



ORIGINALES

VALIDEZ Y FIABILIDAD DE UN CUESTIONARIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES ACERCA DE LA SITUACIÓN, LAS DEBILIDADES Y LOS RETOS DE FUTURO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES: UN ESTUDIO PILOTO.

Inmaculada Martínez-Aldama Ortúzar, Ruth Cayero Alkorta y Javier Yanci Irigoyen

*Departamento de Educación Física y Deportiva, Facultad de Educación y Deporte,
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)*

RESUMEN

El propósito del estudio fue diseñar, validar y comprobar la fiabilidad del cuestionario sobre la percepción de gestores deportivos municipales (PGDM.1), en relación a la situación y retos de futuro de los municipios en la promoción de estilos de vida activos y saludables. Se realizó una validación de contenido del cuestionario a partir de aportaciones recibidas de cuatro expertos. Posteriormente se aplicó el cuestionario a una muestra de once gestores municipales en activo, en dos ocasiones (test-retest), para conocer la consistencia interna y la fiabilidad. Incorporadas las correcciones de los expertos, los resultados obtenidos mostraron una alta consistencia interna tanto en el test como en el retest, calculada mediante el Alfa de Cronbach (0,79 y 0,75, $p = 0,000$, respectivamente) para el total de ítems que componían el cuestionario. Con respecto a la fiabilidad, salvo en un ítem correspondiente al sub-bloque de instalaciones y equipamientos, no se observaron diferencias significativas ($p > 0,05$) entre los resultados del test y del retest. Sin embargo, no en todos los ítems se obtuvo una concordancia significativa (Rho de Spearman o Kappa). El cuestionario PGDM.1 parece ser válido y fiable para conocer la percepción de los gestores municipales sobre las debilidades y retos de futuro, aunque, debido a la baja concordancia entre el test y el retest en algunos de los ítems analizados, parece recomendable controlar el proceso relacionado con la cumplimentación de los cuestionarios.

PALABRAS CLAVE: Gestor; Municipio; Deporte; Percepción; Promoción.



VALIDITY AND RELIABILITY OF A QUESTIONARY ON THE PERCEPTION OF MANAGERS ABOUT THE SITUATION, THE WEAKNESSES AND FUTURE CHALLENGES OF THE MUNICIPAL SPORTS SERVICES: A PILOT STUDY

ABSTRACT

The main aim of this pilot study was to design, validate and verify the reliability of the “Percepción de los gestores deportivos municipales” (PGDM.1) questionnaire, in order to know the perception of municipal sports managers related to the situation, weaknesses and future challenges of municipalities to promote active and healthy life styles. First, a questionnaire content validation was carried out based on the contributions received by four experts. Secondly, the questionnaire was applied to eleven municipal managers on two different occasions (test-retest) in order to know the questionnaire internal consistency and reliability. After experts’ corrections, the results obtained showed high internal consistency in both cases (test and retest) calculated by Cronbach’s Alpha (0.79 and 0.75, $p = 0.000$, respectively) for all items. With respect to reliability, except for an item corresponding to the sub-block of facilities and equipment, no significant differences ($p > 0.05$) were observed between the test and retest results. However, not all items obtained a significant agreement value (Spearman Rho or Kappa). The PGDM.1 questionnaire seems to be valid and reliable to know the perception of municipal sports managers about weaknesses and future challenges in terms of sports promotion and provision of municipal sports services, although, due to the small concordance between the test and the retest in some items, it seems advisable to control the process related to the questionnaires completion.

KEYWORDS: Manager; Municipal; Sport; Perception; Promotion.

Correspondencia: Ruth Cayero Akorta. **Email:** ruth.cayero@ehu.eus

Historia del artículo: Recibido el 19 de febrero de 2020. Aceptado el 15 de septiembre de 2020

Desde finales de los años setenta, las entidades locales, en concreto los municipios, han sido los artífices de la democratización del deporte en España, teniendo entre otras funciones, la de promocionar el deporte para todos (Teruelo, 2019; Solar, 2018; Martínez-Aldama & Camps, 2006; Gómez & Mestre, 2005; García-Ferrando, 2000). Para ello, se promueve la construcción de instalaciones y equipamientos deportivos y se organiza una variada oferta de actividades y servicios deportivos municipales (Imbroda, 2014; Celma & Jiménez, 2007; Delgado, 2006), con el objetivo de desarrollar la vertiente recreativa del deporte y de satisfacer las demandas de la población. En este sentido, el municipio se ha consolidado como máximo gestor del deporte en el sector público, correspondiéndole la prestación del servicio público deportivo (Teruelo & Correal, 2018; Real Ferrer, 1991).

Sin embargo, tras una etapa de crecimiento y consolidación de la oferta de los servicios generados por los municipios (Teruelo, 2019) y ante los cambios provocados por un nuevo paradigma económico social y político (Paris, 2019; Solar, 2018), es imprescindible replantear el modelo y pensar, cuál debe ser el papel que los municipios deben adoptar en la promoción de la actividad física y del deporte en las próximas décadas. En este sentido, el rol de los gestores deportivos municipales resulta esencial, dando forma a las directrices emanadas de los estamentos políticos (Gómez, & Núñez, 2011) e implantando una dirección estratégica para liderar el deporte municipal (DM). Dado que los gestores deportivos municipales, son los que más y mejor conocen la realidad deportiva en su entorno (Gómez Tafalla, 2013; Gómez & Mestre, 2005; García Ferrando, 2001), la reorientación del DM debe estar sustentada en el conocimiento acerca del objeto de gestión con el fin de conseguir una sociedad más cohesionada, integradora y sostenible (Gómez & Núñez, 2011; Celma, 2000).

Para ello, conocer la formación, el perfil y/o el rol del gestor deportivo (González, 2015; Gómez Tafalla, 2013; Gómez, & Núñez, 2011; Campos, Martínez del Castillo, Mestre, & Pablo, 2007; Moreno, 2005; López, 2001), así como la percepción de los gestores deportivos municipales, puede ser un punto de partida para analizar y diseñar un diagnóstico de la situación actual del DM. A pesar de que en la literatura científica se han utilizado diversos cuestionarios como herramienta para conocer diferentes aspectos relacionados con el DM y con el papel del gestor deportivo (Arboledas & Puig, 2016; Barranco, Grimaldi-Puyana, Crovetto, Barbado, Boned, Felipe, 2015 Gómez, & Núñez, 2011), según nuestro conocimiento, no existe ningún cuestionario válido y fiable que permita conocer la percepción de los gestores deportivos sobre la situación actual y los retos de futuro del DM. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio fue analizar la validez y fiabilidad de un cuestionario que recoja la situación, las debilidades y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales.

Participantes

El presente estudio consta de dos fases diferenciadas. En la fase 1 se realizó una validación de expertos del cuestionario inicial. La segunda fase, consistió en analizar la fiabilidad (test-retest) del cuestionario validado por los expertos. Para la validez del cuestionario, participaron cuatro expertos en gestión deportiva (Tabla 1), tres de ellos (Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) y uno (Licenciado en Sociología), realizándose un muestreo intencionado para poder contar con personal experto en la gestión deportiva. Uno de ellos era Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y tres poseían la titulación de Máster en Gestión del Deporte. Todos tenían una experiencia superior a 10 años y estaban trabajando o habían estado en activo en puestos de responsabilidad en la gestión del deporte municipal.

Tabla 1. Titulaciones, años de experiencia en el ámbito de la gestión deportiva y categoría laboral de los expertos.

Experto (E)	Titulación	Años de experiencia	Categoría laboral de trabajo
E.1	LCAFD	>10	CD
E.2	Dr. CAFD	> 35	DG
E.3	LCAFD	> 35	DSDM
E.4	LS	> 25	CD

Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte = LCAFD, Dr. en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte = Dr. CAFD, Licenciado en Sociología = LS; Coordinador deportivo = CD, Director- gerente = DG; Dirección Servicio Deportivo municipal = DSDM,

Por otro lado, en la segunda fase (para el análisis de la consistencia interna y de la fiabilidad del cuestionario), participaron 11 técnicos/gestores en activo que ejercían su labor profesional en servicios deportivos municipales (Tabla 2). Los técnicos que participaron en dicho cuestionario contaban con una amplia experiencia en la gestión del deporte municipal y tenían una edad comprendida entre los treinta y cinco y los sesenta años. Entre los gestores deportivos participantes, dos fueron mujeres y nueve hombres.

Tabla 2. Características de los participantes en la fiabilidad del cuestionario (test-retest).

Participante (P)	Sexo	Titulación	Años Experiencia	Categoría laboral de trabajo	Municipio (rango habitantes)
P.1	H	LCAFD	> 20	DG	30.001 a 50.000
P.2	M	LCAFD	> 20	DG	10.001 a 20.000
P.3	H	LCAFD	> 25	DG	100.001 a 500.000
P.4	H	NS/NC	> 25	DG	20.001 a 30.000
P.5	H	LCAFD	> 20	DG	10.001 a 20.000
P.6	H	LCAFD	> 10	CO	30.001 a 50.000
P.7	M	LCAFD	> 15	DG	50.001 a 100.000
P.8	H	LCEE	> 15	DG	30.001 a 50.000
P.9	H	LCAFD	> 20	DG	30.001 a 50.000
P.10	H	LCAFD	> 20	DG	20.001 a 30.000
P.11	H	LRL	> 20	DG	100.001 a 500.000

H = hombre, M = mujer, NS/NC = no sabe/no contesta, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte = LCAFD, Licenciado en Ciencias Económicas-Empresariales = LCEE, Licenciado en Relaciones Laborales = LRL, Director –gerente = DG, Coordinador = CO

Los participantes colaboraron voluntariamente y podían retirarse en cualquier momento de la investigación. El estudio siguió las pautas marcadas en la Declaración de Helsinki (2013) y se respetaron los procedimientos marcados en la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LPDPC).

Procedimiento

Se elaboró un cuestionario *ad hoc* a partir de la propuesta realizada con motivo de los encuentros organizados por la Asociación de Gestores para el Deporte del País Vasco (KAIT) en el año 2018. La propuesta original fue modificada para adecuarse a los objetivos del estudio, de tal modo que la idea original sirvió como base para diseñar el cuestionario que contemplaba los aspectos que querían ser analizados. Los ítems del cuestionario fueron diseñados de inicio por los expertos basándose en el cuestionario de Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial (EFQM) de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y se realizaron algunas modificaciones que a juicio de los expertos asistentes al encuentro se ajustaba mejor a los aspectos que se pretendían conocer sobre la gestión deportiva. Una vez elaborado, el cuestionario se envió a cuatro expertos seleccionados por sus méritos y conocimiento sobre la gestión deportiva municipal. Con el fin de realizar una validez de contenido, a los expertos se les solicitó una valoración referente al objetivo del cuestionario, al interés de la propuesta, al nivel de pertinencia del objeto de estudio, a la escala de medida, a la información inicial existente, al nivel de idoneidad de los bloques/ítems propuestos, a la definición de los mismos y a la redacción. Recibidas las sugerencias y correcciones por parte de los expertos se procedieron a modificarlos en el cuestionario.

Elaborado el cuestionario con las modificaciones planteadas por los expertos, para conocer la fiabilidad del cuestionario se pasó la prueba a once gestores muni-

cipales en dos ocasiones distintas (test-retest) vía *doodle*. El primer envío se realizó el 21 de marzo de 2019 y posteriormente, un recordatorio el 29 de marzo de 2019 con el fin de recibir todas las respuestas antes del 1 de abril. El segundo envío se realizó el 12 de abril de 2019 y el 2 recordatorio el 2 de mayo de 2019 con el fin de recibir todas las respuestas el 4 de mayo. La muestra se eligió por muestreo intencional, optando por gestores de municipios del País Vasco.

Instrumento de medida.

El cuestionario final tras las aportaciones de los expertos (Anexo 1) sobre la percepción de los gestores deportivos municipales (PGDM.1), constaba de una breve introducción (Bloque 0), donde se detallaba el objetivo del estudio, el modo de contestación a los ítems, los datos generales referidos a los gestores (edad, sexo, años de experiencia, ámbito laboral, puesto de trabajo...) y los referidos a los municipios donde ejercían su labor profesional (número de habitantes, modo de gestión deportiva municipal, producto interior bruto [PIB] del municipio). Posteriormente, los participantes debían responder mediante una escala Likert (escala 1-7, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo) a los ítems de los que constaba el cuestionario dividido en dos bloques diferenciados. El bloque 1 hacía referencia a la percepción del gestor/a municipal en relación a la situación y a las posibles debilidades referidas a los servicios deportivos municipales en la estrategia y planificación deportiva municipal, el modo de gestión de los servicios deportivos municipales, el liderazgo, la gestión de personas, la prestación de actividades y servicios, las infraestructuras y equipamientos y el área económica y financiera. El bloque 2 correspondía a la percepción de los gestores deportivos en relación a los retos de los servicios deportivos municipales.

Análisis estadístico

Los resultados se presentan como media \pm desviación típica de la media (DT). Todas las variables mostraron una distribución no normal según el test de Shapiro-Wilk y se utilizaron técnicas no paramétricas. Para analizar la validez de contenido se contó con la participación de cuatro expertos en gestión deportiva que valoraron cualitativamente el cuestionario. Con el fin de describir la consistencia interna del cuestionario se utilizó tanto el estadístico Alpha de Cronbach como el de W de Kendall. Posteriormente, para valorar la fiabilidad del cuestionario (test-retest) se utilizó la correlación de Spearman (Rho) y el estadístico Kappa, analizando el grado de correlación entre los ítems. La interpretación de los coeficientes se hizo en referencia a la escala propuesta por Landis and Koch (1977): acuerdo pobre (0-0,20), acuerdo aceptable (0,20-0,40), acuerdo moderado (0,41-0,60), acuerdo sustancial/bueno (0,61-0,81) y acuerdo casi perfecto/muy bueno (0,81-1,00). Además, se utilizó una prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, analizando si existía diferencias significativas entre las respuestas a los mismos ítems en el test y el retest. El tamaño del efecto (d) se calculó atendiendo al método propuesto por Cohen (1988). Tamaños del efecto menores a 0,2, entre 0,2-0,5, entre 0,5-0,8 o mayores de 0,8 fueron considerados trivial, bajo, moderado o alto, respectivamente. El aná-

lisis estadístico se realizó con el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS Inc, versión 23.0 Chicago, IL, EE.UU.). La significatividad estadística se estableció en $p < 0,05$.

RESULTADOS

Las valoraciones cualitativas sobre el cuestionario inicial realizadas por los gestores expertos participantes en el estudio se exponen en la tabla 3. Para la confección final del cuestionario PGDM.1 se atendieron todas las sugerencias realizadas por los expertos gestores y fueron modificadas en la versión final.

Tabla 3. Valoraciones cualitativas globales realizadas por los gestores expertos.

Experto (E)	Valoración cualitativa global
E.1	En general bien. El cuestionario es correcto.
E.2	En el objetivo del cuestionario sustituir el término “problemática” por el de “debilidades”. Valorar la conveniencia de eliminar el apartado “b)” en los modos de gestión.
E.3	Tener en cuenta la perspectiva de género. A la hora de la formulación de los ítems se podría tener en cuenta el modelo de la <i>European Foundation Quality Management (EFQM)</i> . Añadir al objetivo del cuestionario el dato del producto interior bruto (PIB) municipal. Añadir a los objetivos del cuestionario la frase “la promoción de estilos de vida activos y saludables en la comunidad local”.
E.4	Incorporar un apartado final de observaciones.

En la tabla 4 se presentan los resultados de consistencia interna de cada uno de los bloques o sub-bloques de ítems, así como del total de ítems. Con respecto al total ($n = 59$), la consistencia interna calculada mediante el Alfa de Cronbach fue alta, tanto en el test como en el retest (0,79 y 0,75, $p < 0,001$, respectivamente). Sin embargo, la consistencia interna calculada mediante la W de Kendall fue menor (0,35 y 0,37, $p < 0,001$, respectivamente). Si bien los resultados obtenidos en el presente estudio muestran que en algunos sub-bloques en el test (sub-bloque 1.2, 1.3 y 1.4) y en el retest (sub-bloque 1.3, 1.4 y 1.7) la consistencia interna entre ítems no es alta, en la mayor parte de ítems tanto en el test como en el retest se obtuvieron índices de consistencia interna aceptables mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Sin embargo, la concordancia calculada mediante la W de Kendall, tanto en el test como en el retest fue baja en la mayoría de los sub-bloques.

Tabla 4. Consistencia interna tanto en el test como en el retest en cada uno de los sub-bloques y en el total de ítems.

	Ítems (n)	Test				Retest			
		Alfa de Cronbach	W Kendall	F	p	Alfa de Cronbach	W Kendall	F	p
BLOQUE 1									
Sub-bloque 1.1	6	0,60	0,21	3,46	0,009**	0,49	0,28	4,01	0,004**
Sub-bloque 1.2	11	-0,20	0,37	4,45	<0,001**	0,47	0,40	5,43	<0,001**
Sub-bloque 1.3	7	0,32	0,17	2,48	0,033*	0,33	0,11	2,17	0,058
Sub-bloque 1.4	7	0,14	0,03	0,41	0,868	0,06	0,04	0,77	0,597
Sub-bloque 1.5	6	0,54	0,31	3,57	0,008**	0,69	0,46	6,08	<0,001**
Sub-bloque 1.6	7	0,75	0,16	1,59	0,164	0,74	0,17	1,96	0,086
Sub-bloque 1.7	6	0,61	0,27	3,95	0,004**	0,26	0,44	5,90	<0,001**
BLOQUE 2	9	0,79	0,17	2,22	0,034*	0,83	0,16	1,88	0,074
TOTAL	59	0,79	0,35	4,46	<0,001**	0,75	0,38	5,00	<0,001**

Significación estadística * p < 0,05 o ** p < 0,01

En la tabla 5, se exponen los resultados descriptivos tanto del test como del retest obtenidos en cada ítem del bloque 1, así como las diferencias y la concordancia test-retest. Salvo en el ítem 48 correspondiente al sub-bloque 1.7 de instalaciones y equipamientos, no se observaron diferencias significativas en ningún ítem entre los resultados del test y del retest. Sin embargo, no en todos los ítems se obtuvo una concordancia significativa (Rho de Spearman o Kappa).

Tabla 5. Descriptivos y fiabilidad test-retest de los ítems del bloque 1.

	Test	Retest	Diferencias test-retest			Concordancia test-retest	
	Media ± SD	Media ± SD	P	Dif. (%)	ES	Rho Spearman	Kappa
Sub-bloque 1.1: Estrategia y planificación							
Ítem 1	5,55 ± 2,30	6,00 ± 1,79	NS	8,20	0,22	0,37	0,57*
Ítem 2	3,36 ± 2,42	3,36 ± 1,91	NS	0,00	0,00	0,23	0,09
Ítem 3	5,36 ± 1,69	5,18 ± 1,78	NS	-3,39	-0,10	0,07	0,32*
Ítem 4	4,45 ± 2,11	4,36 ± 2,16	NS	-2,04	-0,04	0,48	-0,02
Ítem 5	6,18 ± 0,98	6,00 ± 1,18	NS	-2,94	-0,17	-0,43	0,10
Ítem 6	4,73 ± 1,90	4,64 ± 1,96	NS	-1,92	-0,05	0,68*	0,43**
Sub-bloque 1.2: Modos de gestión							
Ítem 7	5,00 ± 1,61	5,00 ± 1,41	NS	0,00	0,00	0,76**	0,49**
Ítem 8	3,00 ± 1,73	3,45 ± 1,75	NS	15,15	0,26	0,65*	0,05
Ítem 9	4,73 ± 1,74	4,45 ± 1,69	NS	-5,77	-0,16	0,79**	0,54**
Ítem 10	6,00 ± 0,77	5,91 ± 0,70	NS	-1,52	-0,12	0,37	0,42*
Ítem 11	3,55 ± 1,63	3,73 ± 1,56	NS	5,13	0,11	0,71*	0,15
Ítem 12	5,45 ± 1,97	5,91 ± 0,94	NS	8,33	0,31	0,56	0,41**
Ítem 13	4,18 ± 1,66	3,91 ± 1,81	NS	-6,52	-0,16	0,49	0,43**

Continúa Tabla 5.

Ítem 14	4,27 ± 1,79	3,91 ± 1,87	NS	-8,51	-0,20	0,97**	0,54**
Ítem 15	6,45 ± 0,69	6,36 ± 0,81	NS	-1,41	-0,12	0,72*	0,53*
Ítem 16	4,36 ± 1,36	4,45 ± 1,37	NS	2,08	0,07	0,70*	0,07
Ítem 17	4,18 ± 1,99	4,36 ± 1,57	NS	4,35	0,10	0,95**	0,43**
Sub-bloque 1.3: Área económico y financiera							
Ítem 18	4,55 ± 1,81	4,73 ± 1,85	NS	4,00	0,10	0,30	0,30*
Ítem 19	5,09 ± 1,64	4,73 ± 1,85	NS	-7,14	-0,21	0,29	0,40**
Ítem 20	4,36 ± 1,80	4,73 ± 1,74	NS	8,33	0,21	0,43	0,38**
Ítem 21	3,27 ± 2,49	3,64 ± 2,54	NS	11,11	0,14	0,75**	0,43**
Ítem 22	4,18 ± 2,04	5,36 ± 1,50	NS	28,26	0,67	-0,01	0,03
Ítem 23	2,91 ± 1,70	3,09 ± 1,87	NS	6,25	0,10	0,39	0,19
Ítem 24	5,18 ± 1,40	5,09 ± 1,76	NS	-1,75	-0,06	0,56	0,10
Sub-bloque 1.4: Liderazgo							
Ítem 25	4,00 ± 2,05	3,73 ± 2,28	NS	-6,82	-0,13	0,58	0,44**
Ítem 26	4,00 ± 1,95	4,64 ± 1,80	NS	15,91	0,34	0,44	0,28
Ítem 27	4,27 ± 1,90	4,55 ± 1,86	NS	6,38	0,14	0,23	0,20
Ítem 28	4,09 ± 2,17	5,18 ± 1,47	NS	26,67	0,60	0,21	-0,03
Ítem 29	4,27 ± 2,05	4,18 ± 1,83	NS	-2,13	-0,05	0,71*	0,18*
Ítem 30	3,91 ± 1,97	4,55 ± 1,63	NS	16,28	0,35	0,50	0,22
Ítem 31	5,00 ± 1,34	4,91 ± 1,58	NS	-1,82	-0,06	0,42	0,08
Sub-bloque 1.5: Gestión de personas							
Ítem 32	4,00 ± 2,05	4,36 ± 1,57	NS	9,09	0,20	0,57	0,04
Ítem 33	4,73 ± 1,95	4,91 ± 2,02	NS	3,85	0,09	0,82**	0,27*
Ítem 34	6,09 ± 1,38	6,64 ± 0,50	NS	8,96	0,58	0,36	0,34
Ítem 35	4,91 ± 1,97	4,45 ± 2,02	NS	-9,26	-0,23	0,50	0,35**
Ítem 36	3,73 ± 1,85	4,09 ± 1,81	NS	9,76	0,20	0,29	0,21
Ítem 37	3,45 ± 1,86	3,45 ± 1,86	NS	0,00	0,00	0,66*	0,25
Sub-bloque 1.6: Actividades y servicios							
Ítem 38	5,18 ± 1,54	5,45 ± 1,29	NS	5,26	0,19	0,36	0,25
Ítem 39	5,73 ± 1,62	6,36 ± 0,67	NS	11,11	0,56	0,21	0,21
Ítem 40	4,73 ± 1,95	5,91 ± 0,70	NS	25,00	0,89	0,35	0,23
Ítem 41	5,00 ± 2,05	5,27 ± 1,62	NS	5,45	0,15	0,85**	0,22
Ítem 42	6,27 ± 1,49	6,27 ± 1,27	NS	0,00	0,00	0,71**	0,33
Ítem 43	5,82 ± 1,54	5,82 ± 1,25	NS	0,00	0,00	0,91**	0,62**
Ítem 44	5,36 ± 1,36	5,91 ± 0,54	NS	10,17	0,57	-0,41	-0,13
Sub-bloque 1.7: Instalaciones y equipamientos							
Ítem 45	3,91 ± 1,81	3,91 ± 1,51	NS	0,00	0,00	-0,09	0,21
Ítem 46	5,45 ± 1,86	6,00 ± 1,26	NS	10,00	0,35	0,66*	0,25
Ítem 47	4,64 ± 1,63	4,00 ± 1,41	NS	-13,73	-0,42	-0,21	0,24*
Ítem 48	5,18 ± 1,72	6,27 ± 0,65**	0,02	21,05	0,92	0,42	0,33**
Ítem 49	6,27 ± 0,65	5,45 ± 1,63	NS	-13,04	-0,72	0,38	-0,06
Ítem 50	4,09 ± 1,97	4,36 ± 1,96	NS	6,67	0,14	0,87**	0,31*

Significación estadística * p < 0,05 o ** p < 0,01

Los resultados descriptivos tanto del test como del retest obtenidos en cada ítem del bloque 2, así como las diferencias y la concordancia test-retest se exponen en la tabla 6. No se observaron diferencias significativas en ningún ítem entre los resultados del test y del retest ($p > 0,05$, $ES = 0,00-0,82$). Sin embargo, no en todos los ítems se obtuvo una concordancia significativa (Rho de Spearman o Kappa).

Tabla 6. Descriptivos y fiabilidad test-retest de los ítems del bloque 2 sobre los retos de los servicios deportivos municipales

	Test	Retest	Diferencias test-retest			Concordancia test-retest	
	Media \pm SD	Media \pm SD	P	Dif. (%)	ES	Rho Spearman	Kappa
Ítem 51	6,73 \pm 0,47	6,55 \pm 0,69	NS	-2,70	-0,31	0,45	0,21
Ítem 52	6,73 \pm 0,47	6,27 \pm 0,65	NS	-6,76	-0,82	0,22	-0,08
Ítem 53	6,27 \pm 0,90	5,91 \pm 1,45	NS	-5,80	-0,31	-0,01	0,08
Ítem 54	6,45 \pm 0,69	6,27 \pm 0,90	NS	-2,82	-0,23	0,30	-0,04
Ítem 55	6,18 \pm 0,75	5,82 \pm 0,98	NS	-5,88	-0,42	0,34	0,21
Ítem 56	6,55 \pm 0,69	6,55 \pm 0,69	NS	0,00	0,00	1,00**	1,00**
Ítem 57	5,82 \pm 1,25	6,45 \pm 0,52	NS	10,94	0,72	0,12	-0,06
Ítem 58	6,45 \pm 0,52	6,55 \pm 0,52	NS	1,41	0,17	0,83**	0,82**
Ítem 59	6,27 \pm 0,79	6,18 \pm 0,60	NS	-1,45	-0,13	0,59	0,28

Significación estadística * $p < 0,05$ o ** $p < 0,01$

DISCUSIÓN

El objetivo del estudio fue diseñar, validar y comprobar la fiabilidad de un cuestionario para el análisis de la percepción de los gestores deportivos municipales respecto a la situación actual y al futuro de los servicios deportivos. Teniendo en cuenta que se ha descrito que para conocer la percepción de distintos colectivos una de las herramientas adecuadas es disponer de cuestionarios válidos y fiables (Thomas y Nelson, 2007; Sartori y Pasini, 2007), desarrollar un cuestionario para analizar la percepción de los técnicos deportivos puede ser práctico para conocer la situación actual de los servicios deportivos municipales y poder actuar en consecuencia. Los resultados obtenidos muestran que el cuestionario PGDM.1 es válido y fiable, para analizar la percepción de los gestores deportivos municipales.

Dicho cuestionario tuvo su génesis en las reflexiones extraídas en un encuentro técnico realizado por KAIT en relación a los retos del DM para el presente y futuro. A tenor, según nuestro conocimiento, de la escasa o nula existencia de trabajos que permitan conocer cuál es la percepción de uno de los principales agentes en la promoción deportiva municipal, como son los técnicos deportivos municipales, parece oportuno disponer de un cuestionario válido y fiable. De la misma forma que en el procedimiento seguido en investigaciones anteriores sobre validez de cuestionarios (Paixao et al., 2019; Juan-Llamas, 2015, Sánchez-Alcaraz et al., 2013), el cuestionario fue sometido a la valoración de jueces expertos. Con esta validación se pretendió garantizar que el cuestionario registrase aquello que pretendía medir, buscando que el diseño y su validación tuvieran rigurosidad científica (Ortega et al., 2008). Las aportaciones cualitativas realizadas contribuyeron a la mejora del mismo como instrumento de medida (Carretero-Dios y Pérez 2005; Ortega et al., 2008) y fueron incluidas en el cuestionario final. Como afirman varios investigadores (Ortega et al., 2008; Bulger & Housner, 2007, Carretero-Dios y Pérez,

2005; Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee, & Rauch, 2003), las contribuciones de tipo cualitativo realizadas por los expertos son indispensables en el desarrollo de un instrumento. Cabe resaltar que las correcciones solicitadas por los expertos no fueron excesivamente amplias. Los jueces expertos señalaron que los ítems eran correctos y que su redacción y grado de comprensión eran elevados y se centraron en realizar algunas puntualizaciones de carácter formal (Tabla 1). Además, el cuestionario se administró de forma fácil, empleando los encuestados un tiempo aproximado de 10-15 minutos, aspecto relevante para evitar una excesiva pérdida de tiempo en la recogida de información (Thomas y Nelson, 2007), lo que le confiere de una importante validez ecológica o práctica.

Asimismo, se comprobó la consistencia interna tanto de todos los ítems, como de cada uno de los bloques o sub-bloques, siguiendo los procedimientos utilizados en estudios anteriores (Sanz, Redondo, Gutiérrez, y Cuadrado, 2005; Meliá y Peiró, 1989a; 1989b). En el presente estudio se utilizó tanto el estadístico Alfa de Cronbach como la W de Kendall, aportando datos diferenciados para el test y para el retest. Los resultados obtenidos mostraron una consistencia interna alta en el test y en el retest teniendo en cuenta todos los ítems. Con respecto a la consistencia interna de distintos sub-bloques por separado, salvo en algunos casos concretos, la consistencia interna entre los ítems fue aceptable. Estos resultados son similares a los obtenidos en investigaciones anteriores (Meliá y Peiró, 1989a, 1989b; Sanz, Redondo, Gutiérrez, & Cuadrado, 2005) y superiores para el total de ítems y en algunos sub-bloques al valor de 0,60 considerado como aceptable para este tipo de cuestionarios (Sánchez-Alcaráz et al., 2013). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el cuestionario tiene una buena consistencia interna de forma general y que todos los ítems se articulan sobre una unidad temática. El hecho de que en algunos bloques la consistencia interna sea más baja puede ser debido a que se pretende recoger una información diversa dentro de un mismo bloque. Por otro lado, una de las aportaciones realizadas es que también se calculó la W de Kendall, observándose que la consistencia interna tanto del total de ítems como de los ítems de cada uno de los sub-bloques fue netamente inferior a los valores obtenidos mediante el Alpha de Cronbach. Teniendo en cuenta que ambos estadísticos han sido utilizados para el análisis de la consistencia interna de cuestionarios (Checa & Bohórquez, 2018; Garrido, Zagalaz, Torres & Romero, 2010) y que los resultados parecen diferir, puede ser necesario establecer qué estadístico puede ser más adecuado para el cálculo de la consistencia interna de cuestionarios de este tipo.

Con respecto a la fiabilidad, se realizó un análisis test-retest, tal y como se había descrito anteriormente (Conroy y Metzler, 2003; Baumgartner, 2000). Los resultados muestran que, salvo en el ítem 48, no se observaron diferencias significativas entre los resultados del cuestionario en el test y en el retest y que los tamaños del efecto, en la mayor parte de los casos, fueron triviales, bajos y moderados. Este aspecto pone de manifiesto que no existen diferencias significativas entre las respuestas dadas entre el test y el retest, por lo que el cuestionario podría utilizarse para conocer la percepción de los gestores en relación al objeto de análisis. Sin embargo, la concordancia test-retest (Rho de Spearman y Kappa), no en todos los casos fue significativa y con valores altos. Además de las diferencias test-retest, se ha descrito que es necesario conocer el coeficiente de fiabilidad, para indicar el grado en el que los encuestados verdaderamente puntúan igual en dos momen-

tos diferentes de tiempo (Baumgartner, 2000). Los resultados obtenidos muestran que, en muchos ítems, esta concordancia no fue alta. Se ha descrito que la baja estabilidad en las respuestas de algunos ítems puede ser atribuible o bien a la mala formulación de las preguntas o bien a una alteración de las puntuaciones otorgadas en su cumplimentación (Conroy y Metzler, 2003). Cabe resaltar que el presente cuestionario, tanto en el test como en el retest, fue cumplimentado vía *on-line*. Con el fin de obtener unos valores más adecuados de concordancia test-retest, pudiera ser necesario pasarlo de forma presencial en ambos casos, controlar el momento del día y el lugar en el que es cumplimentado, ya que estos factores pueden alterar las respuestas dadas. Además, podría ser necesaria una familiarización previa de los encuestados antes de cumplimentar la encuesta.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Si bien el estudio se ha realizado con un cuidado rigor metodológico, la presente investigación no está exenta de limitaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta que se trata de un estudio piloto, se contó únicamente con cuatro jueces expertos para la validación, por lo que en futuras investigaciones sería necesario contar con un mayor número de expertos. Por otro lado, la muestra utilizada para el análisis de fiabilidad también fue baja y no se pasó el cuestionario a ningún gestor de poblaciones de menos de 10.000 habitantes, por lo que sería interesante ampliar el tamaño muestral e incluir también gestores de poblaciones menores a 10.000 habitantes. En este sentido, las futuras líneas de investigación podrían encaminarse a analizar la validez y fiabilidad e implementar el cuestionario en una población más amplia, que permita conocer también la percepción de los técnicos deportivos municipales en función de distintos factores (tamaño de población, el presupuesto, modelo de gestión...).

Aplicaciones prácticas

El gestor deportivo municipal es un agente esencial en el diseño de acciones encaminadas a la promoción de la actividad física y del deporte, por lo que conocer su percepción en torno a la situación actual y las perspectivas de futuro del DM ante los nuevos retos que plantea la sociedad puede ser especialmente relevante. En este sentido, disponer de una herramienta válida y fiable que permita analizar dicha percepción es un aspecto fundamental.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que el cuestionario PGDM.1, después de haberse modificado atendiendo a las propuestas de los expertos, es válido en su versión final para conocer la percepción sobre la situación, las debilidades y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales en poblaciones de entre 10.000 y 500.000 habitantes y que tiene una buena consistencia interna. En relación a la fiabilidad test-retest no se han encontrado diferencias significativas en

los valores, sin embargo, ya que la concordancia no es en todos los casos alta, se considera apropiado controlar el proceso al cumplimentar los cuestionarios.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a los gestores deportivos participantes en este estudio por su colaboración desinteresada, especialmente al director-gerente del Instituto Municipal de Deporte de Santurtzi, Boni Teruelo.

REFERENCIAS

- Arboledas, D., & Puig, N. (2016). Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas. *Revista de Estudios Regionales*, 107, 35-61.
- Baumgartner, T. A. (2000). Estimating the stability reliability of a store. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 4(3), 175-178.
- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., Felipe, J.L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81-90.
- Bulger, S. M., & Hourner, L. D. (2007). Modified delphi investigation of exercise science in physical education teacher education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 26, 57-80.
- Campos Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J. Mestre Sancho, J.A. & Pablo Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *International Journal of Sport Science*, 3(8), 25-38.
- Carretero Dios, H. & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521-551.
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña, 65-69. Inde. Barcelona.
- Celma, J. (2001). Evolución del deporte, su gestión y sus perspectivas de futuro. *Instalaciones deportivas XXI*, 115, 42-50.
- Celma, J. & Jiménez, J. (2007). Gestor y práctica deportiva: Claves de futuro. En: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro. Federación Española de Municipios y Provincias y el Consejo Superior de Deportes. Madrid.
- Checa, I. & Bohórquez, M.R. (2018). Validación española del cuestionario de locus de control en deporte infantil. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 18(71), 577-588.
- Conroy, D. E., & Metzler, J. (2003). Temporal stability of performance failure appraisal inventory items. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 7(4), 243-261.
- Delgado Lacoba, C. (2006). Evolución de los sistemas deportivos locales. En: Dinamización en la gestión de actividades deportivas municipales. Instituto Andaluz del Deporte, 18-28. Junta de Andalucía. Sevilla.
- García Ferrando, M. (2000) La gestión deportiva municipal; adaptabilidad y cambio. En: Carta local, revista de la FEMP, 113-115. Madrid.
- Garrido, M. E., Zagalaz, M. L., Torres G., & Romero, S. (2010). Diseño y validación de un cuestionario para técnicos deportivos acerca de su opinión sobre las actitudes de padres y madres en el deporte (CTPMD). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(2), 7-21.
- Gómez, A. & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Martínez-Aldama Ortúzar, I., Cayero Alkorta, R. y Yanci Irigoyen, J. (2020). Validez y fiabilidad de un cuestionario sobre la percepción de los gestores acerca de la situación, las debilidades y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales: Un estudio piloto. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 431, 21-39

- Gómez Tafalla, A. M^a. & Núñez Pomar, J. (2011). El gestor del deporte características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1, 5-30.
- Gómez Tafalla, A. M^a. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3, 78-89.
- González Naveros, S. (2015). *El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Imbroda J. (2014). *Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Juan Llamas, C. (2015) Diseño y validación de un cuestionario sobre la forma de trabajo de los instructores de clases colectivas. *Retos*, 27, 19-23.
- López López, A. (2001). La formación del gerente público del deporte. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 66, 64-69.
- Martínez, I. & Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso de Bizkaia. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 92(2), 74-80.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989a). El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989b). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Moreno Guerra, D. (2005). Presente y futuro de la figura del gestor deportivo en España. *Habilidad motriz: Revista de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 25, 61-69.
- Ortega Toro, E., Jiménez Egado, J. M., Palao Andrés, J. M., & Sainz de Barranda, P. (2008) Diseño y validación de un cuestionario para valorar las preferencias y satisfacciones en jóvenes jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 39-58.
- Paixão, P., Tomás Abad Robles, M., Giménez Fuentes-Guerra, F. J. (2019). Diseño y validación de un cuestionario para estudiar la formación de entrenadores de fútbol base. *Retos*, 35, 294-302.
- París Roche, F. (2016). Los retos del deporte municipal: de la crisis a la innovación. Ponencia visión crítica del modelo imperante en el deporte municipal. Jornadas técnicas tecnodeporte.
- Real Ferrer, G. (1991). *Derecho Público del deporte*. Civitas.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27, 94-104.
- Sánchez-Alcaráz, M., Bernardino, J., Parra-Maróño, M^a C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Cultura, ciencia y Deporte*, 8(23), 119-127.
- Sanz, I., Redondo, J. C., Gutiérrez, P., & Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *Motricidad: European Journal of Movement*, 13, 17-36.
- Sartori, R., & Pasini, M. (2007). Quality and Quantity in Test Validity: How can we be sure that Psychological Tests Measure what they have to? *Quality & Quantity*, 41, 359-374.
- Solar, L. V. (2018). La gestión del deporte en la España democrática. En García Tascón, M. & Pradas García, M. (Coord). 2^a edición: *El gestor deportivo en la organización del deporte de la sociedad*. Wanceulen S.L.
- Teruelo Ferreras, B. & Correal Naranjo (2018). La gestión del deporte municipal. En García Tascón, M. & Pradas García, M. (Coord). 2^a Edición. *El gestor deportivo en la organización del deporte de la sociedad*. Wanceulen S.L.
- Teruelo, Ferreras, B. (2019). De la necesidad de renovar el modelo imperante en el deporte municipal. <http://liderasport.com/la-necesidad-renovar-modelo-imperante-deporte-municipal//>.
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Paidotribo.

Anexo 1. Cuestionario sobre la percepción de los gestores deportivos municipales (PGDM.1)

Objetivo del estudio: Conocer la percepción de los gestores/as deportivos/as municipales con relación a la situación actual, a las debilidades y a los retos de futuro de los municipios en la prestación de los servicios deportivos municipales y/o en la promoción de estilos de vida activos y saludables en la comunidad local.

Escala Likert: Para la recogida y posterior evaluación de los datos haremos uso de una escala de tipo Likert, que se fundamenta en el grado de “desacuerdo” o en el “acuerdo” de las afirmaciones. La escala presenta 7 niveles de acuerdo (1- Totalmente en desacuerdo, 2- Bastante en desacuerdo, 3- Algo en desacuerdo, 4- Indiferente, 5- Algo de acuerdo, 6- Bastante de acuerdo, 7- Totalmente de acuerdo. El formulario que rellenará a continuación respeta el anonimato del encuestado.

Bloque 0. Aspectos generales						
Nombre del municipio:						
Número de habitantes del municipio:	De 10.001 a 20.000	De 20.001 a 30.000	De 30.001 a 50.000	De 50.001 a 100.000	De 100.001 a 500.000	Más de 500.000
Producto interior bruto (PIB) per cápita municipal 2017:						
Formación académica del gestor:	Licenciado/a graduado/a		FP o técnico superior		Otros	
Titulación académica:						
Experiencia profesional en el ámbito de la gestión pública:	Menos de 5 años	Entre 5 y 15 años	Entre 16 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Más de 35 años	
Género del gestor:	Mujer		Hombre		Otros	
Edad del gestor:	Entre 25 y 35 años		Entre 35 y 45 años		Más de 45 años	
Modo de gestión:	Directa		Indirecta		Ambas	
Modo de gestión indirecta (contestar únicamente si la gestión es indirecta):	Concesión		Gestión interesada		Sociedad mercantil con capital parcial administración	Entidad pública
Bloque 1. Situación actual y debilidades						
	1	2	3	4	5	6
Sub-bloque 1.1: Estrategia y planificación						
<i>Ítem 1. La elaboración de un Plan Estratégico y una Plan de Gestión Annual son herramientas para fijar las líneas de actuación presentes y futuras de la organización</i>						
<i>Ítem 2. La gestión por procesos o proyectos ralentiza y burocratiza la gestión diaria</i>						
<i>Ítem 3. Los objetivos anuales de la organización se establecen al evaluar los indicadores de gestión.</i>						
<i>Ítem 4. Existe una planificación estratégica en torno a los servicios deportivos municipales.</i>						

Martínez-Aldama Ortúzar, I., Cayero Alkorta, R. y Yanci Irigoyen, J. (2020). Validez y fiabilidad de un cuestionario sobre la percepción de los gestores acerca de la situación, las debilidades y los retos de futuro de los servicios deportivos municipales: Un estudio piloto. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 431, 21-39

<i>Ítem 38.</i> Los SDM ofrecen actividades y servicios adaptados a la demanda.									
<i>Ítem 39.</i> Los SDM deben crear una oferta innovadora que atraiga nuevos practicantes.									
<i>Ítem 40.</i> Los SDM facilitan el acceso de mujeres y hombres a cualquier tipo de deporte superando la masculinización o feminización de algunos de ellos.									
<i>Ítem 41.</i> La oferta de actividades y servicios debe estar enfocada a fidelizar a los practicantes.									
<i>Ítem 42.</i> La oferta de actividades y servicios debe estar encaminada a objetivos relacionados con la creación de hábitos higiénico-saludables en todas las etapas de las vidas de las mujeres y de los hombres.									
<i>Ítem 43.</i> La oferta de actividad y servicios debe estar encaminada a objetivos relacionados con mejorar la cohesión e integración social.									
<i>Ítem 44.</i> La oferta de actividad y servicios debe estar encaminada a objetivos relacionados con la práctica recreativa									
Sub-bloque 1.7: Instalaciones y equipamientos									
<i>Ítem 45.</i> La red de equipamientos e instalaciones deportivas municipales no cubre las necesidades de la población para la práctica deportiva.									
<i>Ítem 46.</i> La red de equipamientos e instalaciones deportivas municipales requiere de mayor inversión para su mantenimiento y remodelación.									
<i>Ítem 47.</i> La gestión de equipamientos e instalaciones responde al principio de desarrollo sostenible.									
<i>Ítem 48.</i> Se necesita inversión en el diseño de espacios y equipamientos para la práctica deportiva de carácter no convencional.									
<i>Ítem 49.</i> El coste anual de mantenimiento de las instalaciones y equipamientos es muy elevado.									
<i>Ítem 50.</i> Las tecnologías de la información y el conocimiento están alineadas con los procesos de gestión.									
Bloque 2. Retos de futuro									
	1	2	3	4	5	6	7	Escala Likert	
Retos de los servicios deportivos municipales									
<i>Ítem 51.</i> Es fundamental el diseño de políticas deportivas que lideren la promoción del deporte en el municipio de los servicios deportivos municipales.									
<i>Ítem 52.</i> Es fundamental la inversión en la formación del personal técnico deportivo municipal.									

Continúa Anexo I.

	<p><i>Ítem 53.</i> La colaboración con el tercer sector es importante para conseguir un sistema deportivo municipal cohesionado.</p>			
	<p><i>Ítem 54.</i> Es imprescindible mejorar los sistemas de comunicación para con la ciudadanía.</p>			
	<p><i>Ítem 55.</i> Es necesario aumentar los presupuestos municipales destinados a la promoción del deporte.</p>			
	<p><i>Ítem 56.</i> El enfoque transversal en las políticas públicas es indispensable.</p>			
	<p><i>Ítem 57.</i> El objetivo de los SDM debe ser liderar la promoción del deporte y la actividad física como elemento socializador y procurador de bienestar social.</p>			
	<p><i>Ítem 58.</i> Es necesaria la utilización de herramientas de gestión que hagan más eficiente la prestación del servicio.</p>			
	<p><i>Ítem 59.</i> Es prioritario la utilización de una planificación estratégica.</p>			
	<p>Si tiene algún comentario, sugerencia u observación puede dejar aquí debajo su opinión:</p> <p>¡Muchas gracias por su colaboración!</p>			

