborales (Sadaat, 2007). Para Boyatzis (1982), las competencias son características y atributos que se asocian al desempeño del trabajo asumido a un nivel alto o influyente, y son evidencias que denotan que el individuo tiene características para un mayor rendimiento y altos niveles de efectividad. En consecuencia, las competencias han adquirido un rol esencial como herramienta para mejorar la eficiencia de los recursos humanos, maximizando su rendimiento mediante la alineación de sus comportamientos con los objetivos organizacionales (Kim

et al., 2019). En este sentido, los administradores exitosos serán aquellos que posean el conocimiento y las habilidades para utilizar estas competencias, que engloban conocimientos, experiencia, motivación, creencias, hábitos y valores. No obstante, es importante señalar que el término competencias abarca una amplia variedad de significados y enfoques (Campos-Izquierdo & Martín-Acero, 2016; Guerrero & De los Ríos, 2012).

Dentro de las competencias, podemos distinguir las competencias profesionales específicas, las cuales pueden ser definidas como aquellas actitudes que se desarrollan al poner en práctica el conocimiento, procedimientos, habilidades y comportamiento de manera integrada, y según las funciones inherentes a la actividad profesional que se está llevando a cabo, las cuales son específicas, técnicas y distintivas de cada programa de entrenamiento o título (Sidera et al., 2019). Junto con las competencias generales, el conocimiento debe ir acompañado de nuevas competencias especiales en relación con la gestión de los recursos humanos y que permean todos los niveles de la organización. Por lo tanto, se está formando una nueva gestión que presenta valores, conocimientos y habilidades y que deben ser probados a través de una gestión exitosa de

cooperación (la gestión como conjunto de competencias) (Duclos-Bastías et al., 2021).

Por otra parte, se ha evidenciado una correlación positiva entre la competencia y el rendimiento laboral (Boyatzis, 1982; Lévy-Leboyer, 1996; Sumantri & Whardan, 2017). Esto ha promovido la necesidad de poder medir y evaluar las competencias de manera objetiva, con el propósito de verificar el desempeño profesional, mejorar los procesos de capacitación y aplicarlos de manera útil en la selección de personal (Campos-Izquierdo y Martín-Acero, 2016; Pereda & Berrocal, 2005). De esta manera, habría una verdadera oportunidad para establecer la conexión eficiente y de calidad entre la formación, la sociedad, el trabajo, el mercado y el rendimiento profesional.

Para los propósitos de esta investigación, se ha considerado la propuesta de Sidera et al. (2019) sobre el concepto de “competencia”, la cual alude a la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades, características personales, experiencia, y motivación para realizar de manera única y eficiente un tipo de trabajo o tarea esperada. A lo anterior, los mismos autores añaden que la esencia de una competencia no es la cuestión clave hoy en día, sino más bien, es el conocer qué competencias son esenciales. El enfoque basado en competencias tiene tanto ventajas como desventajas. La formación centrada únicamente en las competencias clave puede conducir a una reducción de la autonomía de un director deportivo, que sólo se especializará para ciertas tareas sin poseer una variedad de conocimientos que son necesarios para una rápida adaptación a la labor deportiva que demanda el mercado (Barcelona, 2001). Lo expuesto se articula coherentemente con los desafíos que actualmente y a futuro demanda la gestión deportiva, en parámetros como: grado de desarrollo, áreas y especificidad de la gestión, formas y modelos de gestión, recursos humanos, infraestructura e investigación (Méndez, 2014).

Por otro lado, respecto al contexto de desarrollo de esta investigación, en primer lugar, cabe señalar que a nivel latinoamericano la literatura que ha tratado los perfiles y competencias de gestores deportivos municipales es escasa. No obstante, se han registrado algunas referencias principalmente en Brasil, abordando la temática de la gestión deportiva municipal y sus gestores de manera tangencial, es el caso de Batista et al. (2016) que estudian el valor de la experiencia profesional en las funciones de los gestores deportivos; de Ávila et al. (2021) y Santos et al. (2019) que analizan el perfil de los gestores deportivos de municipios brasileños desde enfoques cuantitativos y cualitativos; y de Zanatta et al. (2018) que realizaron una revisión sistemática sobre gestores deportivos brasileños que se han desempeñado en organizaciones públicas y privadas con y sin fines de lucro.

Un aspecto relevante que la literatura especializada ha abordado en las investigaciones sobre gestión deportiva se centra en las disparidades identificadas en relación con los roles y la participación de las mujeres en cargos directivos y

de toma de decisiones en diversas organizaciones deportivas. La literatura ha señalado con frecuencia la resistencia para implementar políticas de género y medidas en pro de la equidad en el ámbito deportivo (Knoppers et al., 2021; Soler et al., 2016; Vega et al., 2019). Por ejemplo, en Chile, la presencia de mujeres en puestos directivos de las Federaciones Deportivas afiliadas al Comité Olímpico del país alcanzaba solo el 15.6% en el año 2020 (Comité Olímpico de Chile, 2020). Esta situación contrasta con las propuestas de diversos autores, como Adriaanse y Claringbould (2016) y Elling et al. (2019), quienes han señalado que una mayor participación de mujeres en puestos de responsabilidad aporta habilidades y conocimientos que enriquecen la gestión de las instituciones deportivas.

Retomando el caso de Chile en particular, la revisión de la literatura ha permitido identificar trabajos que han medido las competencias en gestión deportiva (Giakoni, 2017), pero solo dos trabajos han sido asociados a la temática de esta investigación, uno de ellos corresponde a la adaptación y validación al contexto nacional de la Escala COSM (Sports Managers Competency Scale) en gestores deportivos municipales y realizada por Duclos-Bastías et al. (2021), y una investigación llevada a cabo por Cornejo et al. (2015) la cual incorporó algunas variables asociadas al perfil de gestores deportivos municipales. En cuanto a las municipalidades en Chile y su relación con el deporte, cabe señalar que estas organizaciones (las municipalidades) son el espacio natural de articulación entre las políticas públicas (salud, educación, deporte, entre otras.) y las diversas realidades territoriales, socioeconómicas, culturales y humanas que existen a lo largo de Chile (Feller et al., 2013). Bajo este contexto, la expresión del servicio deportivo municipal se manifiesta en diversas figuras organizativas, es el caso de Unidad de Deporte, Programa de Deporte, Oficina de Deportes, Departamento de Deportes o Corporaciones Municipales de Deporte, las cuales se diferencian en función de su grado de complejidad administrativa, ubicación en la estructura organizacional de la municipalidad, recursos administrados y aspectos demográficos del municipio, principalmente (Cornejo et al., 2015). A nivel normativo, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de Chile establece que las municipalidades poseen entre sus atribuciones el desarrollo de funciones relacionadas con el deporte y la recreación (Ministerio del Interior, 2006).

A raíz de lo anteriormente expuesto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las valoraciones sobre las competencias profesionales de gestores deportivos que se desempeñan en servicios deportivos municipales chilenos.

Método

Diseño

La investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo y analítico.

Participantes

El muestreo utilizado para la recogida de la información, fue no aleatorio y de oportunidad o de ocasión. Este muestreo se eligió por la dificultad de llevar a cabo un muestreo probabilístico, ya que no existe un censo oficial de los gestores deportivos municipales del país. La muestra consideró un total de 417 gestores deportivos municipales de Chile, de los cuales el 76.7% fueron hombres y el 23.3% mujeres. Los sujetos de estudio procedían de 164 municipalidades (47.5% de las 346 municipalidades del país) de las 16 regiones del país. La edad de los participantes osciló entre 21 y 64 años ($M = 34.48$; $DT = 7.467$). Las funciones de los encuestados principalmente estaban asociadas a cargos de jefaturas del servicio, coordinación de áreas deportivas y administradores de recintos deportivos y presentaban una antigüedad promedio en el cargo de 3.77 años, $DT = 2.9$. Los criterios de inclusión para la selección de los casos fueron: i) que los participantes hayan firmado el consentimiento informado, y ii) trabajar en labores relacionadas a la gestión y administración deportiva en Municipalidades o Corporaciones Municipales de Chile.

Tabla 1.
Características de la muestra

Dimensión	Subdimensión	%
Sexo	Hombre	76.7
	Mujer	23.3
Grupo de edad	Joven (De 20 a 29 años)	28.3
	Adulto (De 30 a 59 años)	70.3
	Mayor (De 60 a más años)	1.2
Zona de residencia	Norte Grande	5.3
	Norte Chico	9.8
	Zona Central	66.4
	Zona Sur	16.3
	Zona Austral	2.2
Nivel de Educación	Media Técnico/Humanista	3.1
	Técnica de Nivel Superior	22.1
	Universitaria	59.5
	Postgrado	15.3
Profesión	Profesor(a) de Educación Física	44.1
	Técnico Deportivo	6.5
	Preparador Físico	8.2
	Kinesiólogo(a)	7.2
	Ingeniero(a)	8.2
	Otras profesiones	25.9
Renta Mensual	USD \$418 - \$836	25.2
	USD \$837 - \$1.115	23.7
	USD \$1.116 - \$1.394	23.3
	USD \$1.1395 - \$1.673	13.9
	USD \$1.674 - \$2.091	8.9
	USD \$2.092 o más	5

*Nota: USD = dólar estadounidense

Instrumento

Se aplicó la versión chilena de la Escala de Competencias de Gestores Deportivos (COSM por sus siglas en inglés) de Toh y Jamieson (2000) validada para el contexto chileno por Duclos-Bastías et al. (2021). Este cuestionario consta de 22 ítems que fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 5 puntos en la que 1 = Sin importancia, 2 = Muy poco importante, 3 = Incierto o indeciso, 4 = Importante y 5 = Muy Importante. A su vez, los ítems se agrupan en 3 dimensiones: a) Regulación deportiva y de instalaciones (12 ítems), b) Gestión del presupuesto (5 ítems) y c) Habilidades de comunicación (5 ítems), además de un

aparato que recogió información sociodemográfica de los encuestados. En la tabla 2 se ofrece la organización del instrumento aplicado. El Alpha de Cronbach informado ($\alpha = .923$) indica una alta confiabilidad para la escala detallada en la tabla 2.

Procedimiento

Los datos fueron obtenidos a partir una base de datos de la Subsecretaría Desarrollo Regional y Administrativo del gobierno de Chile, la cual cuenta con un registro de todos los funcionarios municipales del país a quienes se les envió un correo electrónico, invitándoles a participar en la investigación. Una vez que manifestaron favorablemente su intención de participar se les envió por correo electrónico el consentimiento informado el cual se elaboró basado en los principios éticos de la declaración de Helsinki (World Medical Association, 2000) y el cuestionario, que debieron completar mediante la plataforma Google Forms. La recogida de información se llevó a cabo entre enero y abril de 2020. Antes de acceder a la escala, se preguntó sobre el área municipal de desempeño, quedando descartados aquellos casos que no cumplían con el criterio de inclusión ii.

Análisis estadístico

Los datos se analizaron mediante el paquete estadístico IBM SPSS V.25. En primer lugar, se obtuvieron los estadísticos de tendencia central: frecuencias, media (M) y desviación típica (DT) de los ítems y dimensiones de la escala. En segundo lugar, se comprobó la distribución de los datos con la prueba de Kolmogórov-Smirnov, observándose una distribución no normal ($p < 0.05$).

Posteriormente, con el propósito de realizar una comparación considerando la variable sexo, se procedió a un análisis de comparación de medias a través de la prueba no paramétrica Kolmogórov-Smirnov para muestras independientes, para poder determinar la existencia o no de diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de hombres respecto al de mujeres.

Resultados

Los resultados sobre el grado de importancia atribuido por las y los gestores deportivos municipales a una serie de competencias profesionales. En la tabla 2 se observan las medias y desviaciones típicas (DT) para cada uno de los ítems indicadores de las tres dimensiones. De la tabla se desprende, en primer lugar y de forma general, la buena valoración que recibieron los 22 ítems planteados, dado que todos registraron en promedio una evaluación superior a los 4.0 puntos.

De manera específica, las competencias más valoradas son aquellas asociadas a la dimensión "Habilidades de comunicación", en este sentido el ítem "Promueve la armonía entre el personal" obtiene de media = 4.80 ($DT = .520$), "Motiva al personal o voluntarios" reporta $M = 4.76$ ($DT = .525$), "Utiliza buenas habilidades de comunicación

verbal” presenta ($M = 4.75$; $DT = .558$) y “Mantiene comunicaciones efectivas con el personal” ($M = 4.74$; $DT = .545$).

En segundo orden, cuatro de los cinco ítems agrupados en la dimensión “Gestión del Presupuesto” presentan valoraciones destacadas. En este sentido, el ítem “Defiende una propuesta de presupuesto” obtuvo $M = 4.61$; ($DT = .759$). Seguido por los ítems “Identifica fuentes de ingresos y gastos para el presupuesto” ($M = 4.59$; $DT = .748$) y “Prepara una propuesta de presupuesto” ($M = 4.59$; $DT = .807$) que presentan las puntuaciones levemente más bajas,

y a continuación le sigue el ítem “Demuestra una comprensión de los aspectos organizativos y operativos de los diferentes tipos de programación deportiva” ($M = 4.57$; $DT = .718$).

En tercer orden, en lo referido a la dimensión “Regulación Deportiva y de instalaciones”, si bien todos sus ítems superan los cuatro puntos de valoración de importancia, solo 2 ítems destacan sobre los 4.5 puntos, nos referimos a “Realiza inspecciones de rutina de instalaciones y equipos” ($M = 4.55$; $DT = .771$) e “Implementa reglas y regulaciones deportivas apropiadas” ($M = 4.52$; $DT = .740$).

Tabla 2.

Grado de importancia atribuido a las competencias asociadas a la gestión deportiva por ítem.

Ítem	%					M	DT
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Regulación Deportiva y de instalaciones							
1. Establece un programa de seguridad para prevenir lesiones y accidentes	.7	2.6	15.1	23.5	58	4.35	.882
2. Diseña estrategias / políticas para prevenir el mal uso de instalaciones y equipos	.5	1.4	9.4	27.8	60.9	4.47	.763
3. Aplica teorías de juego cooperativo y competitivo	.7	1.4	12.9	30.9	54	4.36	.815
4. Utiliza procedimientos para regular la conducta de los participantes y espectadores	.5	1	11.8	33.3	53.3	4.38	.767
5. Maneja acciones disciplinarias, accidentes, protestas de juegos e informes de estado de elegibilidad	.2	.7	18	33.6	47.5	4.27	.795
6. Emplea teorías de liderazgo aplicables al deporte recreativo	.5	1.7	9.4	28.5	60	4.46	.771
7. Realiza inspecciones de rutina de instalaciones y equipos	1.2	1.2	6.5	23.7	67.4	4.55	.771
8. Implementa reglas y regulaciones deportivas apropiadas	1	.7	7	28.1	63.3	4.52	.740
9. Utiliza programas de computadora personalizados para fines tales como planificación, reservas, registro, etc.	1	2.2	8.2	24.7	64	4.49	.812
10. Establece pautas de elegibilidad para los participantes	1.4	2.6	17	30.9	48	4.21	.917
11. Aplica conocimientos actualizados en investigación deportiva recreativa a la práctica	.5	2.2	9.4	30.2	57.8	4.43	.788
12. Coordina la capacitación del personal sobre temas legales y de seguridad	.7	3.1	12.9	28.1	55.2	4.34	.871
Gestión del presupuesto							
13. Defiende una propuesta de presupuesto	1	1.4	6.7	17.7	73.1	4.61	.759
14. Identifica fuentes de ingresos y gastos para el presupuesto	1	1	7.2	19.9	71	4.59	.748
15. Prepara una propuesta de presupuesto	1.7	1.2	6.7	17.5	72.9	4.59	.807
16. Demuestra una comprensión de los aspectos organizativos y operativos de los diferentes tipos de programación deportiva	.7	.7	7	24.2	67.4	4.57	.718
17. Monitorea el presupuesto	1.4	2.2	9.4	22.3	64.7	4.47	.860
Habilidades de Comunicación							
18. Motiva al personal o voluntarios	.5	-	3.1	16.5	79.9	4.76	.525
19. Utiliza buenas habilidades de comunicación verbal	.2	.7	2.6	16.3	80.1	4.75	.558
20. Utiliza procedimientos sólidos para resolver quejas	.2	1.4	5.8	30.9	61.6	4.52	.693
21. Mantiene comunicaciones efectivas con el personal	-	.5	3.8	16.5	79.1	4.74	.545
22. Promueve la armonía entre el personal	.2	.7	1.9	12.9	84.2	4.80	.520

Nota: Media = M; Escala Likert: (1) = Sin importancia, (2) = Muy poco importante, (3) = Incierto o indeciso, (4) = Importante y (5) = Muy importante

Por otro lado, aquellas competencias con valoraciones de importancia más descendidas, se ubican en la dimensión 1, siendo los ítems más bajos: “Maneja acciones disciplinarias, accidentes, protestas de juegos e informes de estado de elegibilidad” ($M = 4.27$; $DT = .917$), “Maneja acciones disciplinarias, accidentes, protestas de juegos e informes de estado de elegibilidad” ($M = 4.21$; $DT = .917$) y “Coordina la capacitación del personal sobre temas legales y de seguridad” ($M = 4.34$; $DT = .871$).

Adicionalmente, la tabla 2 ofrece la distribución de las frecuencias porcentuales de todos los ítems de la escala, donde en general se puede observar que en los 22 ítems del cuestionario, las valoraciones “4 = Importante” y “5 = Muy Importante”, concentran las puntuaciones más altas dentro de las preferencias, sumando en todos los casos al menos el 81% de las respuestas, a excepción del ítem “Establece pautas de elegibilidad para los participantes”, en que ambas categorías suman un 78,9%.

Una vez realizada la prueba estadística de comparación de medias del grupo de hombres y mujeres, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, por

lo tanto, no se ofrecieron estos resultados.

Discusión y Conclusiones

Con el propósito de dar respuestas al objetivo de la presente investigación, una vez analizados los resultados, se puede concluir que, en relación con la caracterización de los gestores deportivos municipales de la muestra, la información sociodemográfica estableció una edad media de 34.48 años, donde la mayor parte los encuestados se ubicó en el rango entre 30 y 59 años (70.3%). En relación al género, la mayoría de los participantes de la muestra que se desempeñaban en funciones relacionadas a la gestión deportiva en sus municipalidades eran hombres (76.7%), por el contrario, las mujeres no alcanzaban a ser una cuarta parte del total (23,3%). Estos resultados, dan cuenta de una brecha importante de participación en relación al género, lo cual también fue evidenciado en el trabajo de Cornejo et al. (2015), que reportó una presencia de 85.6% de hombres en cargos de gestión deportiva en los servicios deportivos municipales de la Región del Bío Bio de Chile. De la misma

forma, un estudio realizado por Alfaro et al. (2018) acerca de la gestión deportiva en los ayuntamientos de la comunidad de Madrid confirmó la escasa representación de mujeres en estos roles. De acuerdo con esos hallazgos, la presencia de mujeres era inferior al 20%, evidenciando una marcada disparidad de género y una distancia significativa respecto a alcanzar una paridad.

Los resultados obtenidos en esta investigación sobre la escasa representación de mujeres en puestos de gestión deportiva a nivel municipal son motivo de preocupación, pues, tal como lo han señalado estudios previos de Gaston et al. (2020), Adriaanse y Claringbould (2016), y Elling et al. (2019), la diversidad de género en los roles directivos del deporte tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Por lo tanto, aumentar el porcentaje de mujeres en estos puestos podría conducir a un incremento de la presencia de mujeres tanto en el ámbito deportivo como en la organización, lo que acarrearía consigo beneficios significativos.

En base a los datos del estudio, es evidente la falta de una masa crítica de mujeres (Kanter, 1977) en los cargos de gestión deportiva municipal, así como la existencia potencial del techo de cristal en las organizaciones deportivas estudiadas (Hymowitz & Scheldhardt, 1986; Moragas, 2014). De esta forma, los resultados constatan como el sector deportivo continúa siendo un espacio mayoritariamente masculino (Martín et al., 2017).

En relación a la formación de los gestores deportivos de la muestra, se pudo establecer que al menos 3 de 4 cursos universitarios, lo cual da cuenta de un alto nivel de formación, la cual estuvo mayoritariamente vinculada a una titulación o carrera relacionada con la educación física o el deporte (58.8%).

Además, los participantes de la muestra atribuyeron una importancia alta a las competencias profesionales presentadas en el instrumento: “Promueve la armonía entre el personal”, “Motiva al personal o voluntarios”, “Utiliza buenas habilidades de comunicación verbal” y “Mantiene comunicaciones efectivas con el personal”. Una vez realizada la comparación de medias para los grupos de hombres y mujeres, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, lo que nos permite concluir que tanto las gestoras como gestores deportivos municipales participantes en la investigación manifestaron puntuaciones similares al momento de valorar la importancia de las competencias profesionales asociadas a su área de desempeño, evidenciándose simetría entre ellas. Es debido a esto que se considera esencial que las gestoras y gestores deportivos tengan todas las habilidades necesarias para su desempeño profesional, además del conocimiento de programas interdisciplinarios para su ejecución (Toh & Jamieson, 2000). En la actualidad, la gestión deportiva no escapa a esto y busca la constante modernización y desarrollo de los profesionales a cargo de una organización. Hacer esto último contribuirá en gran medida a la mejora de las políticas públicas deportivas; la promoción de proyectos que puedan mejorar la calidad de vida de las

personas, reduciendo la segregación y la vulnerabilidad (Ministerio del Deporte de Chile, 2016).

Por otro lado, y dada su relevancia, es necesario que se otorgue al deporte la misma importancia y consideración que a otros ámbitos de la sociedad, tornándose así un factor esencial, la preparación y competencias de los profesionales que son responsables de la gestión, organización y planificación estratégica de las actividades deportivas y que forman parte de organizaciones deportivas públicas o privadas (Ministerio del Deporte de Chile, 2016; Toh & Jamieson, 2000). Como consecuencia del cumplimiento de estas condiciones, habrá una evolución en las organizaciones deportivas que les permitirá alcanzar nuevos y mejores objetivos (Mestre, Brotóns & Manzano, 2002; Paris, 2007), buscando la eficacia, eficiencia, e incorporando nuevas tendencias como la sostenibilidad y la gestión de la innovación.

Desde un enfoque de género, la literatura ha señalado la presencia de resistencias a la implementación de políticas de género y de medidas para promover la equidad en las organizaciones y administraciones deportivas (Soler et al., 2016). Por esta razón, se hace necesario adoptar políticas y medidas transformadoras en este ámbito. Para facilitar el acceso, el avance y la mantención de las mujeres en cargos de gestión deportiva, es esencial alcanzar un cierto umbral o masa crítica dentro de las organizaciones deportivas, lo cual permitirá ejercer influencia y lograr cambios significativos que favorezcan a las mujeres (Joecks et al., 2013).

Limitaciones

Las limitaciones de esta investigación deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el muestreo no aleatorio utilizado en el estudio, fue utilizado debido a la ausencia de un censo oficial de gestores deportivos municipales en Chile, puede haber afectado la representatividad de la muestra y restringir la generalización de los hallazgos. Asimismo, al no comparar los resultados entre diferentes regiones del país, se perdió la oportunidad de obtener información valiosa sobre las posibles disparidades en las competencias profesionales de los gestores deportivos.

Además, es crucial tener en cuenta el sesgo de respuesta presente en la investigación, ya que se basó en la autorreporte de los participantes. Esta modalidad puede propiciar respuestas socialmente deseables o incluso falta de sinceridad en las respuestas, lo que podría influir en los resultados finales.

Futuras líneas de investigación

Las futuras líneas de investigación en el campo de las competencias profesionales de los gestores deportivos municipales en Chile podrían incluir estudios comparativos entre regiones para comprender mejor las diferencias y factores influyentes. Además, sería valioso emplear diseños

longitudinales para observar cómo evolucionan las valoraciones sobre las competencias en el tiempo y su relación con el éxito laboral. También sería interesante indagar a través de estudios de carácter cualitativo, o incluso mediante análisis IPA (importancia-valoración). La efectividad de programas de formación y capacitación también debería ser investigada, al igual que estudios de casos de éxito para identificar estrategias destacadas. Incluir perspectivas de otros actores clave y realizar comparaciones internacionales ofrecería enriquecedoras visiones. Asimismo, evaluar nuevas competencias emergentes aseguraría que los gestores estén preparados para los desafíos futuros en la gestión deportiva.

Referencias

- Adriaanse, J. & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547–566. <https://doi.org/10.1177%2F1012690214548493>
- Alfaro, E., Mayoral, Á. & Vázquez, B. (2018). *Factores que condicionan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. <https://cutt.ly/NHQ4wr8>
- Ávila, M., Bahia, C., Ferreira, F., Venancio dos Santos, C. y Amaral, L. (2021). Perfil dos gestores de esporte e lazer dos municípios do território de identidade litoral sul da Bahia. *Motrivivencia*, 33(64), 1-14. DOI:10.5007/2175-8042.2021e77755
- Barcelona, R. (2001). *An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Managers: Toward a Competency-Based Model for Academic and Professional Development*. (Tesis Doctoral inédita). Indiana University, Bloomington, Indiana, United States. <https://www.proquest.com/openview/dbebef914528344d47aafe22ccd65cfa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Batista, P., Joaquim, B. y Carvalho, M. (2016). A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 38(1), 50-57. DOI: 10.1016/j.rbce.2015.10.017
- Feller, C., Alvarado, P., Bossay, C. y García, I. (2013). Gestión deportiva municipal en Chile: una mirada desde la investigación social. En *La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica*. Coord. Daniel Martínez Aguado. Ed. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid. ISBN: 978-84-941905-0-6
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley-Sons.
- Campos-Izquierdo, A. y Martín-Acero, R. (2016). Perception of professional competences of graduates in Science of Physical Activity and Sport. *Revista Psicología del Deporte*, 25, 339–346. <https://archives.rpd-online.com/article/download/v25-n2-campos-izquierdo-martin-et-al/1759-7746-1-PB.pdf>
- Comité Olímpico de Chile. (2020). *Federaciones - COCH*. Santiago. <https://coch.cl/federaciones-coch/>
- Cornejo-Améstica, M., Matus, C. y Tello, D. (2015). *La realidad de los servicios deportivos municipales y su impacto en las prácticas deportivas y de actividad física*. El caso de la Región del Biobío. (Proyecto de investigación n° 1500120009 – FONDEPORTE). Instituto Nacional del Deporte de Chile.
- Duclos-Bastías, D.; Giakoni-Ramírez, F.; Parra-Camacho, D.; Rendic-Vera, W.; Rementería-Vera, N.; Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13, 724. DOI:10.3390/su13020724
- Elling, A., Hovden, J. & Knoppers, A. (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance*. London: Routledge.
- García-Vallejo, A., Albahari, A., Añó-Sanz, V. y Garrido-Moreno, A. (2020). What's Behind a Marathon? Process Management in Sports Running Events. *Sustainability*, 12, 6000, DOI:10.3390/su12156000.
- Gaston, L., Blundell, M. & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: an investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402-417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>
- Giakoni, F. (2017). Competencias en Gestión de los Presidentes de Asociaciones Deportivas Chilenas. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(2), 277-293. DOI: 10.5585/podium.v6i2.215
- Guerrero, D., y De los Ríos, I. (2012). Professional competences: A classification of international models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(0), 1290-1296. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281201419X#aep-abstract-id6>
- Hymowitz, C. & Schelhardt, T. (1986). *The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*. The Wall Street Journal, Nueva York.
- Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kim, D. Park, C. Kim, H. y Kim, J. (2019). Determinants and Outcomes of Volunteer Satisfaction in Mega Sports Events. *Sustainability*, 11, 1859. DOI:10.3390/su11071859.
- Knoppers, A. (1987). Gender and the Coaching Profession. *Quest*, 39(1), 9–22. <https://doi.org/10.1080/00336297.1987.10483853>

- Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris: Eyrolles. ISBN: 978-2-212-54178-6
- Martín, M., Soler, S. & Vilanova, A. (2017). Género y deporte en García Ferrando, F., Puig, N., Lagardera, F., Llopis, R. & Vilanova, A. (Coord.), *Sociología del deporte* (4ª. Ed., 97-124). Madrid: Alianza Editorial.
- Méndez, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137. DOI: 10.47197/retos.v0i26.34415
- Mestre, J., Brotóns, J. y Manzano, M. (2002). *La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*. Barcelona: INDE. ISBN: 9788495114730
- Ministerio del Deporte. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deportes 2016–2025*. A Impresores S.A.: Santiago, Chile.
<https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/380>
- Ministerio del Deporte de Chile. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Actividad Física y Deporte 2016–2025*. Recuperado de <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/3594>
- Ministerio del Interior. (2006). *Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- Moragas, M. (2014). *Les Dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya: factors que incideixen en l'accés i l'exercici del càrrec, i l'estil de lideratge* [tesis doctoral, Universitat Ramon Llull]. Tesis en red. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/145029#page=1>
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces: Madrid. ISBN: 84-8004-396-2
- Saadat, A. (2007). *Management of Human Resource*. Tehran: Publishing Culture Minister and Islamic guidelines.
- Santos, M., Freire, E., Bastos, F. y Mazzei, L. (2019). A percepção dos gestores sobre os objetivos do esporte nos municípios. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 19(3), 179-189.
<https://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v19n3/1578-8423-CPD-19-3-00179.pdf>
- Sidera, S., García, A., del Hierro Pinés, D. y Martínez del Castillo, J. (2019). Componentes de la Satisfacción del Cliente Interno en Centros Deportivos de la Comunidad de Madrid: Su Influencia en la Gestión. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426 482–489. DOI: 10.55166/reefd.vi426.81
- Soler, S., Prat, M., Puig, N. & Flintoff, A. (2016). Implementing Gender Equity Policies in a University Sport Organization: Competing Discourses from Enthusiasm to Resistance. *Quest*, 69(2), 276-289. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1226186>
- Sumantri, M. y Whardani, P. (2017). Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers. *International Education Studies*, 10(7), 7, 118-125. DOI: 10.5539/ies.v10n7p118
- Toh, K. y Jamieson, L. (2000). Constructing and Validating Competencies of Sport Managers (COSM) Instrument: A Model Development. *Recreational Sports Journal*, 24, 2, 38-55, DOI:10.1123/nirsa.24.2.38.
- Vega, P., Pérez-González, B., Fernández-Luna, Á. & Burillo, P. (2019). Gender Diversity on the Steering Committees of Spanish Sports Federations: Implications for Economic and Operational Performance. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 137, 115-128. [https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2019/3\).137.09](https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/3).137.09)
- World Medical Association Declaration of Helsinki (2000). *Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. JAMA ,284(23), 3043–3045.
- Zanatta, T. C., Freitas, D. M. de, Carelli, F. G. y Costa, I. T. da. (2018). El perfil del gestor deportivo brasileño: revisión bibliográfica sistemática. *Movimento*, 24(1), 291–304. DOI: 10.22456/1982-8918.73803