

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDAD FÍSICA
PRESTADOS POR LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
BORJA DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS USUARIOS**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

CHERO HUAMANÍ, Jean Paul Enrique	20123097
ESPINOZA HUAMAN, Gisabel Amely	20093026
GODOY SALAS, Claudia Lizbeth	20112417

Asesorado por: Mgtr. Juan Carlos Rivero Isla

Lima, 28 de noviembre de 2018

La tesis

**EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDAD FÍSICA PRESTADOS
POR LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BORJA DESDE LA
PERSPECTIVA DE SUS USUARIOS**

ha sido aprobada

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
Presidente de Jurado

Mgtr. Juan Carlos Rivera Isla
Asesor de la Tesis

Mgtr. Juan Pablo Silva Macher
Tercer jurado

Agradezco a Dios por permitirme estar disfrutando este momento en familia. A mis padres, Enrique y Amparo, a mi hermana Camila, que me enseñaron que la familia es lo más importante y siempre me dieron su apoyo para salir adelante. A mis abuelos y tíos, que siempre se preocuparon por mí y me apoyaron a lo largo de toda mi carrera, mi formación profesional y mi formación como persona. Agradecer a la PUCP por brindarme la oportunidad de estudiar aquí y conocer grandes amigos.

Jean Paul Chero

Ante todo, agradecer a Dios por ser mi guía y brindarme sabiduría para lograr uno de mis objetivos. A mis padres y mis hermanos, motores principales de este primer logro, por su sacrificio, apoyo moral, por enseñarme a nunca rendirme y ver la vida con una sonrisa. A mis tíos por su apoyo moral. A mis amistades más cercanas por acompañarme en las buenas y malas, y apoyarme de diversas maneras durante estos más de cinco años de pregrado.

Gisabel Espinoza

A Dios por permitirme disfrutar de este momento. A la persona que permitió que iniciara este sueño, mi abuelo Elias Godoy Santillán, quien nos dejó hace unos pocos meses de este esperado momento. A mi abuelita Vitalia por ser un ejemplo de entrega y amor incondicional. A mi madre y mejor amiga, Antonia Salas, por ser mi soporte y mayor ejemplo de esfuerzo y superación, así como por su apoyo incondicional durante todos estos años. A mi padre y cómplice, Elias Godoy, por su espíritu inquebrantable, su amor constante y por darme el ejemplo y fortaleza en cada reto.

Claudia Godoy

En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor Juan Carlos Rivero, por brindarnos su apoyo incondicional desde el primer momento y haber sido nuestro guía en todo este proceso a pesar de las adversidades que se pudieron presentar. Asimismo, agradecemos a nuestros amigos

Jose, Vania, Juan Carlos y Ronald por su apoyo. A la Municipalidad de San Borja, al señor Roberth Montoya y a su equipo; puesto que, sin ellos este proceso no se habría enriquecido de información valiosa. Por último, agradecer a las personas del IPD, gobiernos locales y docentes de la PUCP quienes nos ayudaron con sus conocimientos sobre gestión pública y deportiva.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de investigación	5
2.1. Pregunta de investigación general	5
2.2. Preguntas de investigación específicas	5
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos:	5
4. Justificación	6
5. Viabilidad	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. La Nueva Gestión Pública	8
1.1. Gobierno Interorganizacional.....	9
1.2. Ciudadanía en la Nueva Gobernanza Pública	10
1.3. Gestión por resultados	11
2. Creación de Valor Público.....	13
3. Gestión de Servicios.....	16
3.1. Marketing de servicios.....	17
3.2. Calidad del servicio	18
3.3. Satisfacción en los servicios.....	19
3.4. Evaluación de servicios	21
4. Desarrollo de actividad física.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	28
1. El Sistema Deportivo Nacional y los Gobiernos Locales.....	28
2. La actividad física en Lima Metropolitana	32
3. El distrito de San Borja	34
3.1. Misión, Visión y Objetivos	35
3.2. Presupuesto Público.....	36
4. Promoción de la actividad física en San Borja	36
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
1. Alcance de la investigación	42

2. Diseño metodológico de la investigación	42
2.1. Estrategia de Investigación	42
2.2. Tipo de Metodología.....	43
2.3. Enfoque de la Investigación.....	46
2.4. Horizonte de la investigación.....	46
2.5. Población y muestra.....	47
3. Herramientas de la investigación	49
3.1. Técnicas de recolección de información	49
4. Procesamiento y Análisis de Información	52
4.1. Herramientas cualitativas.....	52
4.2. Herramientas cuantitativas.....	55
5. Limitaciones de la investigación	61
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
1. Elementos claves para la promoción de la actividad física.....	62
1.1. Espacios Públicos	63
1.2. Infraestructura deportiva.....	65
1.3. Promoción de los servicios	66
1.4. Oferta de servicios	68
1.5. Personal Encargado	70
1.6. Sentido de la colectividad	72
1.7. Gestión de Stakeholders.....	74
2. Prácticas de gestión que promueven la actividad física en la Municipalidad de San Borja 76	
2.1. Espacios públicos en San Borja.....	77
2.2. Infraestructura deportiva en San Borja	80
2.3. Promoción de servicios en San Borja	82
2.4. Oferta de servicios en San Borja	85
2.5. Personal encargado en San Borja	89
2.6. Sentido de la colectividad en San Borja.....	92
2.7. Gestión de Stakeholders en San Borja	93
3. Niveles de satisfacción en servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja	96
3.1. Análisis estadísticos descriptivos	96
3.2. Análisis factorial.....	99
3.3. Análisis satisfacción general y por factores	105

3.4. Factores que influyen en la satisfacción de los usuarios de San Borja	113
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
1. Conclusiones.....	120
2. Recomendaciones.....	124
3. Recomendaciones para futuras investigaciones	126
REFERENCIAS	128
ANEXO A: La Nueva Gestión Pública.....	138
ANEXO B: Práctica regular de actividad física en Lima Metropolitana	145
ANEXO C: Infraestructura deportiva a nivel distrital.....	146
ANEXO D: Distribución de áreas verdes en el distrito de San Borja	147
ANEXO E: Ranking de metros cuadrados de áreas verdes por habitante	148
ANEXO F: Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Borja (MDSB).....	149
ANEXO G: Presupuesto y ejecución de la MDSB 2008-2018.....	150
ANEXO H: Presupuesto de la función deporte en la MDSB 2009-2018.....	151
ANEXO I: Modelos de satisfacción en servicios deportivos.....	152
ANEXO J: Relación de expertos entrevistados	154
ANEXO K: Relación de funcionarios entrevistados	155
ANEXO L: Experiencias internacionales para la promoción de la actividad física.....	156
ANEXO M: Guía de entrevista a Unidad de Juventudes, Recreación y Deporte	163
ANEXO N: Guías de entrevistas a otras gerencias	166
ANEXO O: Guía de entrevista a expertos.....	171
ANEXO P: Encuesta piloto	172
ANEXO Q: Encuesta final	173
ANEXO R: Factores Modelo de satisfacción de servicios de actividad física	174
ANEXO S: Fechas de la guía de observación	175
ANEXO T: Bitácora fotográfica.....	176
ANEXO U: Matriz de correlaciones	197
ANEXO V: Prueba de KMO Y Barlett.....	199
ANEXO W: Organización final de variables en factores	200
ANEXO X: Resultados de satisfacción según sexo, residencia, grupo de edades y programa.	201
ANEXO Y: Matriz de Consistencia.....	203

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la Nueva Gobernanza Pública, en contraste con la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública	9
Tabla 2: Práctica de actividad física en el Perú	33
Tabla 3: Objetivo Estratégico Institucional 1 en la Municipalidad de San Borja.....	37
Tabla 4: Tipos de estudio de caso.....	43
Tabla 5: Factores de Modelo de Satisfacción de Servicios de Actividad Física	46
Tabla 6: Calificación de tamaño de muestra	49
Tabla 7: Elementos obtenidos en la metodología de Teoría Fundamentada.....	54
Tabla 8: Representación gráfica del SEM.....	59
Tabla 9: Indicadores de ajuste de modelo de ecuaciones estructurales	60
Tabla 10: Frecuencia de edades de los encuestados.....	97
Tabla 11: Edades promedio de los encuestados.....	97
Tabla 12: Práctica de actividad física de usuarios en comparación hace 5 años.....	99
Tabla 13: Influencia de San Borja en la práctica de actividad física de los usuarios	99
Tabla 14: Organización inicial de variables en factores.....	100
Tabla 15: Varianza total explicada	102
Tabla 16: Matriz de componentes rotado.....	103
Tabla 17: Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	104
Tabla 18: Satisfacción general de los programas de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja.....	105
Tabla 19: Codificación de variables para el Análisis SEM	114
Tabla 20: Primer resultado de análisis SEM	116
Tabla 21: Segundo resultado de análisis SEM	117
Tabla 22: Tercer resultado de análisis SEM.....	117
Tabla 23: Último resultado de análisis SEM.....	117
Tabla 24: Indicadores de bondad del modelo de regresión final.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Sistémico para la práctica de la actividad física.....	27
Figura 2: Principales actores Política Nacional del Deporte	30
Figura 3: Relaciones de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes con las demás áreas	38
Figura 4: Encargados de las Áreas de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes.....	39
Figura 5: Modelo de análisis factorial	56
Figura 6: Elementos para la promoción de la actividad física	63
Figura 7: Distribución de encuestados por programas.....	98
Figura 8: Satisfacción en factor 1-Calidad de las instalaciones.....	106
Figura 9: Distribución de medias obtenidas del factor Calidad de las instalaciones.....	107
Figura 10: Satisfacción en factor 2-Información ofrecida.....	107
Figura 11: Distribución de medias obtenidas del factor Información ofrecida.....	108
Figura 12: Satisfacción en factor 3-Personal Encargado.....	109
Figura 13: Distribución de medias obtenidas del factor 3 Personal encargado	109
Figura 14: Satisfacción en factor 4-Oferta de actividades.....	110
Figura 15: Distribución de medias obtenidas del factor 4: Oferta de actividades.....	111
Figura 16: Satisfacción de factor 5 Sentido de colectividad.....	112
Figura 17: Distribución de medias obtenidas del factor Sentido de Colectividad	112
Figura 18: Modelo base SEM	115

RESUMEN EJECUTIVO

La Municipalidad de San Borja promueve la actividad física en los espacios públicos de su distrito a través de los servicios que ofrece, en los que se puede apreciar una masiva concurrencia de ciudadanos que participan activamente de estos programas. Es en esta situación que la presente investigación busca evaluar los servicios de actividad física de la Municipalidad, a partir de la satisfacción de los ciudadanos, a fin de identificar los factores claves de su ejecución, así como los factores que requieren de mayor atención. Todo ello para que la gestión actual cuente con un instrumento académico de la que pueda extraer sugerencias para la mejora en la provisión de sus servicios de actividad física.

Para conocer los elementos que promueven la actividad física desde una organización, se llevaron a cabo diversas entrevistas a expertos en gestión pública y deportiva, a través de la aplicación de la metodología de la Teoría Fundamentada. Además, para enriquecer los resultados obtenidos, se indagó en las prácticas de gestión de ciudades internacionales. Con todo ello, se logró identificar como elementos claves para la promoción de actividad física desde una organización, a los siguientes: i) Espacios públicos, ii) Infraestructura deportiva, iii) Promoción de los servicios, iv) Personal encargado, v) Sentido de colectividad, y vi) Gestión de stakeholders. Después se indagaron sobre las prácticas de gestión llevadas a cabo por la Municipalidad para la promoción de la actividad física, a través de entrevistas a profundidad dirigidas a sus funcionarios. A fin de validar la información recibida se hizo uso de la observación participante y no participante en el distrito así como se recopiló datos a través de fuentes secundarias. Por último, se propuso un modelo de satisfacción de servicios de actividad física para conocer los niveles de satisfacción de los usuarios, cuya recolección de información se realizó a través del uso de encuestas. Esta información fue procesada y analizada a través de herramientas cuantitativas como el análisis factorial y Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Como resultado de este estudio se concluyó que los servicios de actividad física desarrollados por la Municipalidad de San Borja –en general- cumplen con las expectativas de los ciudadanos, pues estaría adoptando un enfoque centrado en sus intereses y necesidades. Se logró identificar que los factores “Sentido de colectividad” y “Calidad de las instalaciones” son los que tienen mayor influencia en la satisfacción general; por lo que se le recomienda a la Municipalidad implementar prácticas de gestión que atiendan estos factores de cara a tener una mejor percepción en los usuarios. Por último, se encontró que el factor “Difusión de servicios” es un aspecto a mejorar, por lo que la Municipalidad debería destinar mayores esfuerzos para su atención adecuada.

INTRODUCCIÓN

Uno de los enfoques más actuales de la gestión pública considera al ciudadano como el centro de la acción gubernamental, por lo que, cubrir sus necesidades garantizando su satisfacción es una de sus prioridades (Osborne, 2006). Ahora bien, estas necesidades se atienden a través de los servicios públicos con la consecuente creación de valor público (Reyna & Ventura, 2008) Sin embargo, en el contexto nacional, las entidades públicas no brindan los servicios de tal manera que se considere las expectativas o intereses de los ciudadanos. Al respecto, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, resalta que la administración pública aún enfoca sus servicios desde el cumplimiento de aspectos formales para cumplir la normativa de los sistemas administrativos en lugar de buscar la satisfacción del ciudadano (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP-PCM], 2013). Por ello, es necesario que existan herramientas que permitan evaluar servicios tomando en cuenta las valoraciones e intereses del usuario. Razón por la cual, la presente investigación pretende evaluar los servicios de una entidad pública, en este caso la Municipalidad Distrital de San Borja, a partir de la satisfacción de sus usuarios. Todo esto con el fin de conocer si está ofreciendo servicios que cumplen con las expectativas de sus usuarios y brindar recomendaciones en su gestión.

El primer capítulo trata sobre el problema de investigación explicando la relevancia de conocer sobre un fenómeno poco estudiado como es la evaluación de servicios públicos de actividad física. Después se presentan los objetivos y preguntas de investigación. Finalmente se presenta la justificación del sujeto de estudio, relevancia social y relevancia académica de la investigación.

El segundo capítulo, comprende el marco teórico en donde se desarrollan temas sobre la Nueva Gobernanza Pública y su enfoque hacia el ciudadano. Asimismo, se resalta la importancia de la gestión de servicios explicadas a través de los conceptos y alcances del marketing y la satisfacción de los usuarios. Finalmente, se muestran los conceptos relacionados a la actividad física y su práctica.

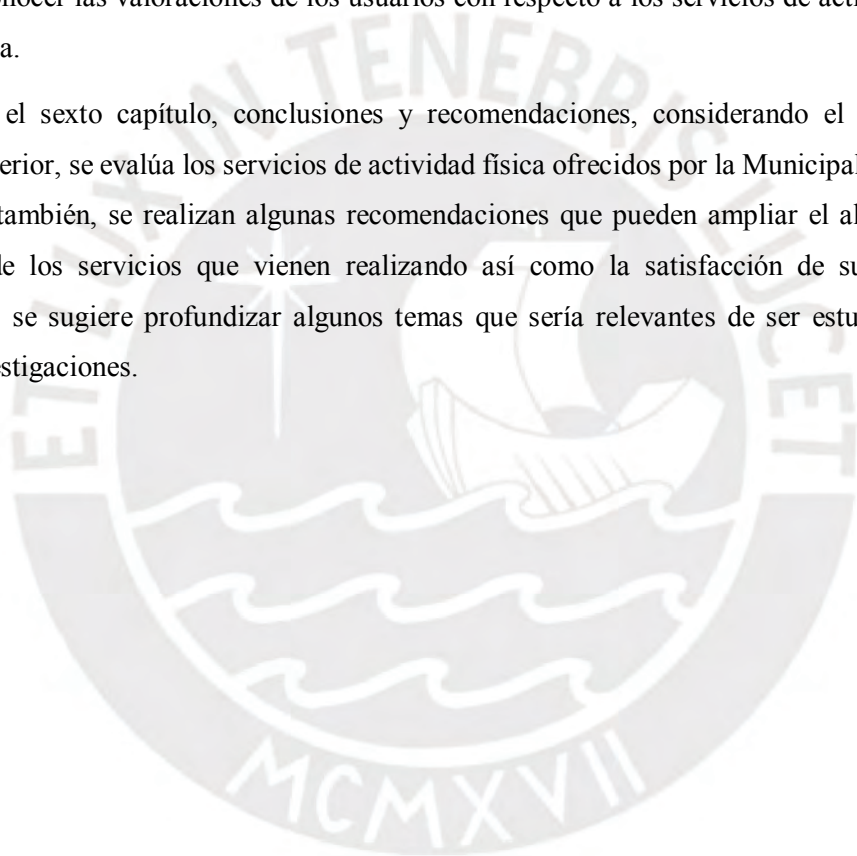
En el tercer capítulo, marco contextual, se presenta el Sistema Deportivo Nacional con el fin de entender el marco en el cual se desarrolla la promoción de la actividad física en el país, luego, se detallan las normas en las cuales se sustenta todo el sistema. Posteriormente se describe la situación de la práctica de actividad física en el Perú y en Lima Metropolitana. Finalmente, se presenta a la Municipalidad de San Borja y a la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes.

En el cuarto capítulo, metodología de la investigación, se explica el alcance de la investigación así como el marco metodológico (estrategia de investigación, tipo de metodología,

enfoque, horizonte y población y muestra). Después se presentan las herramientas de la investigación (sistematización de fuentes secundarias, entrevista a profundidad, observación y encuestas) así como las técnicas de análisis de las mismas (Teoría Fundamentada, Análisis Factorial y Modelo de Ecuaciones Estructurales). Por último, se presentan las limitaciones de la investigación.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos de la investigación. Se identifican los elementos que promueven la práctica de actividad física. Después, en base a estos elementos, se presentan las prácticas de gestión que viene llevando a cabo la Municipalidad de San Borja para la promoción de la actividad física. Posterior a ello, se muestran los resultados estadísticos que permiten conocer las valoraciones de los usuarios con respecto a los servicios de actividad física de San Borja.

En el sexto capítulo, conclusiones y recomendaciones, considerando el análisis del capítulo anterior, se evalúa los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja. Así también, se realizan algunas recomendaciones que pueden ampliar el alcance de la cobertura de los servicios que vienen realizando así como la satisfacción de sus usuarios. Finalmente, se sugiere profundizar algunos temas que sería relevantes de ser estudiados para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A lo largo de los años, con los cambios en el entorno económico, político y social, se dio lugar a diferentes reformas del Estado, apareciendo nuevos enfoques en la gestión pública. Uno de los enfoques más actuales es el de la Nueva Gobernanza, que considera al ciudadano como centro de su marco de referencia (Osborne 2006, 2010; Bourgon, 2007). Como tal, surge “una nueva forma de gobernar donde se acercan las políticas e instituciones a los ciudadanos en sus diversas facetas de detección de necesidades, formulación de políticas, creación de valor en la producción o rendición de cuentas” (Cortés, 2013). Frente a ello, una de las formas que permite atender las necesidades de los ciudadanos recae en los servicios públicos, puesto que estos “son actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades que son de interés general (Reyna & Ventura, 2008)”. En este sentido, los servicios públicos deberían atender las necesidades de los ciudadanos.

Sin embargo, en el contexto nacional, durante las últimas décadas, se ha identificado que los servicios cuentan con un foco predominante en las reglas, normas y procesos, dejando de lado las necesidades reales de los ciudadanos. Ciertamente, según la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP-PCM] (2013), la administración pública enfoca los servicios desde el cumplimiento de aspectos formales para cumplir la normativa de los sistemas administrativos en lugar de buscar la satisfacción del ciudadano. Asimismo, a través de una revisión bibliográfica, realizada por los investigadores, se encontró que son escasas las investigaciones en las que se haga uso de herramientas de evaluación con la finalidad de saber si los servicios públicos cumplen con las expectativas de los ciudadanos. Si bien existe un estudio realizado por la SGP-PCM (2017) donde se evalúa la satisfacción ciudadana en servicios públicos, éste se encuentra enfocado a la atención de las gestiones administrativas¹. Por ello, es importante que las instituciones públicas se valgan de instrumentos de medición que le permitan conocer las necesidades e intereses de los usuarios, ya que les proporciona información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas, lo cual guarda relación con los principios propuestos en la nueva gobernanza pública (Cuellar & Matute, 2009). Así, la evaluación de los servicios públicos, a través de herramientas de medición, contribuye a mejorar la provisión de servicios puesto que considera las necesidades de los ciudadanos. En este sentido, la evaluación es un instrumento importante para la mejora de la calidad y los servicios (Feinstein, 1996, citado en Viñas, 2005). Como tal, existen diversos modelos que miden la satisfacción del usuario a través

¹ Entiéndase como trámites; tiempo de demora de los trámites, resolución de quejas, etc.

de la calidad del servicio recibido, tales como SERVQUAL y SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994) (Gutierrez, Vázquez, Vaughan & Edwards, 2009).

Por estas razones, con la finalidad de evaluar los servicios públicos desde la perspectiva del ciudadano se plantea la necesidad de indagar sobre la satisfacción de los usuarios de un servicio. Cabe resaltar que, la satisfacción no se busca de manera inherente en el sector público pues a diferencia del sector privado, que tiene como escenario de asignación de bienes y servicios al mercado, el sector público no cuenta con un incentivo natural para asegurar que su labor coincida con las necesidades reales de la demanda. Este incentivo parte de si la empresa o la oferta colocada en el mercado no ofrecen bienes o servicios valorados por los clientes, estos migran hacia otra oferta y dicha empresa sale del mercado. En cambio, en el sector público, al ser un sector con pocos ofertantes, no hay un incentivo natural ya que se maneja en un mercado cautivo donde el consumidor tiene poca libertad de elegir otro ofertante. Esto se explica en que la asignación de bienes y servicios en este sector se da dentro del proceso político. De acuerdo a Echebarría y Mendoza (1999) “la referencia al proceso político significa que no nos encontramos ante la lógica de una decisión-un actor, sino en presencia de múltiples decisiones y actores. Corresponde entonces al proceso político, que canaliza y representa los intereses de los distintos grupos sociales, resolver la tensión entre demandas que compiten entre sí y que en ocasiones se contraponen claramente”. Por tanto, medir los servicios desde la perspectiva del ciudadano le permite conocer a todos los actores del proceso político cuáles son las reales necesidades que tienen los usuarios, ayudando de esta manera a suplir o reemplazar estos incentivos naturales que tiene el mercado. Entonces, mientras el Estado no se preocupe por saber cuál es la percepción del ciudadano frente a los servicios que ofrece, seguirá operando de manera inercial y rutinaria sin ningún tipo de reflexión.

Ahora bien, dentro de los servicios públicos ofrecidos por el Estado, uno de ellos es el de la actividad física, considerando sus beneficios en la salud, previniendo enfermedades no transmisibles y reduciendo los índices de sobrepeso y sedentarismo (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2017). En este sentido, la Asamblea Mundial de la Salud respaldada por la OMS recomendó a los Estados desarrollar planes de acción y políticas nacionales para incrementar los niveles de actividad física de sus poblaciones (OMS, 2010). Además de indicar que todas las personas al día deben de realizar 30 minutos de actividad física moderada, entendida como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía.” (OMS, 2017). En el contexto nacional este asunto toma relevancia debido a que estudios de Lima Cómo Vamos (2017) y el Instituto Peruano del Deporte en colaboración con IPSOS (IPD, 2017), revelan que en promedio uno de cada tres peruanos realiza actividad física bajo los criterios y estándares establecidos por la OMS, que busca que todas las personas

practiquen actividad física. Cabe resaltar que estas cifras no han cambiado en los últimos diez años. Debido a que actualmente el porcentaje de personas que lo realiza es menor a los estándares sugeridos, se aprecia que tal situación no ha mejorado, lo que evidencia un problema en torno al desarrollo de la actividad física en nuestro país.

Por ello, al ser la evaluación de los servicios públicos un tema poco estudiado y los servicios de actividad física un elemento que mejora la calidad de vida de los ciudadanos, la presente investigación pretende evaluar los servicios públicos en materia de actividad física ofrecidos por una entidad pública. En este caso se eligió a la Municipalidad Distrital de San Borja al ser uno de los gobiernos locales que ha venido realizando mayores acciones en materia de actividad física. De esta manera, se puede brindar recomendaciones que le sirvan como referencia a la Municipalidad así como a otros gobiernos locales, para enfocar los servicios de actividad física desde una perspectiva del usuario, ya que, de no hacerlo podría estar limitando la expansión de su cobertura.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta de investigación general

¿De qué manera cumple la municipalidad de San Borja con ofrecer servicios de actividad física acorde a las expectativas de sus ciudadanos?

2.2. Preguntas de investigación específicas

1. ¿Cuáles son los elementos que debe considerar una organización para promover la actividad física?
2. ¿Cuáles son las prácticas de gestión desarrolladas por la MDSB para la promoción de la actividad física?
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios frente a los servicios de actividad física desarrollados por la Municipalidad Distrital de San Borja?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar los servicios en materia de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja, a partir de la satisfacción de los usuarios.

3.2. Objetivos específicos:

1. Identificar los elementos que le permiten a las organizaciones promover la actividad física.

2. Identificar las prácticas de gestión que desarrolla la MDSB para la promoción de actividad física
3. Conocer el nivel de satisfacción de los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad Distrital de San Borja.

4. Justificación

La práctica de actividad física es un tipo de hábito saludable de gran importancia como medida preventiva en temas de salud, física y mental, así como para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (OMS, 2010). Su ausencia involucra graves problemas que la sitúan como el cuarto factor de riesgo más importante de mortalidad en todo el mundo (6% de defunciones a nivel mundial). Sólo la superan la hipertensión (13%), el consumo de tabaco (9%) y el exceso de glucosa en la sangre (6%) (OMS 2009 citado en OMS 2010). Como tal, diversas organizaciones tanto públicas como privadas buscan incentivar su desarrollo. A la fecha, la Municipalidad Distrital de San Borja es considerada como uno de los gobiernos locales que realiza mayores esfuerzos en la promoción del deporte y la actividad física para su población (Georges Maguñña, comunicación personal, 14 de noviembre de 2018). Actualmente, fomentan el desarrollo de la actividad física realizando diferentes acciones tales como la implementación y mantenimiento de infraestructura, realización de programas recreativos y oferta de actividades deportivas. Además, cuentan con programas como el Muévete San Borja y Sa Sa San Borja que han sido reconocidos como buenas prácticas de gestión pública (Ciudadanos al Día [CAD], 2012) (Ciudadanos al Día [CAD], 2013) y disponen de espacios propicios para realizar actividad física como son la gran cantidad de parques del distrito y los alrededores del Cuartel General del Ejército-Pentagonito. Asimismo, como parte del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2017, San Borja fue una de las municipalidades que cumplió con los requerimientos establecidos por el Instituto Peruano del Deporte y el Ministerio de Economía y Finanzas en la “Meta 20 - Consolidación de las Escuelas Deportivas Municipales orientadas a la masificación” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). Por último, según información brindada por parte de la Municipalidad Distrital de San Borja, en el verano de los últimos 3 años el número de participantes que asiste a las escuelas deportivas se ha ido incrementando de un año a otro en un 8% aproximadamente, llegando a contar con más de 6000 asistentes entre los meses de enero y febrero de acuerdo a sus registros (Municipalidad Distrital de San Borja [MDSB], 2018a).

En ese sentido, se puede apreciar un esfuerzo por parte de la Municipalidad Distrital de San Borja por promocionar el deporte y actividad física dentro de este distrito, razón por la cual es seleccionada como organización a analizar. Por ello, conocer el nivel de satisfacción de los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad nos permitirá apreciar las buenas prácticas y los aspectos de mejora que se podrían tomar en cuenta al ofrecer un servicio de este

tipo. La relevancia académica parte de que si bien se cuenta con literatura internacional son escasas las investigaciones sobre modelos de satisfacción de servicios de actividad física aplicados al ámbito local, por lo que, es importante profundizar en este tema, el cual puede servir como referencia para que los gobiernos locales puedan mejorar al brindar servicios de calidad que consideren las necesidades e intereses de los usuarios. Asimismo, dentro del ámbito de las Ciencias de Gestión, esta investigación es relevante porque emplea teorías sobre gestión en gobiernos locales y la gestión de servicios orientados a la actividad física explicados desde los conceptos de gestión pública, marketing en servicios públicos y satisfacción. Dichos temas pueden contribuir al desarrollo de la literatura académica en la gestión pública y gestión deportiva nacional.

5. Viabilidad

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con el consentimiento del Jefe de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes de la municipalidad, Roberth Montoya, quien accedió a facilitarnos el acceso a los documentos de gestión de la municipalidad y a la red de contactos de la Unidad.

Se dispone de los recursos necesarios en cuanto a bases de datos, documentación y fuentes que son de conocimiento público provenientes de internet y libros.

Por otro lado, el tema a investigar se realizará dentro del distrito de San Borja, motivo por el cual las distancias geográficas no serán un impedimento.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo desarrolla el marco teórico de la tesis, el cual presenta las investigaciones de diferentes autores que han abordado el tema objeto de la presente investigación. Para ello, primero se desarrolla la revisión de la literatura en torno al enfoque de “La Nueva Gobernanza Pública” que, centra sus intervenciones desde las necesidades de los ciudadanos. Posteriormente, se trata el tema de creación de valor público y su consideración en los ciudadanos. Luego, a partir de ambos enfoques, y considerando que el objetivo de la presente investigación versa sobre la evaluación de servicios para la promoción de la actividad física, se desarrollará la noción de gestión de servicios. Esta noción es explicada desde los conceptos del marketing de servicios, y calidad y satisfacción, con el propósito de diseñar y entregar servicios en base a las necesidades de los usuarios. Por último, se presenta conceptos relacionados a la práctica de actividad física.

1. La Nueva Gestión Pública

Durante la última década del siglo XX los cambios en el entorno político, económico y social dieron lugar a diferentes aplicaciones o modelos de administración en el Estado. Así, para optimizar la eficiencia y producir resultados eficaces, la ‘Nueva Gestión Pública’ desarrolló un enfoque gerencial utilizando reglas e instrumentos del mercado, flexibilidad de normas, orientación a resultados, entre otros criterios. Sin embargo, este paradigma no consideraba al ciudadano en el centro de la acción gubernamental, por lo que no pudo hacer frente a las transformaciones y desafíos sociales que enfrenta la sociedad (Minogue, Polidano y Hulme 1998 citado en Robinson, 2015). Su enfoque consideraba al ciudadano como sujeto de derechos bajo la función de provisión de servicios, dejando las otras relaciones del Estado con los ciudadanos (Subirats, 2008; Moore, 1995). Frente a ello, la Nueva Gobernanza Pública, considera “una nueva forma de gobernar donde se acercan las políticas e instituciones a los ciudadanos en sus diversas facetas de detección de necesidades, formulación de políticas, creación de valor en la producción o rendición de cuentas” (Cortés, 2013). Es decir, se refuerza el papel del ciudadano como accionista de lo público, usuario-receptor de servicios y co-productor de valor público. Con la finalidad de entender el enfoque de los paradigmas desarrollados a lo largo de los años, en el ANEXO A se describe la evolución de cada uno, además, en la siguiente tabla se muestra un cuadro resumen con los principales elementos que los caracteriza.

Tabla 1: Elementos de la Nueva Gobernanza Pública, en contraste con la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública

Enfoque	Administración Pública	Nueva Gestión Pública	Nueva Gobernanza Pública
Elementos			
Raíces Teóricas	Ciencias Políticas y Política Pública	Racional/Teoría de elección Pública y Estudios de Gestión	Sociología organizacional y teoría de redes
Naturaleza del Estado	Unitario	Desagregado	Plural y Pluralista
Atención	Sistema de Política	Gestión Interorganizacional	Gobierno Interorganizacional
Énfasis	Implementación de Políticas	Entradas y salidas de servicio	Procesos de servicio y resultados
Relación con socios organizacionales (no públicos)	Elementos potenciales del sistema de políticas	Contratistas independientes dentro de un mercado competitivo	Proveedores preferidos, y con frecuencia agente interdependientes dentro de relaciones en curso
Mecanismos de Gobierno	Jerarquía	El mercado y los contratos clásicos o neoclásicos	Contratos de confianza o relacionales
Base de Valor	Ethos del sector público	Eficacia de la competencia y el mercado	Neo-corporativista

Fuente: Adaptado de Osborne (2006)

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, los modelos de administración del Estado presentan diversos énfasis como resultado de sus raíces teóricas, los cuales no son excluyentes entre sí puesto que han tomado en consideración algunas prácticas del modelo anterior, en función de las características institucionales de cada país. Al respecto, este nuevo enfoque va alineado con la evolución del modo de pensar de los ciudadanos en el cual se replantearon la forma en cómo entienden su existencia social, rol, derechos, obligaciones, así como su manera de entender el Estado, la política y el gobierno (Aguilar, 2014). A continuación, se profundizará en los principales lineamientos que componen este enfoque.

1.1. Gobierno Interorganizacional

La Nueva Gobernanza Pública se encuentra direccionada hacia la teoría contemporánea de la gestión, basada en la organización relacional, de modo que, propone el desarrollo de un Estado Pluralista en el que los actores son interdependientes y contribuyen a la prestación de servicios públicos y donde múltiples procesos informan y nutren durante el ciclo de políticas públicas. Entonces, como consecuencia de esas dos formas de pluralidad, su enfoque se centra en

las relaciones interorganizacionales y la gobernanza de procesos², considerando la eficacia y los resultados del servicio (Robinson, 2015). En este punto, el Estado es tratado como un actor, junto con otros actores comprometidos. Según Denhardt y Denhardt (2000, p. 553), "las políticas que guían a la sociedad son el resultado de un conjunto complejo de interacciones que involucran múltiples grupos y múltiples intereses combinados de maneras fascinantes e impredecibles". De este modo, mediante la gestión de redes, sinergias y asociaciones entre actores del gobierno y actores de la sociedad civil, se pretende establecer el proceso de gobierno adecuado para las condiciones sociales actuales, ya que incrementa las capacidades, recursos y alcances del gobierno (Aguilar, 2014). Como tal, se evidencia que la Nueva Gobernanza Pública se encuentra influenciada por la sociología organizacional³ y la teoría de redes⁴, reconociendo que frente a la naturaleza incierta de la gestión pública, se deben tomar en cuenta el manejo de las relaciones interorganizacionales duraderas donde la confianza, el capital social⁵ y los contratos relacionales actúan como mecanismos centrales de gobernanza (Bovaird & Teicher, 2006, citado en Osborne, 2006).

Con ello, la interacción permite que el gobierno dependa y tenga un mayor involucramiento directo con los ciudadanos y con el mercado. En este sentido, a través del desarrollo de nuevas relaciones interorganizacionales se trata de mejorar la capacidad del gobierno para actuar creando coaliciones estratégicas interorganizacionales con actores del entorno exterior, de modo que se consideren las prioridades y definición de objetivos. En línea con lo anterior, Bourgon (2007) resalta la importancia del papel del gobierno para mover a la sociedad en una dirección determinada, de manera que debe atraer a los actores apropiados, así como facilitar y negociar soluciones sostenibles a los problemas públicos. En este sentido, la elección de los diferentes actores exige un nuevo proceso de gobernar, así como nuevas relaciones del gobierno con la sociedad.

1.2. Ciudadanía en la Nueva Gobernanza Pública

Esta nueva visión de la administración pública basada en las organizaciones interorganizacionales trajo consigo un cambio en el concepto de ciudadanía, ya que, concibe al

² Determinan el ejercicio del poder en la sociedad, incluyendo cómo se toman decisiones sobre asuntos de interés público y cómo se les comunica a los ciudadanos en la toma de decisiones públicas (Denhardt & Denhardt, 2000).

³ La sociología organizacional cuenta con un interés creciente en el entorno de las organizaciones en el que una organización es considerada un sistema abierto con conexiones en su entorno (Klijn, 2005).

⁴ La gestión de redes está compuesta por organizaciones que necesitan intercambiar recursos (por ejemplo, dinero, información, conocimientos) para conseguir sus objetivos, maximizar su influencia sobre los resultados y evitar convertirse en dependientes de otros jugadores (Rhodes, 2005).

⁵ Se entiende como el conjunto de relaciones y asociaciones horizontales que impactan la productividad de una comunidad; estas asociaciones incluyen las redes de acción ciudadana y también las normas sociales (Rhodes, 2005).

ciudadano como un actor importante dentro de la red, siendo sujeto de derechos y deberes. De acuerdo con autores como Osborne (2006, 2010) y Bourgon (2007) el concepto de ciudadanía e interés público adquiere un significado distinto puesto que en este caso el ciudadano tiene el papel de coproductor de políticas y entrega de servicios. Es decir, su rol se extiende más allá de sus propios intereses en conflicto y lo lleva a considerar el bienestar de la comunidad, de manera que examina y concilia diversos tipos de intereses individuales y colectivos, preservando neutralidad ante esta diversidad (Dagger, 1997, citado en Bourgon, 2007). Como tal, la participación ciudadana surge como un mecanismo para acoger diversos actores a la gestión pública e incrementar la legitimidad del gobierno, (Bourgon, 2007). Por tanto, este nuevo enfoque considera importante que el Estado se encuentre abierto a la participación ciudadana ya que permitirá el desarrollo de mejores y más eficaces decisiones públicas. Como tal, el rol del Estado no debe limitarse a responder la demanda de los ciudadanos u ofrecer servicios, sino que debe buscar desarrollar relaciones con ellos, buscando oportunidades para involucrarse en las actividades del gobierno así como procurando fomentar responsabilidades compartidas y difundiendo información que desarrolle una comprensión compartida de los problemas públicos. Ello simboliza una oportunidad abierta para que la administración pública inicie una relación duradera con el ciudadano, de manera que, se permita el intercambio de puntos de vistas o expectativas mutuas. Es así que a través de la apertura de espacios de participación ciudadana “(...) irá fluyendo un conjunto de iniciativas que mejoraran el servicio y la satisfacción del ciudadano” (Olías de Lima, 2001, p.18). En este punto se busca asegurar una mayor satisfacción del servicio público, dotando de poder al ciudadano y haciéndolo participar como actor, y no un simple receptor, de los servicios que recibe. Por tanto, los organismos públicos deberán ofrecer un mejor servicio al ciudadano, respondiendo a la demanda y generando dicha satisfacción. En ese sentido, la presente investigación parte de entender que las necesidades de los ciudadanos es el punto de inicio de toda intervención pública, y por tanto conocer sus valoraciones respecto a la provisión de servicios de actividad física añade valor a la gestión de la municipalidad de San Borja.

1.3. Gestión por resultados

La gestión por resultados desarrollado desde la Nueva Gestión Pública parte por entender que la razón de ser de la gestión pública es la creación de valor público y que la responsabilidad de quienes gestionan organizaciones públicas no solo recae sobre los insumos que utilizan o las normas que cumplen, sino sobre todo por aquello que producen y sobre sus efectos hacia las personas y la sociedad. Al respecto, Waissbluth (2002) resalta la importancia de contar con organizaciones orientadas a los resultados, ya que es lo que le interesa a la ciudadanía. Para ello, es fundamental que la medición de resultados se enfoque en las salidas (*outputs*) y resultados

(outcomes), y no en los insumos (*inputs*), puesto que estos nos permitirán conocer el impacto de las políticas, programas o intervenciones institucionales; es decir, saber si se cumplió con los efectos deseados. Asimismo, la gestión por resultados ayuda a crear una cultura de mejoras sostenidas y acelerar el proceso de decisiones para lograr mejores resultados (Bourgon, 2008). Como tal, la administración basada en el control a posteriori de los resultados, a su vez, obliga a la organización a definir sus objetivos analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos, por tanto permite que la administración pública gerencial aprenda de sus errores y a partir de ello elaboren estrategias futuras (CLAD, 1999).

En efecto, busca “trasladar la cultura de orientación en los resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2007). En la misma línea, Ollas (2001) señala que se pretende generar un conjunto de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándose hacia el rendimiento y los resultados. Asimismo, en palabras de Osborne, “lo que se mide, se hace; si no se miden los resultados no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso; si no se puede reconocer el éxito, no se lo puede recompensar, si no se puede recompensar el éxito, probablemente se recompense el fracaso; si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él; si no se puede reconocer el fracaso, no se lo puede corregir” (1994, p.236). Además, los costos de cumplimiento de normas, así como la naturaleza de los controles y restricciones, tienen un impacto directo en la capacidad de las organizaciones públicas para convertir los insumos en actividades, productos y, finalmente, en resultados (Bourgon, 2008). Por estas razones, es importante evaluar el desempeño de las entidades públicas por la calidad de sus resultados más que por el cumplimiento de los reglamentos burocráticos ya que, así se logra el aprendizaje organizacional fundamental para que la administración desarrolle la capacidad de aprender de su desempeño y mejore continuamente la prestación de los servicios públicos. Como tal la perspectiva del ciudadano se convertirá en un factor importante para evaluar el rendimiento de un servicio. En palabras de Hatry (2010) la retroalimentación sistemática a partir de los ciudadanos es una forma importante de obtener datos fiables sobre la calidad del servicio y sus resultados. Por ello, la presente investigación toma como referencia la importancia de evaluar a las entidades públicas desde la perspectiva del usuario, puesto que así se están tomando en cuenta sus intereses y necesidades.

En conclusión, el enfoque de Nueva Gobernanza Pública adopta una perspectiva al tomar en cuenta la participación ciudadana y las relaciones que se generan entre actores del “sistema”. Asimismo, aparte de considerar al ciudadano como centro de su gestión va a más allá y lo vuelve co-productor de su gestión y políticas buscando satisfacer sus necesidades. A fin de entender las necesidades del ciudadano, se profundizará en el concepto de valor público. Ello nos brindará un

marco de referencia sobre los principales elementos que debería considerar el servicio público para cumplir con sus necesidades.

2. Creación de Valor Público

De acuerdo con Moore (1995) el valor público se encuentra en los deseos y percepciones de los ciudadanos, los cuales pueden clasificarse en dos tipos, uno que puede ser deseado y consumido individualmente, sin poder dividirse o venderse a consumidores finales; y el segundo se refiere a las aspiraciones políticas que unen las condiciones sociales. En este sentido, la creación de valor público responde a una relación y vínculo formal entre la sociedad y el Estado, con el fin de lograr resultados concretos con acciones del gobierno que influyan sobre los ciudadanos (García & Suárez, 2015). Es decir, el valor público valida y vincula el accionar del Estado con las aspiraciones y necesidades de la ciudadanía. Al respecto, Moore (1995) quien desarrolló este concepto, menciona que la gestión pública se encarga de hacer efectivas las políticas públicas vigentes, es decir, se hacen cargo de crear valor público, mediante la comprensión de las aspiraciones de la sociedad expresadas en demandas ciudadanas. En efecto, en el sector privado, para que el proveedor sepa las necesidades de los clientes debe interactuar y comunicarse con ellos, de igual manera, en el sector público, la relación entre el Estado y los ciudadanos debe ser similar. Para ello, el Estado debe buscar la manera de acercarse a los ciudadanos, con la finalidad de conocer sus preferencias, intereses u opiniones. Asimismo, el autor señala que para atender las necesidades de los ciudadanos se requiere, por parte del directivo público, considerar dos elementos:

1) Claridad sobre los bienes y servicios que debe producir la organización pública, los cuales deben resolver algún problema identificado como público. El medio principal que permite atender los deseos sobre qué debe producir una institución pública son las instituciones representativas

2) Atender las valoraciones de los ciudadanos sobre cómo se producen los bienes y servicios. Para ello, el directivo público debe procurar que las intervenciones públicas sean eficientes, en tanto se utiliza para ellos recursos públicos; equitativos, asegurando los mismos derechos a los ciudadanos; transparentes respetando las normas administrativas; y medibles generando explicaciones sobre sus acciones a través de los mecanismos de rendición de cuentas, entre otros indicadores. Un indicador que mide el valor público creado, es el nivel en el que se fortalece la administración pública para atender una demanda. Bajo una mirada de mediano y largo plazo, las intervenciones públicas que generan capacidades técnicas y operativas, fortalecen las capacidades institucionales, fortaleciendo con ello la administración pública y creando por ende valor público.

La creación de valor público debe responder a los problemas públicos demandados por los ciudadanos, de manera que, sus intervenciones sean útiles, eficientes, equitativas, transparentes, medibles y que consideren las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos. A medida que tome en cuenta las consideraciones explicadas líneas atrás, la creación de valor público garantizará la satisfacción del ciudadano. Para ello, se diferencia dos tipos de clientes, el cliente “usuario o beneficiario directo del servicio”, en cuyo caso se evaluará la satisfacción de la necesidad y el cliente “ciudadanía en general”, el cual no requiere del bien o servicio producido, pero que debe estar de acuerdo con el uso de los recursos públicos en la provisión de dicho bien. Entonces, debido a que se debe satisfacer a ambos tipos de clientes el proceso de creación de valor cuenta con una naturaleza dual.

En este sentido, el valor creado por el Estado mediante los servicios, políticas públicas y otras acciones se encuentran definidas por la ciudadanía. En efecto, si bien las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios son determinantes para la creación de valor público también es importante tener en cuenta cuales son las fuentes de valor público. Al respecto, la evidencia sugiere que las necesidades a las cuales los ciudadanos tienden a otorgarle valor se ubican dentro de una de estas dimensiones: el valor creado por los servicios para los usuarios, el valor de los resultados y el valor de la confianza y la legitimidad; es decir, resultados, servicios y confianza.

Respecto al valor creado por los servicios, los autores mencionan que la satisfacción del usuario es un indicador crítico para la creación del valor público, de manera que, se debe contar con un mayor entendimiento de la importancia de los diferentes factores que la componen, así como en la manera que varía en las diferentes áreas de servicio. Los factores que la componen son: servicio al cliente, información, elección y uso de servicios y defensa. Asimismo, el espíritu y la cultura de una organización pública también pueden afectar su desempeño y la capacidad para crear o destruir valor, por lo que, deberá ser considerada. En cuanto al valor de los resultados, el impacto se encuentra directamente ligado a los servicios, por lo que en algunos casos puede llegar a confundirse o traslaparse, sin embargo, deben manejarse y medirse de diferente manera. La tercera fuente de valor público es la confianza/legitimidad, factor clave en la relación entre los ciudadanos y el gobierno. Se encuentra influenciada por los niveles generales de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones en general, la efectividad con la que se maneja la economía y se generan los servicios y por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conducen.

Por su parte, Moore (1995) señala que la creación de valor público se desarrolla mediante la gestión estratégica, de modo que, se genera la gobernabilidad de un Estado. Con ello, la

intervención de sus representantes políticos y sus políticas públicas son más aceptadas por sus ciudadanos. Para ello, es importante considerar los tres ámbitos funcionales que forman parte de una gestión estratégica para la creación del valor público: a) Delimitación de valor público, b) Legitimidad y soporte, y c) Capacidad operacional. En este sentido, la gestión estratégica consiste en aquellas intervenciones que lleven a cabo las representantes políticas, comprendidas en los 3 ámbitos de acción mencionados. A continuación, se profundizará en cada uno de ellos.

El primero busca definir claramente el bien o servicio que se proveerá, el cual debe ajustarse a las reales demandas de la ciudadanía, legitimados por sus representantes políticos. Además, se debe justificar su provisión en el sentido que se considera que resuelve un problema público valioso para la sociedad. Para definir satisfactoriamente las demandas de los ciudadanos se requeriría preguntar de manera individual a cada ciudadano cuáles son sus intereses, evaluar si corresponde al Estado satisfacer dichos intereses y plantear alternativas de solución viables que permitan coexistencia de la diversidad de intereses, los cuales pueden llegar a ser, inclusive, contrapuestos. Por ello, existen otras técnicas que facilitan al directivo la definición de demandas, a través del proceso político, en el que los representantes de la ciudadanía son quienes debaten qué intereses y necesidades deben ser atendidos y priorizados.

El segundo ámbito hace referencia a la legitimidad y apoyo que requiere el directivo, es decir, la voluntad política. Si en el primer ámbito consideramos la aprobación de los beneficiarios directos del bien o servicio a proveer, en este segundo ámbito debemos considerar la aprobación de los ciudadanos que no reciben el servicio, a través de sus representantes políticos, pues se trata del uso de los recursos públicos y la decisión limita la producción de bienes y servicios con esos mismos recursos. Muchas veces, esta autorización es más complicada de conseguir, pues los recursos son limitados y las demandas de los ciudadanos son muy diversas. En este caso, el directivo asegurará la colaboración de los demás actores políticos en la intervención, por lo que, debe mantener satisfechos a dichos actores, utilizando para ello la rendición de cuentas u otras técnicas de persuasión. Para ello, se puede optar por herramientas para el análisis de los intereses de los actores políticos y/o análisis de las demandas de los grupos de interés.

El tercer ámbito es la capacidad operacional, es decir, el conjunto de capacidades técnicas y operativas que se requieren para la producción del bien o servicio definido, en otras palabras, la viabilidad de la implementación. Las capacidades operativas permiten la definición del producto, para luego poder identificar las necesidades operativas necesarias para llevarlas a cabo. Definidas claramente las prioridades de intervención, el directivo público debe realizar el análisis interno y externo de la organización, para realizar un análisis de la viabilidad de la implementación. En función de este análisis se plantea una hoja de ruta para cubrir las necesidades de la población,

creando valor público. Es decir, los representantes políticos gestionarán y decidirán los recursos organizativos que les permitirá llevar a cabo su intervención. Asimismo, identificarán nuevas mejoras en sus procesos operativos, con el fin de realizar innovaciones en el sistema administrativo. De este modo, operacionalizar el concepto de valor público consiste en la evaluación de programas y el análisis del coste-efectividad, enfocándose en: la prestación de servicios, los impactos reales sociales y el mantenimiento de la confianza y la legitimidad de la organización (Moore, 1995).

A partir de lo expuesto se entiende que frente a la pérdida de credibilidad del sector público como responsable del bienestar del ciudadano, la administración pública se ve en la obligación de actuar en base a principios de economía, eficiencia y eficacia, de manera que, el valor público entregado a los ciudadanos cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades. Por ello, la necesidad de contar con nuevos patrones de comportamiento, son los que han llevado continuamente, a diversos expertos, a replantear el sistema operativo público, buscando una mejora que responda a las necesidades de los ciudadanos y a la globalización. Ahora bien, desde la propuesta del triángulo estratégico de Moore, la presente investigación contribuye a verificar si la provisión de servicios de actividad física resulta valiosa para los usuarios reconociendo que su alcance es para aquellos que utilizan dichos servicios. Cabe resaltar que, las dimensiones de legitimidad, soporte, y la dimensión de la capacidad operativa no forman parte del objetivo central, ni se encuentran dentro del alcance de la presente investigación.

3. Gestión de Servicios

Siendo una de las funciones del Estado la provisión de servicios, estos cobran importancia ya que “son actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades que son de interés general” (Reyna & Ventura, 2008). En línea con lo anterior los servicios públicos pueden contribuir a que las organizaciones públicas sean más productivas, representen una menor carga para la economía y aumenten la competitividad del mercado teniendo como fin mejorar la calidad de vida de la población (Cohen & Brand, 1993, citado en Barzelay, Cohen & Brand, 1994). En este sentido, la gestión de servicios se presenta como una herramienta cuyo desarrollo le permite al estado producir servicios públicos de calidad con altos niveles de eficiencia. Con la finalidad de entender los principales elementos que la definen y teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación versa en conocer la satisfacción de los usuarios frente a un servicio, se profundizará en tres conceptos que explican la gestión de servicios: Marketing de Servicios, Calidad y Satisfacción.

3.1. Marketing de servicios

Se recurre a la teoría del marketing de servicios para explicar cómo desde el ámbito público, esta disciplina puede contribuir a la generación de valor público. En este sentido, es entendida como el “conjunto de actividades cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, personas naturales o jurídicas, de los servicios brindados por el sector público, mediante la combinación adecuada de los elementos del marketing mix⁶ conformados por la plaza, la promoción, el personal, la presencia física, los procesos y, eventualmente, los precios” (De la Fuente, 1998, citado en Da Vía, Arenas & Fernández, 2015). Asimismo, en palabras de autores como Kotler y Lee se define como “un planteamiento centrado en el consumidor (ciudadano) que ayuda a abordar las quejas del ciudadano, a cambiar sus percepciones y a mejorar el rendimiento de su organismo público” (2007). Es decir, el marketing se expresa como una disciplina orientada a los usuarios, que permite a través del uso de diversas herramientas, satisfacer sus necesidades y brindarles una mejor calidad. Como tal, “es capaz de ofrecer respuestas a los retos a los que se enfrenta la gestión pública, desde la investigación de mercados hasta las estrategias de comunicación, pasando por los conceptos de posicionamiento y segmentación o los instrumentos de diseño de servicios, gestión de procesos, análisis de resultados y satisfacción” (Puig, Rubio & Serra, 1999, p. 112).

Ahora bien, considerando la naturaleza del servicio público, Alemán et al. (2018), señala que los servicios deben diseñarse para el beneficio de usuarios ya que los ciudadanos tienen derechos que van mucho más allá de los clientes, lo que coloca al usuario como un ciudadano

⁶ El producto se define como “cualquier cosa que pueda ofrecer una organización o un individuo al mercado para satisfacer una necesidad” (Kotler & Lee, 2007), incluyéndose los bienes y los servicios. El precio se entiende como la cantidad de dinero que se va a entregar a cambio de un bien o servicio, en el caso del marketing público a menudo no existe un precio por el servicio brindado, pero los usuarios deben realizar pagos de ciertos impuestos establecidos por ley para poder subvencionar los servicios pues se trata de bienes públicos puros. En cuanto a la Plaza se refiere a la ubicación física o el medio que se utiliza para proveer la oferta, su elección afectará la respuesta de la ciudadanía (Kotler & Lee, 2007). La promoción es la “mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357). Por otro lado, los procesos hacen referencia al conjunto de actividades, procedimientos y mecanismos que se diseñan para la prestación de un servicio, es decir, se debe generar valor desde la adquisición de los elementos iniciales que crearán y formarán parte del servicio así como se debe prestar atención a los procesos siguientes de la creación del servicio o al método que se utilizará para brindar el servicio, con el fin de garantizar una entrega correcta del mismo (Chías, 1998, citado en Da Vía et al., 2015). La evidencia física se refiere a los aspectos que se encuentran en el entorno o ambiente donde se brinda el servicio, tales como: la apariencia de los edificios, el mobiliario interno, el equipo, el personal, materiales o señales que sean visible (Martínez, 2012). Estos factores representan la combinación de factores necesarios para crear un ambiente agradable a las personas. Finalmente, el último elemento son las Personas, es decir, el personal a cargo de brindar un determinado servicio. La personalidad, el conocimiento y la forma en que se comportan las personas pueden influir en la percepción del consumidor, por lo que es importante tomar en cuenta la formación del personal (Kotler & Lee, 2007).

sujeto de derechos y deberes. Asimismo, de acuerdo al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), una estrategia orientada por parte del sector público, considera como el fin último de sus intervenciones a la persona, considerándola como un sujeto de derechos, que debe estar en capacidad de aprovechar todas sus potencialidades (MIDIS, 2013). Razón por la cual, es necesario velar atender las necesidades de los ciudadanos garantizando la mayor satisfacción con los servicios públicos que se les ofrecen.

Por tanto, el marketing de servicios se presenta como un soporte sólido para acercar al sector público en su función de servir al ciudadano. En base a los conceptos del marketing de servicios, la presente investigación busca contar con un marco teórico que sirva de referencia para comprender el funcionamiento de los servicios de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja. Ello con la finalidad de identificar si el valor público brindado va acorde a las expectativas de los ciudadanos.

3.2. Calidad del servicio

Debido a que la presente investigación pretende evaluar servicios en base a la satisfacción, la calidad es un concepto que debe ser tomado en cuenta dada su cercana relación con la satisfacción. Para un mejor entendimiento de la calidad es necesario repasar sus definiciones, de acuerdo a una revisión de la literatura realizada por Reeves & Bednar (1994) quienes distinguen los siguientes conceptos: Calidad entendida como 1) valor; 2) conformidad con las especificaciones; 3) aptitud para uso del producto, 4) búsqueda de no perdida por parte del cliente; 5) conocimiento y superación de las expectativas de los clientes.

De todos los conceptos mencionados, en el sector de servicios, el concepto de calidad entendido como conocimiento y superación de las expectativas de los clientes toma mayor relevancia pues de acuerdo a Deming (1989, citado en Duque, 2005) significa “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; ya que solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. En línea con lo anterior, Horovitz (2000, citado en Peralta, 2006) señala que la calidad es la percepción que tiene el usuario sobre la discrepancia que existe entre el deseo de los usuarios y la percepción del conjunto de elementos cualitativos y cuantitativos del servicio principal. Además, Grocock (1986, citado en Morillo, 2009) y Reeves & Bednar (1994) denominan la calidad en los servicios como el “grado de conformidad de los atributos y características de un servicio respecto a las expectativas del cliente o la satisfacción de las expectativas del mismo”. Por lo tanto, las definiciones descritas en el párrafo anterior, hacen énfasis en que la calidad debe de buscar satisfacer las necesidades del consumidor siendo el usuario quien la define. Dicha definición

coloca al consumidor como centro de atención de la provisión de un servicio, lo cual es consistente con el enfoque de Nueva Gobernanza Pública descrito líneas arriba.

Para complementar la definición de este concepto es necesario explicar las dos grandes vertientes en calidad del servicio. Una de ellos es la “escuela nórdica” que, de acuerdo a Gronroos (1982, citado en Gutierrez et al., 2009) define las dimensiones de calidad del servicio en “calidad técnica” o qué es recibido por el consumidor, mientras que la otra es la “calidad funcional” o cómo el servicio se provee. Este último es el aspecto más crítico y está relacionado con la interacción psicológica que tiene lugar durante la transacción de intercambio. Se basa en la percepción del cliente y, por lo tanto, es extremadamente subjetivo y abarca todas las señales que el cliente recoge durante la transacción. Por otro lado, en la “escuela norteamericana” impulsada por los estudios de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, citado en Duque, 2005) se usan cinco⁷ dimensiones que describen las características del encuentro del servicio como confianza o empatía (muestra de interés a sus clientes), fiabilidad (habilidad para ejecutar bien el servicio), responsabilidad (seguridad, conocimiento y atención de empleados), capacidad de respuesta (disposición para ayudar) y tangibilidad (aparición de las instalaciones) explicadas a través del modelo SERVQUAL. Sin embargo, tal como menciona Elasri et al. (2013) ambas vertientes tienen importantes diferencias, por un lado, la escuela nórdica en la poca cantidad de dimensiones a evaluar, mientras que la norteamericana da escasa importancia al aspecto tangible con una sola dimensión, mientras que considera de gran importancia aspectos intangibles, aportando cuatro dimensiones. Aun así, estas escalas al haber sido diseñadas para aplicarse de forma generalizada al sector servicios, pueden adaptarse y complementarse cuando sea necesario (Zeithaml y Parasuraman, 2004 citado en Elasri et al., 2013).

Actualmente, la definición de calidad más extendida es la que relaciona este concepto con la satisfacción del cliente, asumiendo que un producto/servicio es de calidad cuando este es capaz de cumplir o exceder las expectativas de sus usuarios (Gronroos, 1990, Zeithaml et al., 1990, citado en Elasri et al., 2013). Para fines de la presente investigación esa será la definición que se usará en el término calidad, además de que se asume que la positiva evaluación de la calidad del servicio produce satisfacción.

3.3. Satisfacción en los servicios

A raíz de lo discutido líneas arriba, se entiende a la satisfacción como la percepción que tienen los usuarios respecto a la calidad del servicio recibido, por lo que la satisfacción pasa a ser

⁷ Inicialmente eran diez dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

una consecuencia del rendimiento de la calidad del servicio (Cronin & Taylor, 1994) (Oliver 1980 citado en Gutierrez et al., 2009).

Ahora bien, el concepto de satisfacción está ligado al marketing y sus aplicaciones provienen del ámbito empresarial. No obstante, dentro de la gestión pública se le está otorgando una mayor importancia a la construcción de satisfacción en los servicios públicos (Corbin, 2001 citado en Alemán et al., 2018). Asimismo, según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública es importante abordar este tema porque “las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas” (Shack, 2002). Por último, tal como se mencionó en el enfoque de la Nueva Gobernanza Pública, las entidades públicas deben cumplir con las necesidades de sus ciudadanos a través de las políticas y servicios que ofrecen, garantizando su satisfacción mediante la provisión de estos.

Con respecto a la definición de satisfacción, Hunt (1997) la define como una evaluación que analiza si la experiencia de consumo cumplió con sus expectativas, es decir, si la experiencia llega o supera las expectativas previas al consumo, mientras que Oliver (1980, citado en Elasmri et al. 2013) lo define como una sorpresa inherente a la experiencia de compra con una limitada duración. Como tal, implica una respuesta emocional causada por un proceso cognitivo en el que las percepciones se comparan con las necesidades del consumidor (Westbrook & Reilly, 1983). En adición, Halstead, Hartman & Schmidt (1994) explican que es una respuesta afectiva de la transacción que proviene de la comparación entre el resultado del producto o servicio, y una fijación estándar de una compra anterior. Por lo tanto, se puede observar que los diferentes autores consideran que durante la experiencia pre y post consumo surgen una serie de sentimientos subjetivos y emocionales, lo cuales contribuyen a la formación de la satisfacción.

Entonces, considerando que el servicio genera en el usuario una serie de sentimientos expresados en percepciones, a fin de medir la satisfacción generada, se requiere de la experiencia del usuario; mientras que en la calidad ello no es necesario ya que esta se puede evaluar desde otras perspectivas (Cronin, Taylor, 1994, Oliver, 1980, Parasuraman et al., 1988, citado en Gutiérrez et al. 2009). En esa línea Oliver (1980, citado en Gutiérrez et al., 2009) indica que la satisfacción del cliente o usuario resulta de experimentar la calidad del servicio y comparar ese encuentro con lo que se esperaba. Teniendo en cuenta las diversas definiciones que giran en torno a la satisfacción y la calidad, para efectos de la presente investigación, la satisfacción es entendida como el resultado de la calidad del servicio percibida que considera las expectativas del usuario con su experiencia con el servicio dentro de un periodo de tiempo.

3.4. Evaluación de servicios

. La evaluación de los servicios es más compleja que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, por lo que la evaluación se convierte en un instrumento importante para la mejora de la calidad y los servicios (Feinstein, 1996 citado en Viñas, 2005). En esa línea, existen diferentes aproximaciones de evaluar un servicio, a continuación se mostrarán las más destacadas.

- La Evaluación de Procesos: se lleva a cabo conjuntamente con el monitoreo⁸ y recoge información que mide la efectividad con la que se desarrollan las actividades. Se usa para medir calidad y evaluar coberturas o grado de utilización de los servicios (ONU, 2018).
- La Evaluación de Resultados: determina si hay cambios en la población objetivo. Generalmente son evaluaciones de cambio en los resultados de corto y mediano plazo, tales como cambios en el conocimiento, actitudes y comportamiento de los usuarios y permiten estimar resultados específicos. Es una observación basada en datos objetivos que toma en cuenta las metas planteadas y la comparación con los outputs obtenidos. (ONU, 2018)
- Evaluación de Impacto, mide la diferencia entre lo que pasó habiendo implementado el programa y lo que hubiera pasado sin él. Responde a la pregunta, “¿Cuánto del cambio observado en la población meta (si lo hubo) ocurrió debido al programa o la intervención?”. Involucra una mayor complejidad y requiere de mayores esfuerzos para su evaluación (ONU, 2018)
- Evaluación de cumplimiento de objetivos: Se analiza el servicio desde una perspectiva organizativa, donde se establece indicadores de rendimiento o cumplimiento de objetivos, por ejemplo, tiempos de tramitación, número de expedientes tramitados, etc. Este análisis se apoya en distintos modelos de referencia (por ejemplo, el modelo desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM), el modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) o el Marco Común de Evaluación (CAF)), algunos de los cuales han sido adaptados al sector público (Cuellar & Matute, 2009)
- Evaluación de calidad: Esta evaluación se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988,

⁸ Monitoreo: Tiene lugar poco después que comenzó una intervención (evaluación formativa), en el curso de la intervención (evaluación del proceso) o a mitad de camino en la intervención (evaluación de mitad de período). Permite que los programas determinen qué está funcionando y qué no, así se pueden hacer ajustes a lo largo del camino. (ONU, s.f.)

citado en Duque, 2005). Esta se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el consumidor ve como sustitutos. Para su evaluación los modelos propuestos por Gronroos (Calidad funcional y técnica) y Parasuraman et al. (SERVQUAL) establecieron la base para posteriores modelos aplicados acorde al sector que se evalúa (Aleman et al., 2008).

- Evaluación de satisfacción: Tipo de evaluación enfocada en la perspectiva del usuario y del cumplimiento de sus expectativas, de acuerdo a Hill y Jim los estudios de satisfacción de usuarios son la herramienta más utilizada para medir la percepción ciudadana sobre servicios concretos (2004, citado en Cuellar & Matute, 2009). Asimismo, también permite a las administraciones públicas medir la calidad de los servicios públicos.

No existe un modelo que sea mejor que otro, y no se pretende debatir sobre la pertinencia de cada evaluación. Lo que se busca resaltar, tal como se mencionó en el planteamiento del problema, es la importancia de evaluar los servicios públicos desde la perspectiva del ciudadano, tomando un enfoque acorde a los principales lineamientos de la nueva gobernanza pública debido a las escasas investigaciones al respecto. Por ello, la presente investigación toma a la evaluación de satisfacción como el tipo de evaluación para abordar los servicios en materia de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja.

Entonces, la evaluación de un servicio a partir de las percepciones de los usuarios cobra relevancia debido a que es importante que las instituciones públicas se valgan de instrumentos de medición que le permitan conocer las necesidades e intereses de los usuarios, ya que les proporciona información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas (Cuellar & Matute, 2009). Además, permite a los gestores llevar a cabo la decisión correcta para maximizar la satisfacción del cliente y, por lo tanto, retenerlo en el servicio que se les está brindando. Por ello, realizar una evaluación exhaustiva de la satisfacción del cliente y comunicar los resultados de la investigación a todos el personal encargado de su provisión es fundamental para aumentar los niveles de la satisfacción del cliente (Aleman et al. 2018).

En cuanto a las herramientas que permiten conocer la satisfacción en los servicios, la literatura contiene diversos modelos que miden la satisfacción del usuario a través de la calidad del servicio recibido, dentro de los cuales modelos como SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) y SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) son los más referidos. Sin embargo, estos modelos pueden adaptarse acorde a la industria que se está evaluando para mejores resultados (Zeithaml & Parasuraman, 2004 citado en Elasri, Triado y Aparicio, 2013). Debido a que uno de los objetivos de la investigación es conocer los niveles de satisfacción en los servicios de actividad física ofrecidos por un gobierno local se realizó una revisión de los modelos que permiten

examinar el nivel de satisfacción. Es así que durante las últimas décadas, las investigaciones sobre satisfacción en servicios de actividad física han ido profundizándose. Cada modelo considera factores propios de sus creadores y fueron aplicados en casos extranjeros por lo que, para cumplir con los objetivos de la investigación, se presentó un modelo que permitieran examinar los niveles de satisfacción en servicios de actividad física acorde al contexto nacional. Dicho modelo será explicado a detalle en el capítulo de Metodología de la Investigación.

Como se explicó en el planteamiento del problema, los servicios públicos ofrecidos están enfocados en cumplir los procesos administrativos, perdiendo de vista la satisfacción y necesidades reales del ciudadano (SGP-PCM, 2013). Por lo que, la investigación no pretende colocar a la evaluación de servicios desde la perspectiva del usuario como la única forma de evaluar servicios. Pues como indica Jocelyne Bourgon evaluar los resultados a nivel de servicios debe convertirse en un instrumento de innovación y mejora del rendimiento, no en un instrumento de control y cumplimiento (2008). Por ello, la investigación busca resaltar la importancia de la evaluación de servicio como un instrumento que permite a los gestores públicos mejorar la provisión de los servicios que ofrecen, sin descuidar el cumplimiento de normas establecidas.

4. Desarrollo de actividad física

Ante todo, es importante definir el concepto de actividad física⁹, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) se entiende por “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. Ello incluye las actividades realizadas al trabajar, jugar y viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas” (OMS, 2017). En línea con lo anterior, Devís y Cols (2000, citado por IPD, 2017) agregan que involucra una experiencia personal que permite interactuar tanto con las personas como con el ambiente que los rodea, entonces, también se considera como actividad física bailar, correr o practicar algún deporte. Cabe destacar que la OMS recomienda realizar cierta cantidad de actividad física como parte de sus estándares de salud. Se recomienda al menos 60 minutos diarios de actividad física de intensidad moderada¹⁰ o vigorosa¹¹ para niños entre 5 a 17 años, y 150 minutos semanales (o 30 minutos diarios) de actividad física moderada para adultos entre 18 a 65 años (OMS, 2010).

⁹ Puesto que la investigación se enfoca en la promoción de cualquier tipo de actividad física realizada es necesario aclarar que involucra realizar actividad física.

¹⁰ Requiere un esfuerzo moderado, que acelera de forma perceptible el ritmo cardíaco como caminar a paso rápido, bailar, tareas domésticas, desplazamiento de cargas moderadas (OMS, s/f).

¹¹ Requiere una gran cantidad de esfuerzo y provoca una respiración rápida y un aumento sustancial de la frecuencia cardíaca como deportes competitivos (fútbol, basket, vóley etc.), footing, natación, aerobics, ciclismo (OMS, s/f).

Ahora bien, a continuación se explicarán algunos conceptos claves para el desarrollo de actividad física.

Meynaud (1972, citado por Reyes, 2006), por su parte, sostiene que una política orientada a la actividad física debe estar enfocada a las siguientes actividades:

- Formación de escuelas y complejos deportivos para la práctica de deporte y la actividad física
- Financiamiento que atienda la seguridad en la práctica deportiva (trabajo psicológico, medicina deportiva, higiene, entre otras)
- Construcción y conservación de complejos deportivos.
- Concesión de subvenciones a los organismos deportivos, para la mejor formación de los miembros.
- Pago de los gastos inherentes a la organización de las grandes competencias internacionales.
- Promoción del deporte y actividad física en determinados grupos deficientes, es decir, con habilidades diferentes.

Estas recomendaciones pueden servir de referencia a las instituciones encargadas de promover la práctica de actividad física para atraer a más personas.

Por otro lado, una característica particular de la práctica de actividad física es el fenómeno del asociacionismo. De acuerdo a Villalba, Becerra, Expósito, Nieto y Torres (2002) el asociacionismo es un movimiento de índole social que propone la creación de asociaciones políticas, cívicas y de otro tipo para tratar los asuntos de interés comunitario. Se considera como un elemento fundamental para la promoción y el desarrollo de las actividades deportivas. El asociacionismo “potencia la participación de la sociedad en los procesos que genera la Administración Pública a la hora de poner en marcha los servicios y actividades, recogiendo propuestas ciudadanas y facilitando la actuación de los agentes sociales” (Villalba et al., 2002, pp.2). En consecuencia, los autores señalan que una política pública para el fomento de la práctica de la actividad física debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Brindar las infraestructuras necesarias para facilitar el acceso a la práctica deportiva a todos los ciudadanos, a través de nuevas instalaciones deportivas y un mantenimiento constante.
- Promover programas y actividades deportivas populares.

- Apoyar, reconocer y fomentar las iniciativas, en el ámbito deportivo, que se generen en la ciudad (asociaciones, entidades, grupos, etc.) como forma de contribuir a la participación ciudadana (Villalba et. al, 2002).

Por tanto, la actividad física representa desde esta perspectiva una realidad científica incuestionable, mejora la calidad de vida de los ciudadanos y simboliza una lucha contra males de la sociedad; por lo tanto, su fomento y desarrollo constituye uno de los objetivos políticos del Estado (Cornejo et al., 2000). De igual manera, Chifflet (1990, citado en Cornejo, Mellano & Melgarejo, 2000) señala que toda gestión deportiva municipal es un proceso de continua interacción, en el que la administración del municipio realiza una implementación de decisiones tomadas por el poder político, las cuales conducirán a resultados y a un impacto social determinado. Además, se enfoca en dos puntos importantes, en los cuales las políticas deben centrarse:

- Infraestructura deportiva
- Comunicación y transparencia

Finalmente, de acuerdo al MINSA para promover la actividad física es necesario que las diferentes instancias a nivel municipal (desarrollo urbano, difusión, promoción, presupuesto, participación vecinal, deportes, etc.) estén comprometidas en el desarrollo de este, así como de estar enmarcadas dentro de normas municipales que les permitan efectuar una labor integrada y sostenida (2005). En ese sentido, recomiendan lo siguiente:

- Desarrollar políticas públicas para la mejora de la infraestructura y ambientes, transportes y la seguridad pública
- Fomentar una cultura de vida activa que transmite los beneficios directos de la práctica de actividad física a través de los medios de comunicación.
- Establecer convenios intersectoriales para el desarrollo de una ciudad ordenada que incentive a la práctica de actividad física y recuperar los espacios públicos.
- Crear ciclovías que generen personas más activas movilizándose por medio de bicicletas
- Apoyar las competencias deportivas en los niños y jóvenes para formar hábitos de vida activos.
- Fomentar la participación vecinal para la práctica de actividad física propiciando el empoderamiento de la comunidad.
- Coordinar con las instituciones educativas con el fin de facilitar el uso de instalaciones deportivas para la comunidad (MINSA, 2005)

Por otro lado, para un mejor desarrollo de la actividad física se debe tomar en cuenta diferentes factores que influyen en la decisión de los ciudadanos para realizarla. Según el Dr. Fernando Rocabado de la Organización Panamericana de la Salud, desde un enfoque sistémico o ecológico (ver Figura 1), depende de tres tipos de factores vinculados al: 1) individuo; 2) ambiente social; y 3) ambiente físico. (MINSA, 2005)

Bajo este esquema, las acciones que tomen las instituciones públicas para fomentar el cambio de conducta positiva hacia la actividad física, desde el factor “individuo”, deben considerar características propias de la persona como género, edad, factores biológicos, entre otros. Uno de los aspectos resaltantes es el aspecto biológico, que está relacionado con las habilidades innatas de las personas o rasgos de personalidad que influye en la realización hacia la actividad física. En adición, Castro (2005) señala que este factor es producto de la experiencia personal donde se desenvuelve de manera interpersonal, creándose un soporte social, vínculos afectivos y sentido de pertenencia, generando relaciones entre los individuos y entre ellos y las instituciones.

El ambiente “social”, está conformado por las siguientes características: Clima social, consiste en la interacción social así como a la participación de las personas. Cultura, conformada por las costumbres en materia de actividad física que tienen las comunidades, tales como bailes, juegos, deportes, etc. Conductas protectoras, considera la implementación y mejora de las medidas de seguridad ciudadana en las calles, parques e instalaciones. Políticas de recursos e incentivos, definidas por una asignación presupuestaria que busca respaldar y estimular programas y proyectos públicos de promoción de actividad física en las comunidades (Costa Rica. Ministerio de Salud, 2011).

Por último, el ambiente físico cuenta con las siguientes características: Ambiente natural, que son las formas de movilización activa (caminando o en bicicleta) que contribuyen en temas como el medio ambiente, tránsito, y salud. Infraestructura, que se refiere a la construcción, conservación y proyección de áreas construidas para la práctica de actividad física. Información, que consta en difundir la existencia de instalaciones y programas de actividad física que se ofrecen en las comunidades. Planeamiento urbano y arquitectura, relacionada a la construcción de aceras, bulevares y parques con áreas verdes y senderos que favorezcan un uso continuo por parte de las personas. Finalmente, transporte, consta en la implementación de ciclovías y el uso de vías públicas (Costa Rica. Ministerio de Salud, 2011).

Figura 1: Modelo Sistémico para la práctica de la actividad física



Fuente: MINSA (2005)

Para concluir, este capítulo ha presentado las contribuciones teóricas sobre uno de los enfoques de la gestión pública, como lo es la Nueva Gobernanza, brindando un primer acercamiento a sus principales lineamientos y destacando su enfoque en el ciudadano como proveedor de servicios. Además, se presentó la relevancia de la creación de valor público y consideraciones para la atención de las necesidades de los ciudadanos. Posteriormente, a fin de conocer y evaluar los servicios de actividad física brindados por la Municipalidad Distrital de San Borja, fue necesario contar con nociones teóricas sobre la gestión de servicios, desde conceptos del marketing, satisfacción y calidad, y los aportes sobre promoción de la actividad física. Con todo lo anterior, se construyen las bases conceptuales y se sustentan las decisiones metodológicas para la evaluación de los servicios de actividad física brindados por la Municipalidad.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentará, de manera resumida, el estado actual de la promoción del deporte y la actividad física en Lima Metropolitana a partir de una revisión de fuentes secundarias como páginas webs institucionales de cada municipalidad, portales de transparencia, encuestas, informes e investigaciones de carácter público.

En primera instancia, se define la organización del Sistema Deportivo Nacional, posteriormente, se revisa el contexto en el que se desarrollan las actividades de promoción de la actividad física en Lima Metropolitana, y finalmente se explica lo que sucede en el distrito de San Borja en esta materia.

1. El Sistema Deportivo Nacional y los Gobiernos Locales

El Sistema Deportivo Nacional (SISDEN) es un sistema funcional¹² que fue creado mediante Ley N°28036 Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, este sistema es concebido como el conjunto de órganos y organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente, que articulan y desarrollan la actividad deportiva, recreativa y de educación física a nivel nacional, regional y local¹³. El SISDEN está conformado por organismos como el Instituto Peruano del Deporte (IPD), el Comité Olímpico Peruano (COP), los Gobiernos Regionales a través de los Consejos Regionales del Deporte, los Gobiernos Locales, las Organizaciones Deportivas de los organismos públicos, privados y comunales, las Universidades, los Institutos Superiores, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú, los Centros Educativos, los Centros Laborales, las Comunidades Campesinas y Nativas, el Ministerio de Educación¹⁴ y Ministerio de Salud¹⁵. La rectoría de este sistema se encuentra a cargo del Instituto Peruano del Deporte, que es un organismo público ejecutor adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo a la Ley N° 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte, el Instituto Peruano del Deporte (IPD), en coordinación con los organismos del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), formula e imparte la política del deporte en general y cada uno de sus componentes. Asimismo, organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa y fiscaliza en el ámbito nacional el

¹² Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado. Se les asigna un Ente Rector que dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito. (Ley N° 29158)

¹³ Ley de promoción y desarrollo del deporte – Ley N° 28036.

¹⁴ Añadido en ley N° 30832 (Congreso de la República)

¹⁵ Añadido en ley N° 30832 (Congreso de la República)

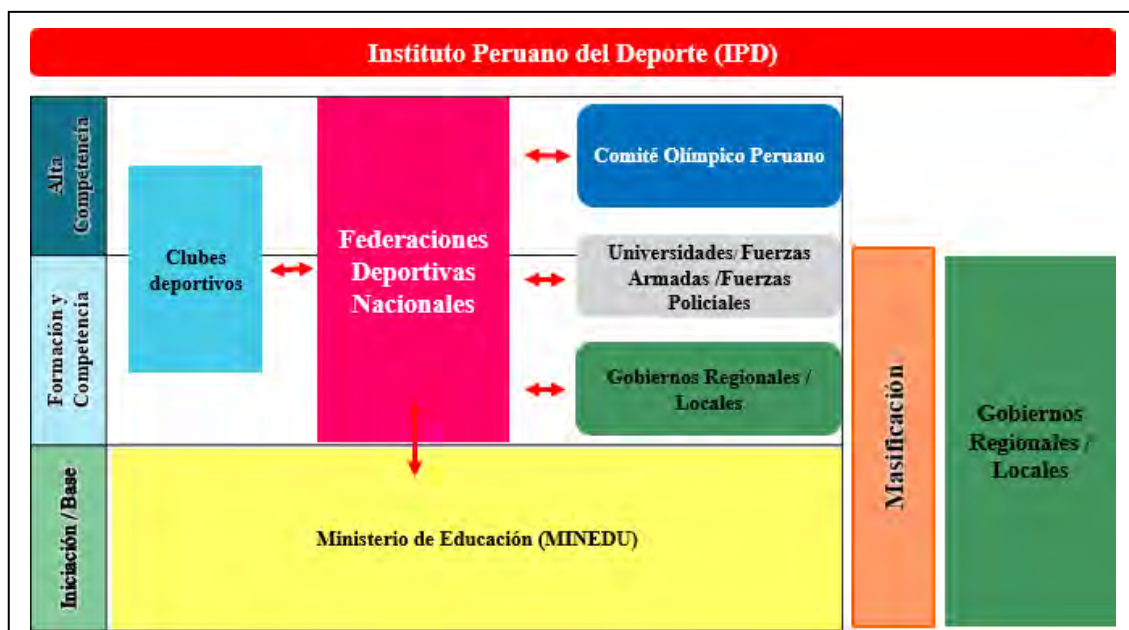
desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías.

Con relación a la estructura del SISDEN, este parte de establecer cinco componentes estratégicos, los cuales son los procesos principales que guían las acciones del Sistema y aseguran su sostenibilidad. De acuerdo con el Decreto Supremo N.º 003-2017-MINEDU, los componentes son: Iniciación/Base, Formación y Competencia, Alta Competencia, Masificación y Gobernanza del SISDEN. El primero de ellos se basa en la etapa en que los niños inician la práctica de actividad física con el fin de contribuir con su desarrollo psicomotriz así como de conocer una variedad de deportes. El segundo, Formación y Competencia, es la etapa en la que las personas con condiciones deportivas inician su formación y se consolidan hasta dominar la disciplina deportiva elegida. En tercer lugar, en Alta Competencia el deportista afianza su nivel de rendimiento competitivo y representa al país en los juegos del circuito olímpico o en los campeonatos internacionales de las federaciones deportivas. El cuarto, Masificación, entendido como la promoción del deporte a todo nivel, busca hacer parte de la rutina de las personas la práctica regular de actividad física. Por último, la gobernanza del SISDEN, se relaciona con los mecanismos de gobernanza del SISDEN y fortalecimiento de la institución.

Con el objeto de establecer lineamientos para la masificación y promoción de la actividad física así como de mejorar el desempeño deportivo del país en competencias internacionales es que se diseña la Política Nacional¹⁶ del Deporte (aprobada mediante Decreto Supremo N.º 003-2017-MINEDU, 2017). Si bien, el IPD es el encargado de la implementación y ejecución de la mencionada Política, se apoya en otros actores para desarrollar los objetivos de la Política (ver Figura 2). Entre estos actores destacan: Federaciones Deportivas Nacionales (FDN), Comité Olímpico Peruano (COP), Ministerio de Educación (MINEDU) Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, Clubes Deportivos, Universidades y Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú.

¹⁶ Una política nacional es una norma genérica amplia sobre un tema de interés nacional que implica el acuerdo de los diversos actores involucrados en cuanto a los objetivos de largo plazo que se persiguen y las estrategias para alcanzarlos. Una política, no es una ley, un reglamento o un programa, sino un mandato compuesto por principios, objetivos y líneas estratégicas capaces de congregar voluntades. Su fortaleza y permanencia dependen del valor que a dichos principios y objetivos otorgan los propios ciudadanos, a su capacidad de reflejar las aspiraciones de todos los actores involucrados (Decreto Supremo N.º 003-2017-MINEDU, 2017)

Figura 2: Principales actores Política Nacional del Deporte



Fuente: Decreto Supremo N.º 003-2017-MINEDU (2017)

Debido a que la presente investigación versa sobre los servicios en materia de actividad física, se destaca la labor de los gobiernos locales o municipalidades como promotores de la actividad física (masificación). De acuerdo con la Política Nacional del Deporte, los gobiernos locales ejercen su competencia y funciones específicas en materia de deportes y recreación, en colaboración con el Gobierno Regional y Nacional. Asimismo, según artículo 82 de la Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), los gobiernos locales tienen el rol de normar, planificar, coordinar y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general, por medio de la creación de nuevos escenarios deportivos y de libre esparcimiento o el empleo temporal de zonas urbanas apropiadas. Asimismo, las municipalidades elaboran planes y programas de promoción y desarrollo en materia deportiva, recreativa y de educación física con la asistencia técnica del IPD. En este marco sus principales responsabilidades son diseñar y ejecutar programas deportivos, desarrollar infraestructura y equipamiento para la masificación del deporte, alinear y articular las estrategias de desarrollo del deporte a nivel local y fomentar, convocar y articular la participación del sector privado en el desarrollo del deporte a nivel local (Decreto Supremo N.º003-2017-MINEDU, 2017).

Así, el IPD, como ente rector del Sistema Deportivo Nacional, busca promover y coordinar con las municipalidades la práctica de actividades deportivas. Para ello, el IPD busca consolidar escuelas deportivas municipales orientadas a la masificación, de modo que cumpla una serie de lineamientos como: capacitación del personal profesional y técnico, planificación y gestión de las escuelas deportivas municipales y la correcta programación de recursos en el

Programa Presupuestal del IPD (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a). En esa línea, el IPD en colaboración con el MEF desarrolló en el 2017 un Plan de Incentivos y Modernización comprendido por la Meta 20¹⁷ y Meta 29¹⁸, ambas con el objetivo de masificar el deporte a nivel nacional a través de coordinaciones y capacitaciones con las municipalidades. Actualmente, siguiendo con estas iniciativas se cuenta con el Ranking de Municipalidades¹⁹, gestionado íntegramente por el IPD y enfocado en incentivar la creación de escuelas deportivas en los gobiernos locales de Lima.

No obstante, estos esfuerzos no son suficientes, si revisamos el diagnóstico sobre la situación actual del deporte en el Perú, expresado en la Política Nacional del Deporte, aún existe un nivel bajo de masificación. Ello debido a una falta de voluntad política, escasa cultura deportiva de la población peruana, la no existencia de una visión compartida de largo plazo para el desarrollo del deporte, falta de indicadores que permitan monitorear el desempeño deportivo, falta de organización y articulación del SISDEN, débil articulación intersectorial entre entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, gestores debidamente capacitados y un déficit de infraestructura especializada y equipamiento técnico (Decreto Supremo N.º003-2017-MINEDU, 2017). Tales comentarios se ven respaldados por los resultados obtenidos en la encuesta Perú Línea Base Actividad Física y Deporte realizada por el IPD que muestran que sólo el 35% de peruanos (38% de limeños) realizan actividad física de manera regular²⁰, cifra similar a la del estudio de Lima Cómo Vamos (2017). En línea con lo anterior, Arévalo (2002), afirma que la delicada situación en la que se encuentra nuestro país²¹ se debe principalmente a:

¹⁷El IPD, a través de la Dirección Nacional de Recreación y Promoción del Deporte, dirige el proyecto a todas las municipalidades de tipo A, con el objetivo de consolidar las escuelas deportivas municipales. Para su cumplimiento se realizan diversas actividades y su objetivo principal es la implementación de seis escuelas deportivas. Las escuelas deportivas se dividen en cuatro escuelas de masificación, una escuela de formación y una escuela de adaptado. Son 39 municipalidades las que participan en la Meta 20: Breña, San Juan de Lurigancho, Magdalena del Mar, Independencia, Comas, Lima, Jesús María, Surquillo, Villa el Salvador, Ate, El Agustino, La Victoria, La Molina, Miraflores, San Juan de Miraflores, San Isidro, Chaclacayo, Puente Piedra, San Luis, Barranco, Cieneguilla, San Martín de Porres, Lurín, Santa Anita, San Borja, Carabaylo, Callao, San Miguel, Lince, Pueblo Libre, Chosica, Santiago de Surco, Villa María del Triunfo, Los Olivos, Rímac, Tacna, Arequipa, Chiclayo y Trujillo (MEF, 2017b)

¹⁸La Dirección Nacional de Capacitación y Técnica Deportiva del IPD dirige el proyecto a todas las municipalidades de tipo B, y al igual que la Meta 20, tiene el objetivo de incrementar la práctica del deporte en el país pero orientado a la competitividad (MEF, 2017a)

¹⁹Esta iniciativa por parte del IPD también contempla capacitaciones a los funcionarios municipales y profesores además de otorgar un incentivo al final del año a la municipalidad que resulte ganadora del ranking con el apoyo en la implementación de una disciplina deportiva en su comuna.

²⁰Como fue explicado anteriormente, de acuerdo a la OMS (2010), se recomienda para adultos entre 18 a 65 años realizar 150 minutos de actividad física a la semana.

²¹Este problema también se evidencia en la región latinoamericana, de acuerdo a Aravena & Rivas (citado en Reyes, 2006, p. 92), la ausencia de políticas se explicaría en parte porque cada gobierno intenta hacer una reforma al sistema anterior, pero no hay una política de estado con respecto a los deportes. Por ello es necesario un plan a largo plazo, para afianzar una cultura deportiva, tanto masiva como de élite.

- La falta de desarrollo en el Perú de clubes deportivos institucionalmente sólidos y económicamente solventes.
- El restringido surgimiento de talentos deportivos con buena formación, ante el paulatino y persistente deterioro de la calidad y la cobertura de la educación física, deporte escolar y deporte aficionado;
- Limitada capacidad del organismo rector (y otros entes) del sistema de acumular infraestructura y equipamiento en buenas condiciones, o de fomentar la formación de personal especializado y la investigación científica para potenciar las capacidades de los deportistas calificados. (Arévalo, 2002, p. 189)

En conclusión, el Sistema Deportivo Nacional concibe a las municipalidades como actores claves para la masificación de la práctica de actividad física en los distritos. Además, la Política Nacional de Deporte permite establecer lineamientos y seguir una visión a largo plazo para todos los actores del SISDEN con el fin de reducir los problemas en torno a los hábitos de los ciudadanos. Sin embargo, la masificación de la actividad física no se ha desarrollado de la mejor manera en el país.

2. La actividad física en Lima Metropolitana

El estudio llevado a cabo por el IPD en colaboración con Ipsos llamado Perú Línea Base Actividad Física y Deporte ofrece un panorama general sobre los hábitos y preferencias que tienen los peruanos en torno a la actividad física. De acuerdo con el estudio mencionado, en el Perú, el 35% de la población tiene una práctica regular de actividad física, entendiéndose como la práctica de más de 3 veces a la semana durante 30 minutos como mínimo (IPD, 2017). Asimismo, el estudio muestra que las tendencias respecto a la práctica deportiva son mayores en hombres, jóvenes y en NSE altos. De las personas que practican actividad física regularmente, 38% son hombres y 31% son mujeres. Además, por rango de edades las personas cuya edad oscila entre los 15 a 20 años son las que más realizan actividad física con un 54% de la población en ese rango de edad, después sigue la población de personas que tienen entre 21 a 30 años en la cual el 41% hace actividad física, de las personas que tienen entre 51 a 65 años solo el 20% de ese rango de edad la realiza de manera regular. La Tabla 2 ofrece mayor detalle.

Tabla 2: Práctica de actividad física en el Perú

	NSE					GÉNERO		EDAD (años)				
	A	B	C	D	E	M	F	15 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 65
Los que tienen un hábito	58%	40%	39%	27%	29%	38%	31%	54%	41%	27%	30%	20%
Los que practican deporte eventualmente	32%	32%	31%	34%	27%	35%	25%	32%	32%	33%	24%	23%
Los que no practican deporte de manera regular	10%	28%	30%	39%	44%	27%	44%	14%	27%	40%	46%	57%

Fuente: IPD (2017)

Ahora bien, para conocer a detalle el estado de la práctica de actividad física en Lima Metropolitana, una de las encuestas que cada año monitorea los hábitos y la percepción sobre las ciudades limeñas es la realizada por el observatorio Lima Cómo Vamos. En tal encuesta (ver ANEXO B) se muestra que en el 2017 el porcentaje de limeños que practica actividad física de manera regular fue de 38.2% entendiéndose realizar actividad física por más de 3 veces a la semana durante 30 minutos como mínimo (Lima Cómo Vamos, 2017), cifra que no difiere con la ofrecida por el IPD que muestra un 38.0% para Lima (IPD, 2017). Sin embargo, esta cifra ha decrecido con respecto a años anteriores como la obtenida en 2010 (43.9%) con respecto a la del 2017 (38.2%) (Lima Cómo Vamos, 2017).

Específicamente para el año 2017, los distritos que reúnen a las personas con los mayores niveles socioeconómicos presentan una mayor tendencia a realizar actividad física (47.3% para el A/B), mientras que en los distritos con personas que poseen menores niveles socioeconómicos (D/E) no suelen realizar continuamente estas actividades (24.1%) (Lima Cómo Vamos, 2017). Por edades son las personas entre 18 y 29 años quienes realizan mayor actividad física con un total del 50.9% de encuestados en ese grupo de edad, seguido por las personas cuya edad oscila entre 30 a 44 años y finalmente los mayores de 45 años de acuerdo a la agrupación realizada por Lima Cómo Vamos (2017). Por zonas de Lima Metropolitana, la zona con mayor porcentaje de personas que practican actividad física se ubica en Lima Centro²² y Lima Norte²³, con un 47.5%

²² Lima Cercado, Breña, Rímac, La Victoria, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, San Isidro, Miraflores, Barranco, Santiago de Surco, Surquillo, San Borja y San Luis.

²³ Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.

y 40.0%, respectivamente. Mientras que en Lima Este²⁴ lo realiza el 33.8% y en Lima Sur²⁵ el 29.4% (Lima Cómo Vamos, 2017).

En adición, en Lima Metropolitana la cantidad de actividades para practicar deporte o realizar actividad física no es el mejor, de acuerdo con la encuesta Lima Cómo Vamos (2017) 29.3% de Limeños se sienten insatisfechos con la cantidad de estas actividades y un 43.8% no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, lo que refleja un problema en la oferta de actividades recreativas y deportivas.

Durante los últimos años la práctica de actividad física ha ido decreciendo. Asimismo, los datos mostrados indican que aproximadamente un tercio de la población de Lima Metropolitana realiza actividad física de manera continua, siendo los jóvenes los que la practican de manera más continua y la zona de Lima Centro en la que hay mayor cantidad de personas que la realizan.

3. El distrito de San Borja

El distrito de San Borja cuenta con una superficie aproximada de 10 km² y una población estimada al 2016 de 114 400 habitantes, es decir, una densidad poblacional promedio de 11,440 hab/km² (CPI, 2016). Limita con los distritos de San Luis, La Victoria, Ate, Santiago de Surco, Surquillo y San Isidro. Según el estudio de Niveles Socioeconómicos 2016 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], la población de San Borja en un 79.8% se encuentra en los niveles A y B, y un 14% en el NSE C.

En cuanto a la infraestructura deportiva, según el Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017 (INEI, 2017), la Municipalidad de San Borja administra 1 Estadio, 4 complejos deportivos, 5 losas multideportivas, 7 losas de fútbol, 2 losas de vóley, 1 losas de básquet, 3 piscinas y 3 gimnasios. Los dos principales espacios deportivos son el Polideportivo de Limatambo y el Polideportivo de Rosa Toro. La infraestructura que posee le permite ofrecer una instalación deportiva por cada 4400 habitantes.

Sin embargo, en comparación con otros distritos (ver ANEXO C), San Borja no es la más destacada, puesto que municipalidades como Los Olivos (287 tipos de instalaciones deportivas, 1 instalación cada 1314 habitantes), Chorrillos (184, 1 instalación cada 1796 habitantes cuentan con un mayor ratio de infraestructura deportiva por habitantes. Asimismo, los distritos aledaños a San Borja cuentan con un mayor número de instalaciones tales como Miraflores (44

²⁴ San Juan de Lurigancho, El Agustino, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, Lurigancho-Chosica, La Molina y Cieneguilla.

²⁵ Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar y Pucusana.

instalaciones, 1 por cada 1909 habitantes), Surquillo (29, 1 por cada 3214 habitantes) pero por encima de otros distritos como San Miguel (1 instalación cada 4610 habitantes) o San Martín de Porres (1 por cada 5009 habitantes). En relación a la cantidad de áreas verdes, el distrito cuenta con ratio de 12.4 m² por habitante, el ANEXO D, muestra la distribución de áreas verdes por el distrito. De acuerdo al Quinto Informe de Resultados sobre Calidad de Vida (Lima Cómo Vamos, 2014a), en áreas verdes por habitante San Borja ocupa el 7mo lugar (ver ANEXO E), pues el distrito con mayores áreas verdes es Punta Hermosa con 27.7 m² por habitante, después le sigue Santa María del Mar con 23.8 m² por habitante, en tercer lugar se encuentra San Isidro con 18.2 m² por habitante, luego sigue Punta Negra con 17.9 m², después se encuentra Miraflores con 13.6 m² y finalmente, San Miguel con 12.6 m² por habitante.

3.1. Misión, Visión y Objetivos

La misión de la Municipalidad de San Borja, como se indica en su página web: “Somos una organización comunal proactiva y con mística que brinda servicios públicos en forma oportuna, con calidad y a costos razonables” (MDSB, 2018a). Así mismo, su visión es “apuntar hacia una equilibrada compatibilidad de sus tranquilas áreas verdes y residenciales, con actividades de comercio y servicios diversificados, sobre la base de un modelo de gestión participativo y de conservación del medio ambiente” (MDSB, 2018a). En este sentido, tanto la misión como la visión se enfocan en resaltar a San Borja como una ciudad oportuna y segura, a través de una gestión eficiente y transparente, con el fin de brindar servicios de calidad para una mejor calidad de vida

Asimismo, la Municipalidad de San Borja, ha establecido objetivos estratégicos, los cuales han sido definidos para actuar frente a situaciones y cambios culturales, sociales, ambientales y tecnológicos, tomando en cuenta su contexto y la coherencia con el desarrollo nacional y regional. Los objetivos estratégicos con los siguientes:

- Reducir los niveles de inseguridad y victimización en el distrito.
- Promover y mejorar el nivel de calidad de vida al vecino.
- Consolidar al distrito con accesos de movilidad sostenible y segura en la transitabilidad vial y urbana con enfoque interdistrital.
- Fortalecer la gobernabilidad y participación política y ciudadana en el distrito.
- Desarrollar y fortalecer una ciudad de bajas emisiones de CO₂ y resiliencia.
- Disminuir el nivel de riesgo de desastres en el distrito.
- Fortalecer el nivel (calidad) de ordenamiento territorial (MDSB, 2018a).

En relación a la estructura organizacional, cuenta con dos órganos de apoyo, Gerencia de Imagen Institucional y Secretaría General y con doce gerencias, de las cuales la Gerencia de

Participación Vecinal, es la más importante para fines de la presente investigación. Dentro de esta área se encuentra la Unidad de Juventudes, Recreación y Deporte, la cual se encarga de las actividades de recreación y deporte en el distrito, así como de promover la participación de los jóvenes en los programas que ofrece la municipalidad. La ubicación de los órganos de apoyo, gerencias y otras unidades orgánicas en la estructura de la Municipalidad de San Borja se puede visualizar en el ANEXO F.

3.2. Presupuesto Público

La municipalidad presenta un crecimiento presupuestal anual durante el periodo 2008-2016 como se puede apreciar en el ANEXO G, duplicando el presupuesto del año 2008 de 55, 804,000 soles a 117, 744,000 soles para el año 2017. Sin embargo, se puede observar una pequeña reducción del año 2016 al 2017 de 7, 228,027 soles. Por otro lado, el porcentaje de la ejecución del presupuesto anual durante los últimos 10 años ha ido oscilando en un rango de 82% y 95%, obteniendo un porcentaje mayor durante los primeros 5 años. Asimismo, a partir del 2015 el porcentaje de ejecución ha ido aumentando.

Por otro lado, en el ANEXO H se puede observar el presupuesto asignado a la división funcional deportes en el distrito de San Borja, a partir del 2009, según información otorgada por la plataforma Transparencia Económica (MEF, 2018). En los periodos 2009 y 2010 los porcentajes fueron mayores, pero a partir del 2011 el porcentaje respecto al total del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la municipalidad se reduce, al igual que lo asignado a la función deportes. Sin embargo, a partir del 2015 hasta el presente año se presenta un crecimiento mínimo en los presupuestos. Resaltar que el presupuesto asignado en la división funcional deportes no se puede desglosar debido a que se encuentra consolidado en la categoría promoción y desarrollo deportivo.

4. Promoción de la actividad física en San Borja

La función de la municipalidad para la promoción del deporte y actividad física se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 – 2019 (Municipalidad Distrital de San Borja [MDSB], 2017) en uno de los objetivos estratégicos (ver Tabla 3) que es “Promover el desarrollo humano y hábitos saludables en la población del distrito”.

Tabla 3: Objetivo Estratégico Institucional 1 en la Municipalidad de San Borja

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Línea Base	Meta 2019
OEI.01	Promover el desarrollo y hábitos saludables en la población del distrito	Porcentaje de desarrollo humano y social en el distrito	35%	39%
		Índice de Desarrollo Humano	75%	77%
		Porcentaje de atenciones de servicios de salud primaria	40%	45%

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2018 (2017) – Municipalidad Distrital de San Borja

En ese sentido, la municipalidad plantea una serie de Acciones Estratégicas Institucionales con el fin de cumplir el objetivo descrito líneas arriba. Una de sus acciones se trata de “Programas y actividades culturales, turísticas, deportivas y recreativas de enfoque intercultural e intermodal con calidad y accesibilidad a la población”, en la cual la Unidad de Juventudes, Recreación y Deporte como actor clave tiene como meta al 2019 un 35% en la cobertura de atenciones deportivas y recreativas (MDSB, 2017).

La Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes pertenece a la gerencia de Participación Vecinal a cargo de la Dra. Eva Valer y tiene como principal objetivo gestionar todos los temas de participación del ciudadano dentro del distrito y en vinculación directa con la comunidad. Dentro de la estructura orgánica de la municipalidad, esta gerencia ocupa el segundo nivel jerárquico. Asimismo, la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes trabaja en conjunto con las gerencias de Comunicación e Imagen Institucional, encargada de la difusión de las actividades deportivas del distrito y con la Gerencia de Desarrollo Urbano, responsable de la planificación territorial del distrito, importante para determinar la cantidad de áreas públicas del distrito. Por otro lado, la Gerencia de Medio Ambiente y Obras públicas apoya indirectamente a la gestión de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, encargándose del mantenimiento y buen estado de las áreas verdes del distrito así como de algunas instalaciones deportivas. Por último, áreas como la Unidad de Obras Públicas e Infraestructura menor y la Gerencia de Planificación Estratégica son proveedores internos de la Unidad. La relación con las unidades mencionadas se puede observar en la Figura 3.

Figura 3: Relaciones de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes con las demás áreas

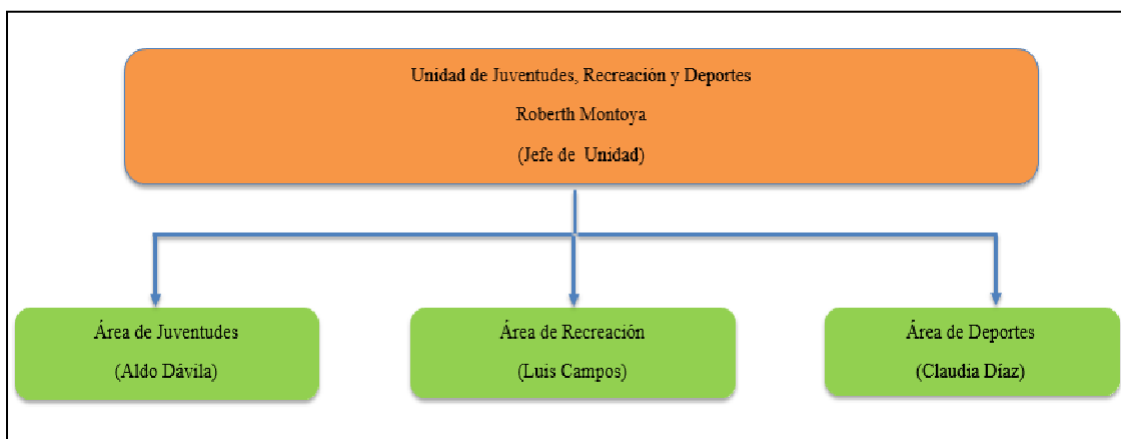


Adaptado de: MDSB (2018a)

En ese sentido, la Gerencia de Participación Vecinal, busca establecer contacto directo con el vecino, con el fin de darle solución a sus necesidades y brindarles bienestar (Eva Valer, comunicación personal, 20 de abril, 2018). Como parte de sus funciones la gerencia cumple el papel de facilitador entre el vecino y la municipalidad. En palabras de Eva Valer “(...) una vez que llega una petición o necesidad del vecino nos encargamos de enviarlo, derivarlo y guiarlo. Nosotros somos ese apoyo, ese guía que necesita el vecino, asesoramos siempre y cuando esté dentro de nuestro rango de acción, sino está dentro de nuestro ámbito, lo derivamos y lo acompañamos así como le hacemos el seguimiento a su pedido con respecto a la atención de las otras gerencias” (comunicación personal, 20 de abril, 2018). En otras palabras, en caso de que los vecinos tengan alguna solicitud, ya sea para la apertura de un nuevo taller, evento o mejora, la gerencia la recibe, realiza los análisis correspondientes, la evalúan y acorde a eso se determina su solución o implementación.

La gerencia tiene a su cargo dos unidades de las cuales se apoya para cumplir con sus objetivos: La Unidad de Juventud, Recreación y Deportes y la Unidad de Educación, Cultura y Deporte. En cuanto a la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, esta se encarga de “desarrollar las actividades deportivas y de recreación en el distrito, así como de promover la participación activa de la juventud en todos los programas de proyección social que organiza la municipalidad”. Tiene como responsable al Sr. Roberth Montoya, quien desde el 2014 se desempeña como jefe de la Unidad. Entre sus principales funciones está la de llevar a cabo todas las actividades referidas a favor de la promoción de la recreación, deporte y bienestar en el distrito de San Borja. Para explicar las principales labores de esta unidad, es necesario desglosar las áreas internas que posee la Unidad. Esta unidad se divide en tres áreas (ver Figura 4).

Figura 4: Encargados de las Áreas de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes



Adaptado de: MDSB (2018a)

El área de Juventudes, a cargo del Lic. Aldo Dávila, se responsabiliza del programa San Borja Joven, donde a través del baile, jóvenes de 13 a 19 años, se busca generar valores ejemplares y asesorarlos en esa etapa de su vida realizando actividades de cohesión comunitaria y responsabilidad social (Aldo Dávila, comunicación personal, 14 de abril, 2018).

A su vez, el área de Recreación busca fomentar la participación de los ciudadanos en temas de recreación y actividad física, siendo el espacio más concurrido el de los alrededores del Cuartel General del Ejército, conocido como “Pentagonito”. El área tiene como coordinador al sr. Luis Campos, quien desde su área se encarga de brindar las condiciones para la práctica de cualquier tipo de actividad dentro del distrito, realizar carreras en el Pentagonito, coordinar con otras entidades para ofrecer diversas clases en los campos del Pentagonito, ceder el espacio para el desarrollo de caminatas, maratones o carreras para entidades privadas (Fernando Campos, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Además, se ofrecen programas como “Sa Sa San Borja” y “Muévete San Borja. Cabe resaltar, que esta área también gestiona las relaciones con entidades privadas que buscan promover la actividad física en el distrito y a su vez dar a conocer su marca como pueden ser el caso de clínicas, entidades deportivas o empresas de bebidas, se podría decir que esa labor es un filtro entre la empresa y la municipalidad (Fernando Campos, comunicación personal, 14 de abril, 2018).

En tercer lugar, dirigida por la Lic. Claudia Díaz, se encuentra el área de Deportes, cuya función principal es masificar la práctica deportiva en todo el distrito con una amplia oferta de disciplinas. Cuentan con las “Escuelas de Campeones”, academias deportivas que imparten clases durante todo el año para niños y jóvenes hasta los 18 años, llegando a tener una cantidad de inscritos de más de 6000 alumnos en verano, (MDSB, 2018b). Además, tienen las escuelas deportivas para el “Ranking Munis”, concurso promovido por el Instituto Peruano del Deporte (IPD) a través de las disciplinas de fútbol, vóley y judo. En adición, disponen de una oferta de

clases gratuitas de fútbol, vóley y básquet por todo el distrito, colaborando con las juntas vecinales y ofreciendo en las urbanizaciones campeonatos de estos deportes.

Ahora bien, las actividades que se realizan en el distrito y están bajo la gestión de la municipalidad, son las siguientes:

Escuelas de Campeones, academias dirigidas a niños y jóvenes desde 3 años hasta los 18 años con el objetivo de promover la práctica deportiva y facilitar el aprendizaje en las diferentes disciplinas deportivas. La oferta de escuelas presenta fútbol, vóley, básquet, capoeira, ajedrez, esgrima, futsal, tenis de mesa, minitenis, karate, taekwondo, kung fu, arquería, gimnasia, atletismo, paleta de frontón, fútbol americano, béisbol, fútbol femenino, judo, balonmano, boxeo, lucha libre y jiu jitsu. Cabe resaltar que en verano se presenta la mayor variedad de deportes ofrecidos, ya que es la estación con la mayor cantidad de asistentes. Las clases se imparten en los polideportivos Limatambo y Rosa Toro en horarios los lunes a viernes por la tarde, y los sábados todo el día acorde a las disciplinas deportivas ofrecidas. Para las disciplinas de fútbol y vóley, el programa tiene un costo²⁶ de 65 soles para residentes del distrito y de 130 soles para no residentes, para las demás disciplinas impartidas tiene una tarifa única de 55 soles.

Escuelas gratuitas, tiene por objetivo la integración social a través del deporte. Las actividades que se han realizado son: fútbol, vóley y básquet. Este programa está dirigido a niños de 3 años a más. Asimismo, no tiene costo alguno y las clases son de lunes a viernes por la tarde. Las actividades se realizan en el complejo deportivo San Juan Masías.

Torneos Inter escolares, con el objetivo de contribuir y promover el desarrollo de la práctica deportiva en los colegios del distrito a través de la sana competencia, y descubrir talentos deportivos para apoyarlos en su posterior desarrollo. Incluye las disciplinas de vóley, fútbol, ajedrez, natación, futsal, atletismo y básquet.

Sa Sa Sa San Borja, programa que ofrece a vecinos de todas las edades rutinas deportivas y de baile en espacios públicos con el fin de promover un estilo de vida saludable previniendo el estrés y potenciales enfermedades. El programa cuenta con más de 7 años de creación, está dirigido al público en general y de manera gratuita. Actualmente es impartido en más de 45 parques del distrito y cuenta con una variedad de horarios que se distribuyen durante la mañana, tarde y noche.

Tour del caminante, es un circuito deportivo organizado y fundado en 1999 por una asociación de vecinos del distrito, y que posteriormente recibió el apoyo de la municipalidad. Actualmente cuenta con las siguientes actividades: tae bo, localizado, taichí, baile, afro, pilates,

²⁶ Según revisión en página web de la municipalidad al 02 de agosto de 2018

aeróbicos, danza Árabe, marinera, yoga, coreo árabe, marinera, tango, bachata, top fighter, salsa cubana. Los programas de baile beneficiaron a un aproximado de 9000 personas en el año. Está dirigido al público en general, sea proveniente o no de San Borja, con un costo de 2 soles por clase asistida.

Muévete San Borja, programa que desde el año 2003 busca elevar la calidad y el nivel de vida de la población, haciéndole frente al sedentarismo e incentivándolos a llevar una vida más activa y sana (MDSB, 2018a). Consta de un circuito deportivo que se realiza en los alrededores del Cuartel General del Ejército – Pentagonito todos los domingos, de 8am hasta las 2pm. El programa va dirigido al público en general y no tiene costo alguno. Las actividades que se realizan son aeróbicos, bicicletas, patines, mini golf, tenis, mini tenis, tenis de mesa, vóley, baile, gimnasio y spinning, así mismo se realizan caminatas, trotes, carreras, tai chi.

San Borja Joven, programa con más de 5 años de creación orientado al desarrollo de habilidades sociales a través de la realización de actividades artísticas, recreativas y culturales, como una alternativa para el uso adecuado del tiempo libre. Asimismo, este programa busca contribuir con la formación de jóvenes líderes comprometidos con el desarrollo social del distrito, capaces de gestionar acciones a favor de la comunidad. Dirigido a adolescentes entre los 13 y 17 años sean o no residentes del distrito. Este programa se desarrolla de manera gratuita en el polideportivo de Limatambo en donde se dictan clases de guitarra, cajón, Hip Hop, coreografía, danzas peruanas, canto, oratoria y expresión corporal. Las actividades se realizan de lunes a viernes en horarios de mañana y tarde.

En resumen, en el presente capítulo se profundizó en la organización y los diferentes actores del Sistema Deportivo Nacional, señalando a las municipalidades como principales actores para la masificación de la práctica de actividad física. Asimismo, se aprecia que en el contexto de Lima Metropolitana, la actividad física ha ido decreciendo, razón por la cual la labor de las municipalidades toma mayor importancia. Por último, se describe el contexto de la Municipalidad de San Borja a través de información sociodemográfica del distrito y su estructura organizacional, destacando principalmente la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo busca explicar la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos. El capítulo detalla el alcance, el diseño, las herramientas y las limitaciones de la investigación.

1. Alcance de la investigación

La presente investigación, de acuerdo a la naturaleza del tema abordado, tendrá un carácter descriptivo y exploratorio.

Por un lado, el alcance descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 92). Al respecto, esta investigación comprende la situación actual de la promoción de la actividad física en el distrito de San Borja, con el fin de identificar las prácticas de gestión implementadas por dicha entidad pública y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre los servicios de actividad física que ofrece la Municipalidad de San Borja

Por otro lado, el alcance exploratorio busca examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional nuevo (Hernández et al., 2010). Entonces, resulta esencial un primer acercamiento a un fenómeno poco estudiado en nuestro entorno: los servicios de actividad física ofrecidos por los gobiernos locales. Cabe resaltar que las prácticas de gestión municipal que impulsan la realización de actividad física en las personas no se encuentran documentadas, puesto que estos conocimientos recaen de manera empírica en los saberes de los gestores que promueven la actividad física. De esta manera, recogiendo los testimonios de expertos en la materia, se busca complementar el marco teórico y contar con información sobre dichas prácticas de gestión que influyen en la realización de actividad física en las personas.

2. Diseño metodológico de la investigación

2.1. Estrategia de Investigación

Debido a que la investigación pretende identificar las prácticas de gestión que viene llevando a cabo la Municipalidad de San Borja y a su vez conocer el nivel de satisfacción de los usuarios sobre los servicios que brinda, se opta por el estudio de caso como enfoque metodológico. El estudio de caso se caracteriza por ser una estrategia de investigación empírica,

intensiva y en profundidad, que tiene como principal característica el estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real (Mendoza & Llaxacondor, 2016).

De acuerdo con Yin (1989), este enfoque mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, por lo que resulta apropiada para temas que se consideran prácticamente nuevos, ya que, examina e indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real. De este modo, permite comprender a profundidad el fenómeno de estudio, abarcando todas las aristas de análisis posible y acota el alcance de la investigación, al analizar a una municipalidad en específico y a las personas vinculadas a los servicios de actividad física que se desarrollan dentro de ella. Cabe resaltar que los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, ya que se busca describir, verificar o generar una teoría (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, en cuanto al tipo de estudio de caso optamos por la clasificación realizada por Romero y Rivero (2017), la cual se explica en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4: Tipos de estudio de caso

Tipo	De Reporte	Descriptivo	Explicativo	Evaluativo	Predictivo
Definición	Busca Documentar los hechos desde los actores	Busca describir la situación o fenómeno	Busca describir el fenómeno y explicar por qué pasó lo que pasó	Busca comparar lo ocurrido con un estándar para emitir juicios de valor	Busca explicar el comportamiento y tratar de predecirlo para el futuro.
	¿Qué pasó?	¿Cómo o cuál fue la experiencia?	¿Por qué pasó lo que pasó? ¿Por qué existe?	¿El resultado fue el deseado?	¿Qué va a pasar? ¿Se puede cambiar?

Adaptado de: Romero & Rivero (2017)

Entonces, considerando que la presente evaluará los servicios de actividad física dentro de un municipio es que el tipo de estudio de caso se categoriza como una investigación de tipo evaluativo. Además, la investigación surge del interés por comprender un caso en particular y de conocerlo a profundidad. Como tal, sólo se pretende contar con un mejor entendimiento de un fenómeno mas no generalizar de manera probabilística a otras organizaciones del medio.

2.2. Tipo de Metodología

En relación con la metodología utilizada para identificar las prácticas de gestión y conocer el nivel de satisfacción de los servicios que presta la Municipalidad de San Borja en materia de actividad física, se utilizaron dos tipos. Por un lado, se consideró a la Teoría Fundamentada, como la metodología más idónea debido a que permite identificar las prácticas de gestión más relevantes en una municipalidad que quiera impulsar la actividad física, partiendo desde los expertos en la

materia. Resaltar que no todos los elementos que promueven la actividad física se ven reflejados en la oferta de servicios, puesto que algunos de ellos no tienen un contacto directo con el usuario o no se reflejan en el servicio. Por otro lado, se consideró la aplicación de un modelo de satisfacción adaptado a los servicios deportivos municipales, ya que permite identificar el nivel de satisfacción y los factores que la determinan. Los factores identificados como parte de este modelo encuentran su explicación en algunos de los elementos identificados a través de la Teoría Fundamentada para promover la actividad física. En este sentido, se consideran ambas metodologías con el propósito de cumplir con los objetivos del estudio. A continuación, profundizaremos en cada tipo de metodología.

2.2.1. Teoría fundamentada

La metodología de la teoría fundamentada consiste en el desarrollo de una teoría sustentada en los datos procedentes del trabajo de campo, es decir, que, a partir de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos, surgen las propuestas teóricas (Hernández, 2014). Ello, resulta útil para el desarrollo de la investigación, puesto que, los temas relacionados a la gestión municipal sobre promoción de actividad física no han sido muy estudiados y cuentan con pocas fuentes de información a las que podamos acceder. Además, desde una aproximación exclusivamente teórica no se pueden delimitar variables de estudio que indiquen cómo se promueve la actividad física por parte de entidades municipales, considerando también que la mayoría de la producción académica proviene de perspectivas y experiencias de países desarrollados, en los que los contextos son diferentes al peruano. Si bien se pueden encontrar casos en otros países que apoyan a la investigación estos no se encuentran contextualizados totalmente a la realidad de las municipalidades de Lima, razón por la cual es apropiado recoger información acorde a la situación nacional. Esto va en relación con lo citado por Glaser & Strauss (1967) quienes afirman que “la metodología propone la elaboración de teorías para fenómenos recién inmersos o muy poco investigados”. Es así que, a través del desarrollo de esta metodología, se categorizaron e identificaron las variables necesarias para realizar el análisis de la investigación, sobre la base de los testimonios de expertos nacionales. De esta manera, mediante el uso de la metodología de la Teoría Fundamentada se obtuvieron las variables que impulsan la promoción de la actividad física en las organizaciones.

2.2.2. Modelo de satisfacción de servicios de actividad física

Considerando que el objetivo de la investigación consiste en evaluar los servicios en materia de actividad física de la Municipalidad de San Borja, a partir del conocimiento de su nivel de satisfacción, se optó por recoger las valoraciones que tienen los usuarios. Es así que, conociendo sus valoraciones sobre los servicios a través de encuestas, se contrastó con las

prácticas de gestión impulsadas desde la Municipalidad de San Borja para evaluar si los esfuerzos dirigidos a promover la actividad física coinciden con las valoraciones de los usuarios. En ese sentido, debido a la importancia que tiene conocer la satisfacción de los usuarios, se revisaron diferentes modelos que evalúen el nivel de satisfacción frente a servicios vinculados con la actividad física diseñando uno nuevo que se adaptó de modelos propuestos por Elasri, Triado y Aparicio (2015) y Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón (2008).

Durante las últimas décadas diferentes autores han investigado sobre el tema, de manera que, el concepto de satisfacción enfocada en la actividad física ha ido evolucionando significativamente con el pasar de los años, tal como se muestra en el ANEXO I. Cada modelo plantea sus propias dimensiones, por lo que el enfoque para medir la satisfacción de los usuarios varía en torno a las dimensiones que los investigadores consideren parte del análisis. Para efectos de la presente investigación se planteó un modelo acorde al contexto nacional que permitiera evaluar la satisfacción de los usuarios de los servicios a través de encuestas.

Para proponer el modelo desarrollado, se tomaron en cuenta dos aspectos. En primer lugar, se consideró la información obtenida en el análisis de entrevistas a expertos en gestión deportiva, el cual permitió tener un primer panorama sobre las dimensiones que deberían ser evaluadas. En segundo lugar, las investigaciones realizadas por Elasri et al.²⁷ (2015) y Nuviala et al.²⁸ (2008) sobre satisfacción de servicios deportivos permitieron establecer una estructura del modelo a proponer. A partir de esto, el modelo propuesto recoge lo planteado por Elasri et al. (2015) y Nuviala et al. (2008) añadiendo algunos cambios en la terminología basándose en lo extraído de las entrevistas a expertos (ver Tabla 5).

²⁷ La investigación desarrollada por Elasri et al. (2015) busca identificar y analizar las variables que más influyen en la satisfacción de servicios municipales en Barcelona, España. A partir de un cuestionario elaborado en una investigación anterior de los autores se procede a encuestar a 186 personas. Un análisis factorial aplicado a la información recolectada reveló 5 dimensiones que influyen en la satisfacción global del cliente y son: calidad de las instalaciones, recursos humanos, comunicación, entorno social y calidad-precio. Para dicha investigación las instalaciones, los recursos humanos y la comunicación son las que tienen mayor influencia en los usuarios.

²⁸ Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos es la investigación realizada por Nuviala et al. (2008) construir un instrumento que mida la satisfacción de los usuarios de organizaciones deportivas. A través de una encuesta de 29 ítems con escala Likert de 5 puntos se busca construir un instrumento que mida la satisfacción de los usuarios de organizaciones deportivas. La escala de percepción del servicio recibido está formada por cuatro dimensiones: técnicos deportivos, recursos materiales, actividades e imagen de la organización que fueron validadas en el estudio.

Tabla 5: Factores de Modelo de Satisfacción de Servicios de Actividad Física

Factor	Definición
Calidad de las instalaciones	Referido al nivel de las instalaciones en la que se ejecutan los programas, así como el mantenimiento y limpieza de los mismos
Personal encargado	Orientado en la gestión de los recursos humanos con los que cuenta una organización que ofrece servicios orientados a la actividad física.
Información ofrecida	Referido a la comunicación que tiene la organización con el usuario sobre cambios en sus programas o propuestas de nuevos servicios.
Sentido de colectividad	Relacionado al ambiente que se genera dentro de los programas y como este sirve para conocer nuevas personas por medio de la práctica de actividad física.
Oferta de servicios	Definido como lo ofrecido por parte de la organización en variedad de horarios y de actividades a los usuarios.

Adaptado de: Elasri et al. (2015) y Nuviala et al. (2008)

Finalmente, cabe recordar que tanto el análisis de las variables obtenido a través de la teoría fundamentada y el modelo de satisfacción en servicios deportivos propuesto nos permiten encontrar los elementos necesarios para evaluar los servicios de actividad física desarrollados por la Municipalidad de San Borja.

2.3. Enfoque de la Investigación

En consideración con lo anterior, el enfoque de la investigación es mixto. Según Hernández et al. (2010), el enfoque mixto es aquel que integra el método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un panorama más completo del fenómeno. Debido a que, se utilizaron herramientas metodológicas de dos tipos: Cualitativa y Cuantitativa, este sería el enfoque más pertinente para la investigación. Cabe resaltar que “los resultados de estudios con este enfoque se presentan bajo el esquema de triangulación²⁹, con el fin de que haya consistencia en los resultados de ambos enfoques y se identifiquen posibles contradicciones o paradojas” (Hernández, et al. 2010). En este sentido, la combinación de ambos enfoques le permite a la presente investigación potenciar sus hallazgos y conclusiones.

2.4. Horizonte de la investigación

El horizonte temporal de la investigación es transversal, el cual se caracteriza por recolectar información en un sólo periodo de tiempo, de manera que, sólo proporciona información de la organización, correspondiente al momento en que fue analizada (Ponce & Pasco, 2015). La investigación realiza una evaluación al momento de los servicios de actividad

²⁹ Se entiende por Triangulación, Según Saunders, como el “uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (2009, citado en Ponce & Pasco, 2015, p.47).

física desarrollados por la Municipalidad de San Borja, por lo que, no pretende analizar su evolución cada año, asimismo, en el caso de las encuestas a los usuarios, esta se realizó con los participantes a la fecha.

2.5. Población y muestra

La población objetivo de esta investigación está conformada por tres grupos, el primero está conformado por todos los expertos sobre promoción de la actividad física. El segundo por todos los funcionarios de la municipalidad cuya labor se encuentre directamente o indirectamente relacionada a la promoción de la actividad física. Finalmente, el tercero, abarca a todas las personas que sean parte de los programas de actividad física en el distrito de San Borja.

2.5.1. Grupo de expertos de teoría fundamentada

A fin de poder llevar a cabo la metodología de la teoría fundamentada, se requirió de un grupo de expertos en temas de gestión pública y deportiva que definan los conceptos necesarios para la promoción de la actividad en el contexto nacional.

Para la elección de la muestra se utilizó el muestreo teórico. De acuerdo a Hernández, en el muestreo teórico el número y los rasgos de la población básica no se conocen a priori, así como el tamaño de la muestra. La estructuración de ésta se realiza gradualmente a lo largo del proceso de investigación y no se realiza según criterios de representatividad sino según la relevancia de los casos (2014). Entonces, con el objeto de definir las variables que permitan identificar las prácticas de gestión para la promoción de la actividad física este tipo de muestreo resulta ser el más adecuado. Es importante mencionar, que el muestreo se detuvo una vez llegada a la saturación teórica de la información recibida. En el ANEXO J se encuentra la relación de entrevistados y el cargo en la organización que representa.

2.5.2. Directivos y funcionarios de la Municipalidad de San Borja

El otro público objetivo de esta investigación son los directivos y funcionarios públicos de la Municipalidad de San Borja, puesto que a través de ellos se buscó identificar las prácticas de gestión que desarrolla la municipalidad para la promoción de la actividad física. El tipo de muestreo utilizado fue el de muestra en cadena o por redes, también conocido como “bola de nieve”, donde “se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también” (Hernández et al., 2010, p. 398). En este caso, los funcionarios entrevistados, fueron consultados sobre las gerencias o unidades con las que se relacionan en su labor de promover la actividad física. Así, se formó una red de personas a entrevistar que, dentro y fuera de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, se encargan de promover la actividad física

en el distrito. Por último, con el fin de asegurar la representatividad de los funcionarios se tomaron en cuenta variables de edad, cargo y años de permanencia en la municipalidad (ver ANEXO K).

La distribución de participantes buscó que exista representación en términos de edad, género, puesto de trabajo y permanencia en el cargo. Se recabó información de los funcionarios encargados de gestionar la promoción de la actividad física en la Municipalidad de San Borja para identificar y describir las prácticas de gestión y analizar cómo estas se derivan de una estrategia y una propuesta de valor. En este sentido, no sólo se realizaron entrevistas a los funcionarios a cargo de la Subgerencia de Participación Vecinal, quienes tienen a su cargo a la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, sino a otras Subgerencias que guardan relación con este. En el caso de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, se entrevistó a un total de 8 personas que contribuyen con la labor de promoción de la actividad física en el distrito. Asimismo, se entrevistó a los gerentes de Participación Vecinal, Planificación Estratégica, Desarrollo Urbano y Comunicación e Imagen Institucional para desde sus áreas conocer la colaboración con la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes. Finalmente, con las entrevistas a la Unidad de Obras Públicas y a la Unidad de Áreas Verdes se conoció a detalle la labor realizada en espacios públicos del distrito. Con ello, se pretendió contar con un esquema completo que describa las prácticas de gestión que desarrolla la Municipalidad de San Borja para la promoción de actividad física.

2.5.3. Personas que realizan actividad física en el distrito

Debido a que se busca evaluar los servicios de actividad física a partir de la satisfacción de los usuarios, la población objetivo consideró a todas las personas que forman parte de alguno de los programas que ofrece la municipalidad en materia de actividad física y que sean mayores de 15 años, mediante la aplicación de un modelo propuesto.

La municipalidad promueve el desarrollo de actividad física de manera directa e indirecta, la primera hace referencia a los programas implementados por la municipalidad como, por ejemplo, Sa Sa San Borja, donde se dispone de horarios y un personal encargado de dictar las clases. Mientras que la indirecta se refiere a las condiciones que brinda San Borja para incentivar la práctica de actividad física pero sin intervenir con una oferta de actividades, por ejemplo, abrir una loza deportiva o recuperar un parque mas no ofrecer un programa en ello. Debido a que se busca conocer las valoraciones de los usuarios de los servicios en materia de actividad física, se optó por los medios directos para llevar a cabo la evaluación. Cabe resaltar que no se diferencié entre residentes o no del distrito, puesto que la oferta de la municipalidad es amplia y va dirigida a cualquier persona que desee realizar actividad física, así sea proveniente de otros distritos.

En cuanto al tipo de muestreo, se consideró el probabilístico simple. De acuerdo a Ponce y Pasco “involucra una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades

seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa” (2015, p.52). Entonces, con el objeto de contar con una muestra que sea estadísticamente representativa, se utilizó este tipo de muestreo.

Por otro lado, en cuanto al tamaño de la muestra, esta fue calculada considerando los criterios del análisis factorial exploratorio. De acuerdo con autores como Lloret, Ferrer-Traver, Hernández-Baeza & Toma-Miguel (2014) y Osborne y Costello (2004) cuanto mayor sea el tamaño muestral, más confianza se tendrá en que la solución obtenida sea estable, especialmente cuando existan muchos posibles factores a extraer y/o pocos ítems por factor. Sin embargo, no siempre los investigadores tienen acceso a ellas, por lo que recomiendan un mínimo acorde a los ítems del cuestionario a aplicar, se plantean ratios de 10 encuestas por ítems como mínimo (Lloret et al., 2014). Mientras que otros autores como Comfrey y Lee (1992, citado en Osborne & Costello, 2004) sugieren que el tamaño muestral debería ser evaluado de acuerdo al siguiente cuadro (ver Tabla 6):

Tabla 6: Calificación de tamaño de muestra

Calificación	Muy pobre	Pobre	Justo	Bueno	Muy bueno	Excelente
Tamaño de muestra	50-99	100-199	200-300	300-500	500-1000	100

Fuente: Comfrey y Lee (1992, citado en Osborne & Costello, 2004)

Por consiguiente, para efectos de la presente investigación, se utilizó una herramienta que contiene 13 ítems en una escala de Likert de 5 puntos para evaluar la satisfacción de los usuarios con respecto a los programas de actividad física ofrecidos por la municipalidad. Además, con la finalidad de que la investigación sea más precisa y cuente con mejores resultados, se escogió un tamaño muestral mayor, compuesto por 380 personas, que supera el ratio propuesto de 10 encuestas por ítem y estima un mínimo de 130 personas. En este sentido, el tamaño muestral estimado para la presente investigación es considerada como buena dentro de la calificación por Comfrey y Lee.

3. Herramientas de la investigación

3.1. Técnicas de recolección de información

Debido al enfoque mixto de la investigación se requirió la aplicación de herramientas de recolección de datos cualitativa y cuantitativa. A continuación, se describe cada una de ellas.

3.1.1. Sistematización de Fuentes Secundarias

Se hizo uso de libros, artículos académicos, textos académicos, proyectos de investigación, informes. Además, se recopiló información pública: datos numéricos de los

participantes en los programas realizados por la Municipalidad de San Borja, revistas institucionales de la municipalidad e información sobre programas. Cabe resaltar que parte de las fuentes secundarias sobre la promoción de la actividad física son del extranjero, debido a que los estudios provenientes del Perú sobre este tema son escasos. Dichas experiencias internacionales se encuentran sistematizadas en el ANEXO L.

3.1.2. Entrevistas a profundidad

Con relación al tipo de entrevista a desarrollar, de acuerdo a Ponce y Pasco existen tres tipos:

“La entrevista estructurada involucra un conjunto definido de preguntas que se aplican siguiendo un mismo orden y enunciación, de manera similar a como ocurre en la encuesta. En cambio, la entrevista semiestructurada comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible. Finalmente, la entrevista no estructurada solamente tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias” (Ponce & Pasco, 2015, p. 63).

Para el caso de los funcionarios de la Municipalidad de San Borja, se utilizó la guía de entrevista semi estructurada, la cual permitió seguir una pauta de preguntas bajo cierta flexibilidad para así identificar las principales prácticas de gestión desarrolladas desde cada Gerencia o Subgerencia para la promoción de la actividad física en el distrito. En cuanto al diseño se tomaron en cuenta dos modelos, el primero dirigido a la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes mientras que la segunda se dirigió a aquellas gerencias que apoyen a la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes en su labor de promover la actividad física. Tal distinción se hizo con la finalidad de identificar las prácticas de gestión propias de la unidad encargada de promover la actividad física así como de aquellas en las que se apoya. Como tal se esperó contar con una visión completa de la gestión que viene llevando a cabo la municipalidad para la promoción de la actividad física. Ambas guías se aprecian en el ANEXO M y ANEXO N, respectivamente.

Finalmente, con respecto a las entrevistas dirigidas a los expertos también se consideró la guía de entrevistas semiestructurada. Esta guía contó con preguntas que buscaron, desde la experiencia del entrevistado, conocer cuáles son los elementos necesarios para la promoción de la actividad física. Tal guía de entrevista se puede apreciar en el ANEXO O.

3.1.3. Encuestas

Con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo el modelo de satisfacción de servicios propuesto, se diseñó un cuestionario que fue aplicado a los usuarios que realizan

actividad física dentro de los programas de San Borja, independientemente de su distrito de residencia. Para acceder a ellos, fue necesario asistir a los programas realizados por la municipalidad en los que se practica la actividad física. En este sentido, se encuestó a los asistentes de los programas dictados en el Polideportivo Limatambo y Rosa Toro, los programas de deportes, el grupo de baile Sa Sa San Borja, el Tour del Caminante y Muévete San Borja.

En cuanto a la elección de la escala, se optó por la escala Likert de 5 puntos, considerada como una de la más usadas por autores como Malhotra y Peterson (2006, citado en Dawes, 2008), y (Brace, 2004) quienes afirman su pertinencia y confiabilidad al momento de evaluar, así como por ser el tipo de escala usado en el modelo de Nuviala et al. (2008) del cual toma base nuestro instrumento de estudio. Cabe resaltar que, el uso de escala Likert 5, 7 o 10 son comparables para herramientas analíticas, como el análisis factorial o modelos de ecuaciones estructurales a este respecto (Dawes, 2008).

Se elaboraron encuestas piloto, dirigidas a una muestra similar a la que sería encuestada, con el fin de obtener una evaluación previa de la encuesta final, según Malhotra (2008) esta abarca una pequeña muestra de encuestados, para a partir de ello, identificar y eliminar los problemas potenciales, por lo que resulta necesario que los encuestados de la prueba piloto y encuesta final se extraigan de la misma población. Entonces, con el objetivo de saber si las encuestas eran comprendidas por las personas al momento de ser completadas se realizaron en total 15 encuestas (ver ANEXO P) estando dentro del número de encuestas piloto a realizar que de acuerdo a Malhotra (2008) se sugiere 15 a 30 encuestados. Es importante resaltar que todas las encuestas fueron autoaplicadas con la presencia de los investigadores en la entrega y recepción de las mismas. Además, después de recoger las opiniones de las personas se procedió a reformular algunas preguntas que también fueron validadas por expertos en metodología y gestión deportiva. Con las recomendaciones sugeridas se procedió a realizar el cuestionario final (ver ANEXO Q) que fue completado por los mismos usuarios de los programas de San Borja. En las encuestas se les pidió a los usuarios que expresarán su valoración sobre los siguientes enunciados (ver ANEXO R) en una escala del 1 al 5, donde 1 era muy en desacuerdo y 5 era muy de acuerdo.

3.1.4. Observación

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015) se distinguen dos tipos de observación: participante y no participante. En la observación no participante, el investigador recolecta información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, a fin de no influir en sus acciones. En cambio, en la observación participante, el investigador se involucra decididamente en ese contexto, interactuando plenamente con los actores de la organización en cuestión. Ello permite contar con una obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad o campo de estudio que se

está realizando, de modo que “involucra un registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (Saunders, citado en Ponce & Pasco, 2015)”.

Para la presente investigación se realizó, por un lado, la observación participante como método de recolección de datos, ya que, a partir de la interacción con los participantes; es decir; los usuarios de los servicios de la actividad física de la Municipalidad de San Borja, se pretende explorar sus intereses y/o acciones. Sin embargo, para evaluar los programas a los que no se tenían acceso y para hacer una revisión al distrito se hizo uso de la observación no participante. Los programas que fueron parte de la observación participante son Sa Sa San Borja, Tour del Caminante y Muévete San Borja, permitieron observar variables como personal a cargo, instalaciones, sentido de colectividad y promoción de servicios. Por otro lado, en programas como Escuela de Campeones o San Borja Joven se hizo uso de la observación no participante debido a que son programas orientados a menores de 18 años, en los que se enfatizaron variables como oferta de servicios, promoción de los servicios e instalaciones. El uso de esta técnica permitió contar con una visión general del ambiente o entorno que se genera en una clase, así como de la forma en que el distrito promociona la actividad física. En el ANEXO S se encuentran las fechas de la guía de observación.

4. Procesamiento y Análisis de Información

La información cualitativa y cuantitativa recolectada se procesó y analizó secuencialmente, a continuación, se profundizará en cada una.

4.1. Herramientas cualitativas

4.1.1. Teoría fundamentada

El análisis de la información se realizó en 3 etapas, la primera consistió en el desarrollo del muestreo teórico que es “el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por la cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información [...] para desarrollar su teoría tal como surge” (Glaser & Strauss, 1967, p. 45), es decir, el proceso de análisis y recolección de datos se producen simultáneamente. En cuanto a las fuentes de recolección de datos, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de estudio, según Corbin & Strauss (1990), pueden obtenerse de fuentes directas como las entrevistas y observaciones e indirectas como documentos gubernamentales, videos, periódicos y libros. Para efectos de la presente investigación, se usaron las entrevistas como herramienta de recolección de datos, de modo que, se entrevistó a expertos en gestión deportiva y pública de municipalidades, del Instituto Peruano del Deporte y docentes en la materia. Simultáneamente, se analizó la información recogida de

cada entrevista por lo que, a partir de las primeras se fueron generando códigos y se pudo reformular las preguntas en base a los elementos que se quiso profundizar.

El segundo proceso consiste en la saturación teórica, definido como el criterio para determinar cuándo se detiene el muestreo, con el objetivo de evitar que surjan datos adicionales que puedan desarrollar propiedades de la categoría (Glaser & Strauss, 1967). En otros términos, el investigador al recolectar información de diferentes grupos, ya sean nuevos o antiguos, trata con una multiplicidad de grupos e información, lo cual conlleva a detener el muestreo, pues al observar elementos similares a los identificados, deberá confiar en que la categoría se va saturando. La investigación inició con una muestra de 6 entrevistados los cuales se fueron ampliando hasta llegar a una muestra de 11 personas, siendo el punto en el que se dio proceso a la saturación.

Finalmente, el tercer y último proceso consiste en la codificación, este componente involucra el proceso de análisis de datos donde se interpretan los textos procedentes de las transcripciones de las entrevistas (Hernández, 2014). Según Corbin y Strauss (1990) los investigadores lo definen como un proceso analítico fundamental que consta de tres tipos de codificación básicos³⁰. Al respecto, la presente investigación realizó el proceso de codificación agrupando las frases con similares conceptos, expresados por los expertos, de manera que, fueron categorizados en variables o elementos, hasta el punto de identificar siete variables que explican la promoción de la actividad física en entidades públicas o privadas. En tal sentido, fue necesario utilizar el tipo de codificación abierta, ya que implica un proceso interpretativo en el que los datos se analizan de manera analítica, con la finalidad de que el investigador pueda desarrollar nuevas ideas al romper las formas estándar de pensar e interpretar los fenómenos reflejados en los datos (Corbin & Strauss, 1990). Este proceso se ejecutó al comenzar la transcripción de las entrevistas y luego con el análisis del texto para identificar palabras claves y enumerar las categorías emergentes. Cabe resaltar, que, al no tener conocimiento ni acceso a los softwares de transcripción, se optó por la codificación manual.

³⁰ (1) Codificación Abierta, es el proceso de desglosar los datos en distintas unidades de significado. Se debe comenzar con una completa transcripción de la entrevista, y después, con el análisis del texto línea a línea con la intención de identificar las palabras clave o frases que conectan el relato del informante con la experiencia bajo investigación (2) Codificación Axial, proceso de relacionar códigos unos con otros, vía combinación de pensamiento inductivo y deductivo. (3) Codificación Selectiva, es el proceso de elección de una categoría para ser el núcleo, y relacionar todas las demás categorías con la central. La idea esencial es desarrollar una única línea narrativa con la cual todos los demás factores están cubiertos. (Cuañat, 2007, pp. 7-8)

A continuación (ver Tabla 7), se presentan, como resultado de la metodología de teoría fundamentada, las variables o elementos obtenidos a través de la entrevista a expertos.

Tabla 7: Elementos obtenidos en la metodología de Teoría Fundamentada

ELEMENTOS	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Espacios públicos	Espacio destinado al público en general como parques, plazas, ciclovías y veredas que no son de uso exclusivo para la práctica de la actividad física, pero si es de suma importancia para el desarrollo de este.
Infraestructura deportiva	Abarca todas las instalaciones dedicadas exclusivamente a la práctica de deportes y actividad física en algunas ocasiones como coliseos, polideportivos, piscinas, gimnasio, canchas o lozas deportivas.
Promoción de los servicios	Promoción directa de los servicios ofrecidos por la municipalidad o por entidades privadas orientadas a la actividad física. Involucra una difusión abierta por cualquier canal, así como una comunicación de contenidos sobre los beneficios de la práctica de actividad física.
Oferta de servicios	Busca explicar que toda organización que comunique de una manera continua y efectiva que realizar actividad física es beneficioso para la salud física y mental, impacta en la estrategia de promover la actividad física.
Personal encargado	Relacionado al profesionalismo y trato del personal. Si el servicio brindado cuenta con un personal que tenga una posesión demostrada de los conocimientos y habilidades que le permitan realizar el servicio con eficacia así como un trato personalizado al usuario.
Sentido de colectividad	Entendido como el ambiente que se genera al realizar actividad física. Trata de la interacción generada entre las personas y cómo pasan un agradable momento en grupo compartiendo experiencias y disfrutando de lo que les gusta hacer.
Gestión de stakeholders	Involucra una correcta identificación, seguimiento y manejo de los actores interesados en la promoción de actividad física, sean empresas, organizaciones sociales o instituciones públicas pueden favorecer u obstaculizar la estrategia desarrollada por la organización.

Cabe resaltar que, los elementos identificados a través de esta metodología sirvieron como referencia para explicar los factores que determinan la satisfacción, encontrados a partir del modelo de satisfacción desarrollado. En este sentido, cada factor toma como referencia o forma parte de alguno de los elementos explicados por los expertos.

a. Entrevistas a funcionarios:

Tal como se explicó párrafos atrás, se formularon más de dos guías de entrevista (ver ANEXO M y ANEXO N). Cada guía contó con las mismas preguntas generales sobre el detalle de sus funciones, así como con preguntas filtro para saber su relación con la Unidad de Juventud, Recreación y Deportes; a partir de ello, se definía el curso de la entrevista o de ser el caso se daba

por terminada. Cabe resaltar que, la pertinencia de las preguntas se vio influenciada por el tipo de actividad que los funcionarios desarrollaban en sus áreas, por lo que, la gerencia de la que forma parte fue un determinante para ello. En este sentido, se efectuaron un total de 14 entrevistas programadas durante los meses de mayo y junio y se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la Municipalidad de San Borja y del Polideportivo Limatambo. Con el objetivo de optimizar tiempos y la calidad del análisis, las transcripciones se desarrollaron de manera simultánea a las entrevistas, ya que, posterior a ello se podía iniciar con el proceso de codificación. Es así que, se identificaron las prácticas de gestión que viene desarrollando la Municipalidad de San Borja para la promoción de la actividad física, en base a los elementos obtenidos como parte de la Teoría fundamentada.

4.2. Herramientas cuantitativas

4.2.1. Análisis descriptivo

A partir de la información recogida a través de las encuestas se realizó el análisis descriptivo del perfil de los encuestados y de las variables observadas. Se utilizaron métodos descriptivos básicos para las variables cualitativas como sexo, residencia o edad mientras que para las variables cuantitativas se utilizaron gráficos de media y frecuencias para explicar con mayor detalle el comportamiento de cada ítem según la escala Likert propuesta.

4.2.2. Análisis factorial

El análisis factorial es una técnica estructural o de interdependencia que tiene como objetivo resumir la información para poder describirla fácilmente. La técnica indica que si bien hay un amplio número de variables simultáneas entre sí, todas cuentan con la misma importancia, por lo que se busca que estén más relacionadas y se encuentren unidas por factores o dimensiones³¹ (De la Garza, Morales & González, 2013). Se entiende como factor una “dimensión subyacente que explica las correlaciones entre un conjunto de variables” (Malhotra, 2008, p. 610)

La presente investigación, utiliza el análisis factorial exploratorio, para explorar el conjunto de variables latentes o no observables que explican las respuestas a los ítems de un test (Lloret, Ferreres-Travers, Hernández-Baez & Tomás-Miguel, 2014) así como para validar el constructo³²propuesto (Conway & Huffcutt, 2003). En efecto, el análisis factorial identifica y valida los factores o dimensiones subyacentes que explican de forma conjunta el constructo: en este caso el de satisfacción total de servicios de actividad física. Como tal, el análisis permite

³¹ Pueden recibir diferentes nombres como Dimensiones, Componentes, Características, Atributos o Factores.

³² Un constructo hace referencia a un concepto no observable directamente que se pretende medir (Conway & Huffcutt, 2003)

“reducir la dimensionalidad de la problemática, así como analizar posibles factores subyacentes en los datos” (Chión & Charles, 2016).

Debido a que el modelo propuesto, considera factores o dimensiones que explican la satisfacción de los servicios, los cuales provienen de dos modelos de satisfacción de servicios de actividad física previamente investigados, fue necesario volver a explorar y validar la conexión de dichos factores o dimensiones y las preguntas que subyacen a cada una de ellos sobre el constructo para después realizar el análisis multivariante respectivo, en nuestro caso, el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) que es explicado más adelante.

Para poder entender el análisis factorial es necesario explicar su modelo, de acuerdo a Malhotra “cada variable (ítem) se expresa como una combinación lineal de los factores subyacentes. Como tal, la cantidad de varianza que una variable comparte con el resto de las variables incluidas en el análisis se conoce como contribución común. La covariación entre las variables se describe en términos de un pequeño número de factores comunes y un factor único para cada variable” (2008, p. 611). El modelo del análisis factorial se expresa de la siguiente manera (ver Figura 5):

Figura 5: Modelo de análisis factorial

$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$ <p>donde</p> <p>X_i = i-ésima variable estandarizada A_{ij} = coeficiente estandarizado de regresión múltiple de la variable i en un factor común j F = factor común V_i = coeficiente estandarizado de regresión de la variable i en un factor único i U_i = factor único de la variable i m = número de factores comunes</p>

Fuente: Malhotra (2008)

De acuerdo a Malhotra (2008) los principales estadísticos asociados con el análisis factorial que serán usados en el presente análisis, son los siguientes:

- Prueba de esfericidad de Bartlett: Se utiliza para examinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población.
- Matriz de correlación: Muestra las correlaciones simples, entre todos los pares posibles de variables incluidas en el análisis. Suelen omitirse los elementos de la diagonal que son todos iguales a 1.
- Valor propio: Representa la varianza total explicada por cada factor.
- Cargas de los factores: Son correlaciones simples entre las variables y los factores.

- Matriz factorial: Contiene las cargas de los factores de todas las variables en todos los factores extraídos.
- Medida de lo apropiado del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Sirve para examinar si el análisis factorial es adecuado. Se recomienda valores entre 0,5 y 1.

Para realizar el análisis factorial, es necesario seguir una serie de pasos para llevarlo a cabo. En palabras de Malhotra:

“El primer paso consiste en definir el problema del análisis factorial e identificar las variables que se van a analizar. Luego se construye una matriz de correlaciones de esas variables y se elige un método de análisis factorial. El investigador decide el número de factores que se extraerán y el método de rotación. A continuación, deben interpretarse los factores rotados. Según los objetivos, puede calcularse la puntuación de los factores o elegir variables sustitutas que representan los factores en un análisis multivariado posterior” (2008, p. 612).

En la presente investigación, se busca examinar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de la municipalidad. De esta manera, con el análisis factorial se obtendrán los factores que explican estas valoraciones.

4.2.3. Coeficiente Alfa de Cronbach

El método de consistencia interna basado en el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento (en este caso la encuesta) a través de un conjunto de ítems o preguntas que se espera que midan el mismo constructo (Cronbach, 1951, citado en Frías-Navarro, 2014). Un valor aceptable de alfa de Cronbach expresa que existe consistencia interna en la medida que los ítems o preguntas se encuentran interrelacionados entre sí, pero nunca señala el grado de unidimensionalidad de los ítems que miden el constructo. Es decir, no señala necesariamente que las respuestas de estos ítems se refieren a un único factor o dimensión (Frías-Navarro, 2014), ya que la consistencia interna es una condición necesaria pero no suficiente para señalar la unidimensionalidad. Por tanto, es necesario llevar a cabo otros análisis como el Análisis Factorial Exploratorio (EFA) con el fin de comprobar la dimensionalidad del conjunto de ítems como ya fue explicado anteriormente. Cabe resaltar que tener valores muy superiores no garantiza que un ítem o pregunta sea mejor al otro, por el contrario, “los valores del coeficiente pueden ser demasiados altos y apuntar a la redundancia entre los elementos. Se recomienda el valor máximo de 0,9 (Streiner, 2003, p. 103).

4.2.4. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

La herramienta de análisis para la segunda parte del análisis cuantitativo es el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM por sus siglas en inglés). Esta herramienta de análisis nos permite

detectar los factores o dimensiones que mayor efecto ejercen sobre el constructo. Es decir, capturar aquellos que más influyen sobre la satisfacción total del servicio en los usuarios. De acuerdo a Guardia (2016) un SEM es una representación esquemática de las relaciones funcionales y/o estructurales entre variables y/o latentes que representa de una forma razonable un fenómeno. Asimismo, estos modelos de ecuaciones estructurales permiten estudiar las relaciones causales entre variables observables directamente (como los ítems de una encuesta) y los factores obtenidos (García, 2011). En la presente investigación se pretende investigar las relaciones entre los factores encontrados en el Análisis Factorial Exploratorio descrito anteriormente con la satisfacción general de los usuarios. Por medio del análisis SEM se encontrarán cuáles son los factores que más efecto tienen en la satisfacción de los usuarios de los programas de actividad física ofrecidos por la municipalidad. Con los resultados obtenidos de este análisis se procederá a contrastar con las prácticas de gestión de promoción de la actividad física proveniente de las entrevistas a los funcionarios de la municipalidad.

Se utilizó esta metodología puesto que se busca conocer la relación entre los factores que miden la satisfacción en los programas de San Borja como calidad de las instalaciones, personal encargado, información ofrecida, sentido de colectividad y oferta de actividades con la satisfacción general.

a. Tipos de variables en modelos de ecuaciones estructurales.

De acuerdo a la clasificación ofrecida por García (2011) existen diferentes tipos de variables en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM).








- Variable observada o indicador. Variable que se mide a los sujetos. Por ejemplo, las preguntas de un cuestionario. En la investigación se trata de los ítems observados y medidos por medio de una escala Likert.
- Variable latente. Característica que se desearía medir pero que no se puede observar. En consecuencia, que está libre de error de medición. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio (AFE). En la presente investigación se trata de los cinco factores obtenidos en el AFE explicado en la sección anterior.
- Variable error. Representa tanto los errores asociados a la medición de una variable como el conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la medición de una variable observada. Se considera que son variables de tipo latente por no ser observables directamente.

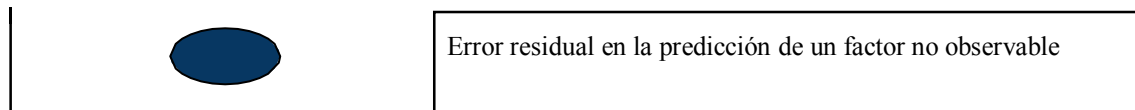
- Variable de agrupación. Variable categórica que representa la pertenencia a las distintas subpoblaciones que se desea comparar. Cada código representa una subpoblación.
- Variable exógena. Variable que afecta a otra variable y que no recibe efecto de ninguna variable. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas. En la investigación son los factores calidad de las instalaciones, personal encargado, información ofrecida, sentido de colectividad y oferta de actividades las variables independientes o exógenas.
- Variable endógena. Variable que recibe efecto de otra variable. La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena. Toda variable endógena debe ir acompañada de un error. En este caso, la variable dependiente o endógena es la satisfacción general.

b. Representación gráfica del modelo de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales son representados esquemáticamente a través de símbolos y figuras que facilitan su análisis. Para representar un modelo y las relaciones que se desea incluir en él se utilizan diagramas similares a los diagramas de flujo, estos diagramas se conocen como diagramas causales, diagramas estructurales, gráfico de rutas o path-diagrams (García, 2011). En la Tabla 8 se representan todos los símbolos y la estructuración que siguen.

Tabla 8: Representación gráfica del SEM

Representación	Concepto
	Representan factores latentes o no observables
	Representan variables observables
	Flecha de una sola dirección. Representa el impacto de una variable sobre otra
	Flecha curva de doble dirección. Representan covarianzas o correlaciones entre pares de variables
	Coefficiente de ruta para la regresión de una variable observable sobre una variable latente no observable (factor)
	Coefficiente de ruta para la regresión de un factor sobre otro factor
	Error de medición asociado a una variable observable



Fuente: Chi3n & Charles (2016)

Cabe resaltar que la falta de flechas entre dos variables significa que dichas variables no est1n directamente relacionadas, aunque s3 podr1n estarlo indirectamente (Garc3a, 2011). Todos estos diagramas pueden ser representados f1cilmente en programas como el SPSS Amos, que es la herramienta usada en la presente investigaci3n.

c. Principales modelos de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales tienen diversos modelos sobre los cuales se pueden realizar an1lisis. Los m1s habituales son los siguientes:

- Path Analysis. Son modelos con solo variables observables y medidas sin error.
- An1lisis Factorial Confirmatorio, en el que se valoran estructuras factoriales previamente establecidas. Existe una opci3n m1s reciente sobre estrategias exploratorias denominada Modelos de Ecuaciones Estructurales Exploratorios (ESEM) solo aplicables al caso de las estructuras factoriales
- Modelos de Ecuaciones Estructurales generales en los que existe una estructura entre variables ex3genas y end3genas.
- Modelos de Curva de Crecimiento en los que se usan los SEM para modelizar estructuras longitudinales.
- An1lisis Multigrupo en los que los SEM se usan para contrastar modelos entre grupos para valorar las diferencias entre esos grupos.

El modelo por usar en la investigaci3n es el de ecuaciones estructurales generales puesto que busca medir la relaci3n entre los factores obtenidos del an1lisis factorial exploratorio (variables ex3genas) con una variable dependiente como es la satisfacci3n general (variable end3gena).

d. Verificaci3n de un modelo de ecuaciones estructurales

Existen indicadores importantes que deben ser analizados para verificar si un modelo de ecuaciones estructurales es apropiado o no. La Tabla 9 resalta los indicadores m1s importantes usados en la presente investigaci3n.

Tabla 9: Indicadores de ajuste de modelo de ecuaciones estructurales

3ndices	Observaciones
Chi Cuadrado Relativo (CMIN/DF)	Es el valor de la funci3n de discrepancia dividido entre los grados de libertad que determina si un modelo es aceptable o no. Se recomiendan valores menores a 2.

Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	Indica la mejora del ajuste del modelo propuesto en relación a un modelo base de contraste, siempre oscila entre 0 y 1. Se asume que un valor a partir de 0,95 se asocia con buenos modelos.
Raíz Cuadrada del Error (RMSEA)	Estima el valor del residual general del modelo y debe situarse no más allá de 0,05. Existe alguna modificación de este índice para los casos de SEM multigrupo.
Valor de Bondad de Ajuste (GFI)	Normado como medida de discrepancia entre el modelo ajustado y el modelo base. Se recomienda valores superiores a 0,9.

Fuente: Guardia (2016); Chión & Charles (2016)

5. Limitaciones de la investigación.

Debido al tiempo de la investigación, no se pudo realizar una evaluación más profunda sobre todas las dimensiones que influyen en una persona a realizar actividad física. Por un lado, la comunicación boca a boca para la difusión de programas, mencionada por los funcionarios de la municipalidad, no pudo ser comprobada totalmente debido a que no se profundizó en herramientas cualitativas enfocadas a los usuarios de San Borja, tales como focus group o entrevistas. Por otro lado, si bien la investigación cuenta con observación participante y no participante como herramientas de investigación, hay afirmaciones que no han podido ser validadas en el elemento gestión de stakeholders. Esto debido a que este elemento concierne a la gestión interna que viene realizando la municipalidad y no a un hecho en particular que puede ser observado o que impacte de manera directa en el usuario como sí es el caso de los demás elementos que fueron analizados en la investigación.

En adición, si bien la investigación podría ampliar su alcance considerando otras dimensiones de estudio, este análisis sólo considera una mirada desde el ámbito de la gestión de organizaciones. Pues la práctica de la actividad física podría ser evaluada desde otras ramas como la psicología o el urbanismo. No se pretende que con la presente investigación se establezca una relación causal entre la gestión municipal y la generación de hábitos saludables en las personas, sino que busca evaluar cómo los servicios de actividad física cumplen con las expectativas de sus usuarios contribuyendo así a promover la actividad física en el distrito.

Finalmente, la teoría fundamentada, como se mencionó, pretende generar conocimientos teóricos a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio de codificaciones con una aproximación inductiva (Hernández, 2014; Glaser & Strauss, 1967). Un punto a considerar en esta metodología es que en el caso de que la data recolectada sea a través de entrevistas, como en la presente investigación, la perspectiva y postura del investigador pueden influir en la codificación de los elementos encontrados, por lo que el análisis no escapa completamente de la subjetividad de los investigadores. Por ello se debe aclarar que los elementos obtenidos como parte de la teoría fundamentada no pretenden ser generalizables a todos los gobiernos locales, pero sí se busca que sean tomados como referencia en futuras investigaciones.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se abordarán los resultados obtenidos del trabajo de campo, a través de lo recogido por los expertos, los funcionarios de la Municipalidad de San Borja y los usuarios de los servicios de actividad física que se brindan en el distrito. Todo esto con el fin de evaluar los servicios de actividad física brindados por la Municipalidad a partir de la satisfacción de los usuarios para luego contrastarlo con las prácticas de gestión que viene llevan a cabo la municipalidad para promover la actividad física.

En primer lugar, a partir de la aplicación de la metodología de Teoría Fundamentada se codificaron y analizaron los resultados obtenidos a través de las entrevistas a expertos en gestión deportiva y pública. Estos se agruparon en elementos claves que permiten contar con un marco de referencia sobre la promoción de la actividad física desde entidades municipales. Resaltar que, tal, como se mencionó en el capítulo de metodología de la investigación, hay elementos cuyas características implican un contacto directo con el ciudadano a través de la oferta del servicio, mientras que otros se encuentran relacionados a la gestión interna de la organización y no están reflejados en el servicio. Luego, tomando en cuenta los elementos recogidos en la Teoría Fundamentada, se identificaron las prácticas de gestión desarrolladas por la Municipalidad Distrital de San Borja, a partir de las entrevistas a profundidad dirigidas a sus funcionarios. De manera que, permita conocer como la Municipalidad promueve la actividad física en el distrito.

Finalmente, se pretende conocer el nivel de satisfacción y los factores de satisfacción que más influyen en los usuarios que practican actividad física en el distrito de San Borja, para así conocer las valoraciones de los mismos sobre los servicios que se ofrecen en materia de actividad física.

1. Elementos claves para la promoción de la actividad física

A continuación, se presentarán los siete elementos claves que fueron recogidos como parte de la metodología de Teoría Fundamentada, proceso que involucró una serie de entrevistas a expertos en la materia que cuentan con experiencia en gestión deportiva o gestión pública y la sistematización de experiencias internacionales para promoción de la actividad física tal como se aprecia en el ANEXO L. En cada uno de los siguientes elementos a tratar se profundizará en los hallazgos encontrados producto de las entrevistas apoyando este análisis con casos internacionales relevantes en gestión deportiva municipal y la literatura relacionada.

Figura 6: Elementos para la promoción de la actividad física



Fuente: Elaboración propia

1.1. Espacios Públicos

De acuerdo a los expertos, se entiende como espacios públicos, cualquier lugar al aire libre y de dominio público que permite movilizarse o realizar actividades de recreación como parques, calles, plazas y ciclovías. La mayoría de ellos (7 de 12 funcionarios) estuvo de acuerdo con que la existencia de espacios públicos promueve de manera directa el desarrollo de la actividad física ya que los espacios como parques, calles o ciclovías incentivan a caminar o correr por estos lugares, lo cual puede ser un punto de partida para atraer a las personas a realizar actividad física. En línea con los anterior, mencionan que “estos espacios propician el uso de la calle y por lo tanto, el entendimiento de que ese espacio puede ser utilizado para otros fines como el hacer deporte (Mariana Alegre, comunicación personal, 5 de abril, 2018). Igualmente, el experto Carlos Castillo recalca que el aprovechamiento de estos lugares permite salir de un espacio cerrado, para salir y buscar al deportista (comunicación personal, 30 de marzo, 2018).

Con ello, se busca poner las facilidades para que los usuarios puedan realizar actividad física en el lugar que tengan al alcance.

Por otro lado, de acuerdo a los expertos, es importante tener en cuenta que la planificación urbanística del distrito contribuye con la gestión de los espacios públicos puesto que permiten conectar al ciudadano con su entorno. En ese sentido, uno de los entrevistados explica la importancia de los espacios públicos por medio de los parques: “El parque debe estar articulado en un territorio de espacio público, no como isla. Debe ser accesible con las calles y formar parte de una continuidad y la noción de parque es que debe ser integrador, tiene que ser público” (Pablo Vega, comunicación personal, 5 de abril, 2018). Este pensamiento no es ajeno a la realidad, ya que en muchas ciudades a nivel internacional, una correcta distribución de las calles, veredas y ciclovías genera cambios en los hábitos de las personas. Tal es el caso de Oxford en Inglaterra, cuya distribución urbanística de la ciudad destina a los caminos, pavimentos y parques un área mayor en consideración a otras zonas para la promoción de la actividad física (Oxford City Council, 2014). Lo que generó que incremente sus niveles de participación pública en actividad física de 20% en el 2009, a 30.8% durante 3 días a la semana como mínimo en 2016 (Sport England, 2016). Este enfoque hacia los espacios públicos genera que la actividad física esté presente en cualquier lugar y a cualquier momento.

Entonces, con el fin de encontrar espacios públicos que puedan ser aprovechados por los usuarios, uno de los principales retos para las instituciones públicas y privadas es la gestión del uso, mantenimiento y mejora de dichos espacios. De acuerdo a Fernando Ortiz las organizaciones que deseen promover la actividad física deberían aprovechar y recuperar los espacios y terrenos en desuso con el fin de aumentar la disponibilidad de espacios para realizar actividad física (comunicación personal, 22 de marzo, 2018).

Además, los expertos mencionan (5 de 12 personas) la importancia de que los espacios públicos cuenten con buenas condiciones, puesto que, de esta manera las personas se ven más influenciadas a desarrollar una serie de actividades como: correr, bailar, realizar algún deporte al aire libre o simplemente caminar. Por su parte, autores como Piñeiro, va más allá y expresa que una función básica de los municipios que promuevan el deporte es el “Desarrollo de equipamientos polivalentes y, en la medida de lo posible, auto-financiables en su mantenimiento” (Piñeiro, pp. 12, 2008). En otras palabras, se necesita disponer de espacios que sean sostenibles y se encuentren en óptimas condiciones, con el fin de promover la actividad física.

En conclusión, los expertos y la literatura internacional coinciden en que los espacios públicos deben estar al alcance de los usuarios de manera que promuevan su uso y con ello el desarrollo de la actividad física. Además, la planificación urbanística del distrito puede favorecer

a la gestión de los espacios públicos al conectar a los ciudadanos con su entorno. Finalmente, los entrevistados resaltan la importancia de contar con lugares en buenas condiciones para así incentivar la práctica de actividad física.

1.2. Infraestructura deportiva

En opinión de los expertos, se entiende por infraestructura deportiva a toda instalación acondicionada para el desarrollo de algún tipo de actividad física, asimismo, la mayoría coincide que toda entidad que busque fomentarla debería contar con este elemento. De acuerdo a lo expresado por Carrillo Pinto “Lo más importante que tienen las municipalidades es la infraestructura deportiva, por ejemplo, todas tienen un complejo deportivo, entonces lo que tiene que hacer es organizarse de la mejor manera (...), esto quiere decir que las canchas estén en buen estado y limpias” (comunicación personal, 28 de abril, 2018). Entre los entrevistados que pertenecen a gobiernos locales (3 de 3 personas), con el fin de resaltar la importancia de la infraestructura deportiva realizaron un listado de la infraestructura con la que cuentan sus distritos, “[...] contamos con estadio y el coliseo del Manuel Bonilla, gimnasio, canchas sintéticas, control de los parapentes, canchas de lozas deportivas en la playa complejos deportivos, skate parks, centro del tenis, campo de vóley playa, etc.” (José Tan, comunicación personal, 28 de marzo, 2018). En línea con lo anterior, uno de los expertos, señala que “[...] si no tienes infraestructura, no vas a poder hacer que la gente haga actividad física” (Fernando Ortiz, comunicación personal, 22 de marzo, 2018)

La necesidad de contar con infraestructura deportiva para promover la actividad física es considerada en muchas ciudades internacionales. Como en el caso de Castilla en Medellín en donde la ciudad a través de su plan contempla el uso de “escenarios deportivos y recreativos para el uso de todos”. Este se efectúa “Mediante la adecuada administración, fortaleza en las relaciones interinstitucionales que promuevan el uso continuo de las instalaciones y la cultura de mantenimiento (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín [INDER], 2013). Asimismo, lo anterior se refleja en un estudio de Stuart (2011) en esta ciudad, donde se concluyó que la infraestructura deportiva llevó a aumentar la cantidad de personas que practicaban algún deporte. En este sentido, el contar con una diversidad de instalaciones para la práctica de actividades deportivas incentiva su uso ya que las personas sienten mayor facilidad y apoyo por parte de sus autoridades para poder realizar dichas actividades.

Por otro lado, los expertos comentan que el mantenimiento de la infraestructura deportiva es un elemento importante pues también es una manera de motivar a los usuarios a continuar usando las instalaciones. En palabra de uno de los expertos, el mantenimiento de la infraestructura favorece la promoción de la actividad física, pues incentiva a que los asistentes sientan mayor

comodidad al desarrollar la práctica de actividad física (Brian Tong, comunicación personal, 13 de marzo, 2018). De igual manera, en Castilla-Medellín definen a la infraestructura deportiva como un espacio acondicionado para la práctica de actividad física, además que incluye las instalaciones complementarias como camerinos, graderías, luminarias, sistemas de riego y otro (Stuart, 2011) lo cual impacta en la cantidad de personas que realizan actividad física. Además, la infraestructura debe contar con condiciones adecuadas para un mejor rendimiento y aprovechamiento de los usuarios en la práctica de sus actividades deportivas. Lo anterior se puede apoyar de lo mencionado por el experto Brian Tong, quien recalca que “[...] una estrategia que garantiza un mayor aprovechamiento de la infraestructura es el construir polideportivos cerrados o que estos se encuentren a una temperatura ambiente ideal, de manera que, la gente pueda seguir realizando deporte y cuenten con las condiciones adecuadas para la práctica” (comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Entonces, es importante ofrecer instalaciones que vayan de acuerdo a las necesidades de los usuarios, con el fin de incentivarlos a realizar actividad física.

En síntesis, la infraestructura deportiva es muy valiosa para la promoción de la actividad física, y es importante tener en cuenta que no sólo está compuesta por espacios deportivos como gimnasios, polideportivos, lozas y otros, sino que también abarca elemento complementario como iluminación, limpieza, pintado, jardinería, etc. Todo ello complementa la infraestructura y garantiza un mejor desarrollo de la práctica de la actividad física. Además, el constante mantenimiento permite que los usuarios sigan asistiendo a los servicios ofrecidos en las instalaciones, mientras que el disponer de instalaciones adecuadas a las necesidades de los usuarios genera una oferta más atractiva.

1.3. Promoción de los servicios

Gran parte de los expertos (8 de 12 personas) señalan que este elemento es importante para la promoción de la actividad física, pues a partir de ella se puede hacer uso de distintas herramientas para llegar a los usuarios. De lo recogido a los entrevistados, se distinguen dos sub elementos: Difusión de los servicios y Comunicación de contenido. El primero se refiere a difundir las actividades o los servicios que son parte de la oferta de cualquier entidad. Se trata de “vender” el servicio mediante una comunicación directa de lo que se ofrece. El segundo, hace mención a comunicar todos los beneficios que brinda la práctica de la actividad física, entregando el mensaje tanto a los usuarios actuales como a los usuarios potenciales. De esta manera, la comunicación de contenidos busca propiciar un comportamiento que en el largo plazo sea beneficioso para las personas.

En primer lugar, en relación a la difusión de servicios, algunos entrevistados recomiendan (5 de 12 personas) hacer uso de herramientas de difusión como volantes, afiches o paneles que

llamen la atención del usuario para informarle sobre la oferta de servicios. En ese sentido, el experto Carlos Castillo comenta que “para difundir, tenemos un pequeño periódico que se entrega una vez al mes, a todos los vecinos, además de un call center, folletos y volantes” (comunicación personal, 30 de marzo, 2018). Por otro lado, el uso de medios digitales influye en la promoción de la actividad física, según el experto Carrillo Pinto “(...) somos una sociedad hiperconectada, en esa hiperconectividad el deporte tiene que aprovechar para emitir sus propios mensajes para llegar a la audiencia. Entonces quien quiera comunicarse tiene que usar obviamente marketing digital” (comunicación personal, 28 de abril, 2018). Esta práctica, por ejemplo, también, se aprecia en lo expuesto en el gobierno local inglés de Bedford, cuyo plan de medios considera el uso de las redes sociales y páginas web. Incluso dentro de su página web brinda un espacio a organizaciones locales que también promuevan el deporte, de manera que su plataforma se convierte en un instrumento de difusión masiva (Bedford Council, 2012). Según lo expuesto, se recomienda orientar los esfuerzos al desarrollo del marketing enfocado al consumidor para promover la práctica de actividad física.

Asimismo, algunos de los expertos (5 de 12 personas) mencionaron que la presencia de una figura reconocida promueve la práctica de actividad física. Resaltaron, por ejemplo, que la presencia del alcalde en las premiaciones o cierres de un curso es significativo para el usuario, “Los profesores y las autoridades asisten a la clausura y lo que se hace es entregar una medalla y un diploma a todos los participantes, de esa manera, les comunicamos que a nosotros como funcionarios y como municipalidad, nos importa y alegra que hagan deporte. Se intenta dar el mensaje de que lo avalamos y que estamos al tanto de todos ellos” (Carlos Castillo, comunicación personal, 30 de marzo, 2018). Otros, por ejemplo, resaltan que la presencia de figuras reconocidas en el ámbito deportivo puede influir en la “adopción” de prácticas vinculadas a la actividad física o al deporte, “Lo que necesitas son líderes que puedan motivarse dentro de las comunidades, a veces tener un gancho, o una figura que motive a las personas y que los invite a hacer deporte te puede jalar bastante público” (Brian Tong, comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Por consiguiente, la participación de funcionarios de la municipalidad que reconozcan el esfuerzo de los usuarios, así como el contar con personajes reconocidos en el ámbito deportivo favorece la promoción de la actividad física.

En segundo lugar, acorde a los expertos, las herramientas de difusión no solo deben ser utilizados para difundir exclusivamente la oferta de servicios, también deberían comunicar los beneficios que genera la práctica de actividad física para hacerles ver y entender la necesidad que tiene como medio de vida (José Tan, comunicación personal, 28 de marzo, 2018). Esto es a lo que nos referimos con comunicación de contenidos. Así, buena parte de ellos (7 de 12 personas) señala que hace falta promover más la cultura deportiva y los beneficios de la actividad física, pues

algunos usuarios no comprenden la importancia de realizarla. Esto se refleja en lo expresado por uno de los expertos: “[...] a veces sentimos que nos faltan manos y herramientas para hacerle entender a las personas que el deporte es una gran vía para muchas cosas. Desde nuestro ángulo intentamos incentivar, promover y desarrollar todo esto” (Jean Ferrari, comunicación personal, 20 de marzo, 2018). Es por ello que, los expertos comentan que es necesario que las organizaciones vayan más allá de simplemente brindar una adecuada oferta, sino que se preocupen de comunicar los beneficios que están detrás de esta (Jesús Espinoza, comunicación personal, 6 de abril, 2018). Es decir, diferenciar entre difundir una gama de servicios deportivos y difundir los beneficios de la práctica deportiva *per se*. Considerar que tales acciones son realizadas en gobiernos locales como Bedford en Inglaterra, quienes consideran como pilares de su gestión la promoción de estilos de vida saludable para todos a través de ferias, proyectos, festivales y programas que difundan los beneficios de realizar actividad física y llevar un estilo de vida saludable (Bedford Council, 2016). Por consiguiente, de acuerdo a lo expuesto, la comunicación de contenidos puede generar un comportamiento orientado hacia la práctica deportiva.

En líneas generales, los expertos recomiendan, por un lado, la difusión tradicional de los servicios ofrecidos por medio de herramientas masivas de comunicación y, por otro lado, contar con personalidades reconocidas que pueden influenciar en la práctica de actividad física. Finalmente, expresan que la comunicación sobre el contenido que hay detrás de la práctica de actividad física puede cambiar el comportamiento de las personas e incentivar su práctica de actividad física.

1.4. Oferta de servicios

Uno de los temas recurrentes en las entrevistas realizadas fue la influencia o impacto que tiene, en la promoción de actividad física, la oferta de los servicios ofrecidos por una entidad pública y/o privada.

Según el experto José Tan (comunicación personal, 28 de marzo, 2018) es importante contar con programas enfocados en diferentes segmentos, de manera que, las necesidades de cada uno de ellos queden cubiertas. Tal como menciona el experto Carlos Castillo (comunicación personal, 30 de marzo, 2018) se trata de “[...] hacer una oferta para todo el público en general de acuerdo a segmentos”. Asimismo, señala que con los jóvenes y con los niños es más fácil porque se puede ofrecer una diversidad de ofertas como campeonatos o actividades al aire libre, pero la estrategia con los adultos mayores es distinta, por lo que, para llegar a ellos es necesario buscarlos para así poner la oferta a su alcance.

En esa línea, la mayoría de los expertos (8 de 12 personas) coinciden en que es importante tener en cuenta al momento de diseñar la oferta de servicios seguir el proceso de segmentación respectivo. De acuerdo al experto Jesús Espinoza:

Como parte de la estrategia se considera al número de personas, las actividades físicas que más se adecuan al grupo de personas, la estación del año, el deporte que quiero utilizar, la eclosión geográfica del distrito, etc. Por ejemplo, no es lo mismo el clima de Carabayllo que el de Miraflores, a las 6 am en Miraflores hay neblina mientras que Carabayllo a la misma hora hay sol; sería bueno que consideren que actividad se presta más de acuerdo al lugar (comunicación personal, 6 de abril, 2018).

Tanto los expertos como la literatura internacional resaltan que disponer de un abanico de deportes y disciplinas es una herramienta muy usada para acercar la actividad física al usuario y promover su desarrollo. Por una parte, los expertos que pertenecen a gobiernos locales mencionaron la amplia gama de servicios deportivos que ofrecen en sus distritos, resaltando como estos contribuyen a incrementar la práctica de actividad física. Por otra parte, existen casos como Oxford, ciudad en la cual uno de sus objetivos principales es brindar una “oferta de clase mundial” a través de deportes que despierten el interés de la población, con la apertura de nuevas actividades y deportes poco convencionales para mejorar la alta competencia. Todo esto le permitió contar con una oferta innovadora y variada para todo tipo de público (Oxford City Council, 2014). Asimismo, en Curitiba – Brasil, sus programas ofrecen una variedad de actividades sin concentrarse en una sola disciplina, con la finalidad de brindar una mayor promoción de las actividades que realiza su municipio. A través de una investigación obtuvieron que el 75% tenía conocimiento de los diversos programas que promovía su municipalidad, mientras que menos del 1% reconocía un programa tan solo por el nombre (Reis et al., 2010).

De igual forma, se mencionaron otros aspectos que también influyen en el diseño de la oferta de servicios y que determinan su impacto, tal es el caso de la innovación y el diseño de la oferta. En palabras del experto Brian Tong la oferta de servicios no sólo debe ser diversa sino que debe ser innovadora y de calidad. En este sentido, un elemento que funciona es desarrollar programas y proyectos innovadores que sean fuera de lo común, mientras que la calidad del servicio brindado ayuda a fidelizar a las personas para que sigan siendo parte del servicio ofrecido (comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Por otro lado, de acuerdo a uno de los expertos al diseñar un servicio en materia de actividad física, es necesario tomar en cuenta las necesidades de los usuarios (Jesús Espinoza, comunicación personal, 6 de abril, 2018), puesto que, cada servicio difiere en cuanto al público y condiciones con las que se trabaja. Según lo expuesto, ofrecer servicios deportivos novedosos y que consideren en su diseño las necesidades de los

usuarios influye en el desarrollo de una oferta más atractiva que, por ende, los motiva a realizar actividad física.

En síntesis, de acuerdo a la opinión de los expertos es necesario que toda entidad que quiera promover la actividad física tome en cuenta elementos como la segmentación, la diversidad de servicios, los programas innovadores en su oferta y las necesidades de los usuarios. Esto con el fin de proponer una oferta más destacada que se diferencie de otras y que acerque al usuario hacia la práctica deportiva.

1.5. Personal Encargado

Los entrevistados hacen referencia al personal, compuesto por personas que son parte del staff técnico y administrativo, como un elemento esencial para estimular a que las personas realicen actividad física y mantengan esta práctica. El personal técnico se refiere a los profesores a cargo de brindar el servicio, mientras que el personal administrativo se refiere a los responsables de la gestión administrativa para que el servicio se pueda llevar a cabo, es decir, recepción, atención e inscripciones. Los expertos, resaltan la importancia de que ambos cumplan con niveles de profesionalidad y cordialidad adecuados, ya que, de esta manera los estimulan indirectamente al desarrollo de la actividad física. En palabras de Vila et al. (2009) “el personal técnico es uno de los factores principales en la satisfacción del usuario ya que está en contacto permanente con ellos. (...) este debe poseer una serie de aptitudes, tener conocimientos amplios sobre la actividad que enseña, transmitir actitudes positivas y sobre todo, tener una atención individualizada con los usuarios”. De este modo, el personal a cargo debe contar con la expertise necesaria así como con habilidades comunicativas y sociales que le permitan establecer una buena relación con los usuarios, a través del buen trato y la atención. A continuación, vamos a describir ambas características, con el fin de explicar cómo su desarrollo juega un rol importante dentro de la composición de la estrategia de promoción de la actividad física.

1.5.1. Habilidades sociales y comunicativas

Al momento de brindar el servicio, el desarrollo de las habilidades sociales y comunicativas por parte del personal administrativo y técnico genera una sensación de confort en los usuarios que se ve reflejado en su nivel de satisfacción. En palabras de uno de los entrevistados “[...] (Para el usuario) Más allá de que pague una membresía o una cuota para poder hacer ejercicio, lo que más valora es lo que recibe dentro de la clase, es decir, si lo atienden, si lo hacen sentir cómodo, si le dan las facilidades, si son amables.” (Jerry Molleda, comunicación personal, 13 de marzo, 2018).

En este sentido, la sensación de confort, mencionada en la cita anterior, es asimilada bajo el concepto de buen trato, de manera que, a través del desarrollo de las habilidades sociales y comunicativas se puede establecer un vínculo con el usuario, incrementando, consecuentemente, su nivel de satisfacción. Asimismo, en palabras del experto Brian Tong, el contar con un mejor servicio por parte del profesor, un amable trato por parte de la administración en las inscripciones, un mejor trato a los padres en la recepción y un buen trato a los alumnos han sido motivo de influencia para inscribirse en un deporte (comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Este punto es resaltado por Vila et al., quienes afirman que “El trato del personal de la instalación debe caracterizarse por dar prioridad al cliente, ser educado, eficaz, eficiente, cuidar la imagen y evitar comportamientos rutinarios y estereotipados” (2009, p.63).

Otro aspecto mencionado por los expertos es que el personal técnico además de la buena atención debería brindar seguimiento y motivación a los alumnos, en palabras del entrevistado Fernando Ortiz: “Hay personas que para ellos es fácil hacer deporte, y puedes seguir haciendo deporte pero hay otros que se desaniman también, entonces debería haber un coach deportivo,(...), no sé quién lo pueda implementar, pero que pueda estar siempre motivando a las personas a hacer deporte” (comunicación personal , 22 de marzo, 2018). Es decir, no basta con incentivarlos a desarrollar actividad física a través del personal a cargo, sino que, se debe buscar fidelizar a los clientes de manera que se encuentren continuamente motivados a realizar actividad física.

1.5.2. Expertise

Con relación a la *expertise* con la que deberían contar el personal técnico, los expertos resaltan que el profesionalismo y los conocimientos técnicos son fundamentales para ofrecer un servicio óptimo. En palabras de Jerry Molleda se necesitan personas dedicadas al estudio de las ciencias del deporte, así como personal preparado con conocimientos profesionales que los respalden (comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Además, de acuerdo a los entrevistados que son parte de una entidad municipal, el contratar personal calificado y reconocido en su materia es una estrategia para incentivar a los usuarios a que se inscriban en determinados programas y que por lo tanto desarrollen algún tipo de actividad física. Con ello, se busca especialistas que puedan formar deportistas así como convocar al mayor número de participantes a un programa específico. (Carlos Castillo, comunicación personal, 30 de marzo, 2018). En efecto, de acuerdo a la literatura internacional, esto es tomado en cuenta en ciudades como Bedford donde se preocupan de trabajar con entrenadores calificados, así como se encargan de capacitarlos constantemente con el fin de que desarrollen o mejoren sus habilidades para el coaching y con ello su desarrollo y acreditación como entrenadores (Bedford Council, 2012). Entonces, contar

con personal calificado contribuye a la promoción de la actividad física debido a que las personas se sienten motivadas a inscribirse a un programa en parte gracias a la expertise de los profesores.

Cabe resaltar que algunos de los expertos (4 de 12 personas) hicieron hincapié en disponer de personal con vocación de servicio mientras que otros (5 de 12 personas) enfatizaban en contar con personal capacitado en su materia. Por un lado, un grupo resaltó la importancia de que el personal técnico a cargo se encuentre compuesto por personas con vocación y que como tal disfruten desempeñando sus funciones. Por otro lado, otro grupo de expertos menciona que al contratar a un profesor primero se debe tener en cuenta sus capacidades así como su trayectoria profesional, de manera que la vocación es un complemento, más no una característica excluyente.

Como se puede inferir de lo expresado líneas arriba, la importancia de contar con personal a cargo con habilidades sociales y comunicativas, complementa el servicio de tal manera que los usuarios tienden a sentirse cómodos con este. De esta manera, el usuario se encuentra conforme con el servicio recibido y se ve incentivado a realizar actividad física, en caso ya la realice, a continuar practicándola. Por otro lado, los expertos mencionan que no basta con que el personal a cargo cuente con estas habilidades ya que para que los usuarios continúen realizando actividad física, este debe contar con la expertise necesaria para captar su atención y por ende motivarlos a inscribirse en algún tipo de programa.

1.6. Sentido de la colectividad

Otro elemento que se distinguió, de acuerdo a la mayoría de los expertos (6 de 12 personas) fue el sentido de la colectividad, es decir el ambiente generado al momento de realizar actividad física así como las interacciones que surgen producto del desarrollo de la actividad, lo cual, es una razón para que una persona se vea motivada a realizar algún tipo de actividad física. En palabras de uno de los entrevistados:

Esa sensación de sentirse bien en un grupo es lo que más valora la persona. Más allá de que pague una membresía o pague una cuota para poder hacer ejercicio es lo que recibe dentro de esa clase. (...) Entonces eso es lo que busca más la gente, que se sienta identificado con su grupo y que se sienta cómodo (Jerry Molleda, comunicación personal, 13 de marzo, 2018).

En línea con lo anterior, uno de los expertos expresa que el sentido de colectividad gira en torno a la capacidad de las personas de socializar por naturaleza, ya que suelen hacer la mayoría de sus actividades recreativas en grupo. Según el experto Fernando Ortiz “(...) a la gran mayoría le gusta hacer actividades en grupo por algo te gusta salir de viaje, salir a bailar con tus amigos, te gusta ir al cine, todo lo que haces te gusta hacerlo en grupo, entonces el hacer deporte también

debería hacerse en grupo y debería ser divertido" (comunicación personal, 22 de marzo, 2018). Tal pensamiento es reforzado en el estudio realizado por Stuart en el barrio de Castilla-Medellín quien menciona que "es indiscutible la ejecución de talleres de socialización y participación ciudadana que permitan la identificación de otras alternativas y acceder a otras posibilidades deportivas (Stuart, 2011, p. 108). Como tal, las entidades a cargo de brindar servicios de actividad física deberían tener en cuenta la importancia de generar las condiciones necesarias para el desarrollo de vínculos entre el usuario y su grupo de trabajo, y a partir de ello, impulsar la práctica de actividad física.

Por otro lado, el experto Jesús Espinoza, comenta que la razón por la cual una persona deja de asistir a un gimnasio no es por falta de tiempo o por las instalaciones, sino porque esconde algo más, y eso es la falta de hacer amigos o socializar con alguien en el gimnasio (comunicación personal, 6 de abril, 2018).

Desde la experiencia de uno de los expertos como deportista, resalta que:

"[es importante] integrarse en comunidades, yo por ejemplo juego tenis, no tengo uno tengo como tres grupos de grupos de tenis, entonces he formado nuevas comunidades alrededor del deporte, conocí nuevos amigos, he establecido nuevas relaciones. Yo creo que el deporte también es fundamental para establecer nuevas comunidades, nuevas relaciones, además que los seres humanos necesitamos relacionarnos para que nuestra vida y nuestro día a día sea más interesante". (Carrillo Pinto, comunicación personal, 28 de abril, 2018)

Lo mencionado líneas atrás, va en relación con un tema que cabe dentro del análisis que es el asociacionismo, este consiste en "generar un mayor incentivo a la práctica deportiva por parte de los aficionados, y por otro, potenciar la participación de la sociedad en los procesos que genera la Administración Pública a la hora de poner en marcha los servicios y actividades, recogiendo las propuestas ciudadanas y facilitando la actuación de los agentes sociales" Villalba et al. (2002). Esto refuerza la postura del experto en torno a crear nuevas comunidades con interés afines en torno a la actividad física, lo cual repercute directamente en la promoción de la actividad física.

En conclusión, de acuerdo a lo expuesto líneas arriba, podemos afirmar que la ejecución de los programas de actividad física se deba generar un buen ambiente dentro de ellas permitiendo la formación de un vínculo entre los participantes. Con ello, se acerca más al usuario hacia la práctica de la actividad física, ya que, esta pasa a ser considerada una actividad más amena y de fácil práctica. Es decir, es fundamental para la promoción de la actividad física que las personas puedan encontrar, en su desarrollo, nuevas comunidades con las que puedan interactuar.

1.7. Gestión de Stakeholders

Finalmente, otro de los elementos mencionados por los expertos es la gestión de las alianzas estratégicas y grupos de interés, de manera que, generen las condiciones necesarias para que los usuarios realicen actividad física. Estas pueden llevarse a cabo tanto con instituciones sociales como privadas y tienen como objetivo obtener un beneficio para todas las partes involucradas. En cuanto a las instituciones públicas, algunos de los entrevistados enfatizan la gestión con instituciones privadas para impulsar la práctica de la actividad física.

Además resaltan que, las alianzas entre las entidades públicas, sociales y privadas favorecen el desempeño de las organizaciones. En palabras de uno de los expertos miembro del Instituto Peruano del Deporte: “[...] nos apoyamos de otros aliados estratégicos del Sistema Deportivo Nacional que son los Gobiernos Locales - Municipalidades, también contamos con el apoyo de algunos colegios, instituciones públicas como el Ministerio de Salud o el Ministerio de la Mujer y algunas dependencias propias [...]” (Brian Tong, Comunicación personal, 13 de marzo, 2018). Por su parte, Carrillo Pinto menciona que “todos los organismos que forman parte del sistema deportivo nacional tienen que colaborar para promover la importancia del deporte como un beneficio integral 360 en la vida de las personas” (comunicación personal, 28 de abril, 2018). De esta manera, se evidencia el trabajo conjunto entre los distintos actores del Sistema Deportivo Nacional para la promoción de la actividad física.

En cuanto a los gobiernos locales, en palabras de uno de los expertos “La municipalidad y el Estado no tiene la capacidad para gestionar todo, por lo que, deben buscar alianzas estratégicas con el sector privado para combinar recursos y alcanzar objetivos que pueden ser más costosos o difícil de alcanzar por sí solos” (Carlos Castillo, comunicación personal, 30 de marzo, 2018). En ese sentido, las municipalidades deberían buscar contar con el apoyo de otras instituciones, para así involucrarlos con el desarrollo de eventos, proyectos y/o actividades que promuevan la actividad física. Esta idea se ve reforzado por lo expresado por Oslak quien comenta que “el Estado (y organizaciones públicas) no debe depender sólo de sus propios recursos, ya que debe actuar como un facilitador, movilizador y autónomo en emprendimientos con empresas privadas u ONGs, otros estados y organismos transnacionales” (Oslak, 1999, p. 88). Esta idea se ve reforzado por lo expresado por Oslak quien comenta que “el Estado (y organizaciones públicas) no debe depender sólo de sus propios recursos, ya que debe actuar como un facilitador, movilizador y autónomo en emprendimientos con empresas privadas u ONGs, otros estados y organismos transnacionales” (Oslak, 1999, p. 88). Lo que refuerza la idea que los gobiernos locales deben de apoyarse de otras entidades o actores de su entorno para promover la actividad física.

En línea con lo anterior, un estudio llevado a cabo por Oxford City Council menciona que el contar con stakeholders primarios tales como escuelas, universidades, centros comunitarios, clubs de salud privados, centros de salud y centros para niños ha tenido mucho éxito ya que ayudó a incrementar la participación y mejorar los niveles de satisfacción en los usuarios así como a salvaguardar dinero (Oxford City Council, 2014). Asimismo, otro estudio realizado en Bedford sobre el desarrollo deportivo y la estrategia de la actividad física menciona la importancia de contar con organismos en calidad de socios claves para la entrega de iniciativas locales, ya que el trabajo colaborativo entre ellos garantiza un mejor resultado (Bedford Council, 2012). Según lo expuesto en los casos internacionales, podemos apreciar que la gestión de stakeholders es una práctica de gestión considerada para la promoción de la actividad física.

Por otro lado, los expertos que pertenecen a gobiernos locales señalaron la importancia de gestionar las relaciones con grupos de interés, como las juntas vecinales, dado que por medio de un vocero o presidente de la zona se puede colaborar con ellos para acerca la práctica de la actividad física a los vecinos. El experto José Tan menciona que las municipalidades cuentan con juntas vecinales, de manera que, en cada sector hay una junta vecinal que ha sido convocada (comunicación personal, 28 de marzo, 2018). No obstante, el tener una comunicación directa con los vecinos no garantiza que siempre se esté de acuerdo con lo requerido, en palabras del experto Carlos Castillo “[...] en algunos casos los vecinos tienen una mentalidad muy conservadora que hace que nuestro ámbito de trabajo se limite [...]” (comunicación personal, 30 de marzo, 2018) por lo que es una labor importante de los gobiernos locales tomar en cuenta las necesidades de los grupos de interés para así tener más aliados en la promoción de la actividad física.

En síntesis, las entidades municipales deben enfocarse en desarrollar alianzas estratégicas con entidades privadas o sociales, de manera que, generen mayor valor público para los ciudadanos. Con ello se busca incrementar el desarrollo de la actividad física, ya que, con la participación de aliados se reducen gastos así como se complementa la oferta de servicio, además de ofrecer al ciudadano un servicio que cuente con un costo accesible y una oferta atractiva.

En conclusión, se identificaron las variables que deben de ser consideradas para promover la actividad física. Cabe resaltar que, a fin de complementar lo expuesto por los expertos, se presentaron casos internacionales que refuercen lo citado por estos. La planificación y el aprovechamiento de los espacios públicos así como una adecuada gestión y mantenimiento de la infraestructura deportiva brindan las mejores condiciones para la práctica de la actividad física e incentiva su constante uso. Por otra parte, la combinación entre una atractiva y variada oferta deportiva que se encuentra segmentada para todo tipo de público y disponer de personal con las habilidades sociales y el conocimiento necesario influye en la atracción de nuevas personas a que

realicen actividad física. En adición, es necesario mencionar que una amplia difusión de los servicios permite que la oferta llegue tanto a usuarios habituales como a los que no lo son, lo cual influye en una promoción inmediata; mientras que la comunicación de los beneficios que genera la actividad física concientiza a las personas y a partir de ello, puede fomentar su práctica en el mediano o largo plazo. Por el lado de las entidades que ofrecen servicios orientados a la actividad física, según los expertos, es importante que sepan manejar los grupos de interés que lo rodean tales como asociaciones vecinales, colegios, empresas para así poder contar con aliados en su objetivo de acercar la actividad física a las personas. Además, fomentar un ambiente de compañerismo y de buen clima dentro de los servicios deportivos ofrecidos permite generar mayor comodidad en los usuarios, lo que se ve reflejado en un mayor incentivo por realizar actividad física reduciendo la deserción de su práctica.

A partir del análisis de este sub acápite, es importante tener en cuenta que algunos elementos poseen características que si bien explican cómo se debe promover la actividad física, no se reflejan en un servicio. Tal es el caso del elemento espacios públicos, entendida como parte del diseño de la ciudad que impulsa a que la gente haga actividad física, no se encuentra reflejado en un servicio. Sin embargo, algunas características de este elemento como el mantenimiento, dado que sí se refleja en un servicio, deben de ser consideradas al momento de evaluar la oferta de servicios. Asimismo, como parte del elemento promoción de servicios, la comunicación de contenidos no se encuentra reflejada en un servicio, ya que es una práctica que las organizaciones deben realizar para brindar las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividad física. Por último, tal como se detalló en las limitaciones de la investigación, el elemento gestión de stakeholders no puede ser evaluado directamente por los usuarios puesto que es un elemento que concierne a la gestión interna que tienen las organizaciones. No obstante, su conocimiento nos permite tener un panorama más amplio en torno a las prácticas de gestión que realiza una organización.

2. Prácticas de gestión que promueven la actividad física en la Municipalidad de San Borja

A continuación, se presentará el análisis de lo recogido en las entrevistas al personal de la Municipalidad Distrital de San Borja encargado de la promoción de la actividad física en el distrito. A través de los siete elementos presentados en el sub-acápite anterior, se analizará en qué medida San Borja promueve la actividad física en sus servicios desde la gestión de cada uno de ellos.

2.1. Espacios públicos en San Borja

El manejo de los espacios públicos en San Borja se desarrolla a través de la gestión de parques y el diseño urbanístico del distrito cuyo fin es adaptar la mayor cantidad de espacios públicos para promover el desarrollo de actividad física. De acuerdo a lo recogido por las entrevistas a funcionarios, se cuenta con una serie de elementos que más han contribuido a que las personas realicen actividad física en San Borja. A continuación, se describe cada uno de ellos.

2.1.1. Gestión de parques

Uno de los principales programas que mejor aprovecha el uso de los espacios públicos es el Sa Sa San Borja, programa de baile que se brinda en más de 40 parques del distrito y que promueve la práctica de actividad física. El programa está dirigido a diferentes usuarios y dispone de los espacios públicos como pilar para su desarrollo. La gestión de los parques ha permitido que cada semana vecinos de las diferentes urbanizaciones de San Borja asistan a las clases de baile ofrecidas en los diferentes parques de la localidad. Incluso los vecinos tienen la posibilidad de pedir una clase en su parque más cercano. De acuerdo a la entrevistada Flor Olano, un mínimo de diez vecinos se juntan, colectan firmas y conversan con los promotores del programa para que así se dé la apertura de una clase o haya un cambio de horario. Una vez establecida la clase en el parque, esta se promociona a través de una comunicación boca a boca, donde los mismos vecinos comunican que se ha abierto una clase en su parque, por lo que, el número de asistentes al programa se incrementa (comunicación personal, 14 de abril, 2018).

De igual forma, las actividades llevadas a cabo en los alrededores del Cuartel General del Ejército, conocido como “Pentagonito” son de mucha concurrencia y cuentan con asistentes de diversos distritos. Lo que más resalta en este parque es la diversidad de ofertas para realizar actividad física. En ese sentido, uno de los entrevistados menciona que contar con un espacio tan amplio como el Pentagonito les facilita la labor de promoción de la actividad física (Luis Campos, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Efectivamente, a través de una revisión por el distrito los días 7, 8, 20 y 22 de junio, en el Pentagonito se pudo apreciar una gran afluencia de personas que realizaban actividad física en sus inmediaciones, independientemente de que formen parte de algún programa.

Asimismo, San Borja está otorgando las condiciones necesarias para el desarrollo de una actividad que mejora el bienestar de las personas, tal es el caso del baile, como menciona uno de los entrevistados “(...) en San Borja se da el empoderamiento del vecino para el uso de los espacios públicos” (Hebe Olivencia, comunicación personal, 20 de abril, 2018). Con ello, la municipalidad aspira a incentivar y promover la participación comunitaria, brindándoles las

condiciones necesarias para que se lleve a cabo el empoderamiento del vecino, por lo que, el uso de los espacios públicos es una de las vías para ello. Como se puede inferir, brindar lugares adecuados de esparcimiento para los ciudadanos hace que estos vean los parques no solo como un elemento decorativo del distrito sino como un lugar en el que puedan hacer actividad física como correr o tener una clase de baile. Esto va de la mano con lo expresado por los expertos como Mariana Alegre quien resalta la importancia de los espacios públicos para el desarrollo de la actividad física (comunicación personal, 5 de abril, 2018). El concepto de los parques que propone San Borja más allá de ser un espacio para adornar el ornato es considerado como parte de la infraestructura destinada a la promoción de la actividad física. Es por ello que funcionarios de la municipalidad como Hebe Olivencia mencionan que los espacios públicos en San Borja son “espacios que te invitan a realizar la actividad física” (comunicación personal, 20 de abril, 2018).

En cuanto al mantenimiento de los parques, en opinión de los funcionarios, la municipalidad cuenta con el apoyo de los usuarios que hacen uso de alguno de sus espacios, es decir, colaboran con el mantenimiento evitando ensuciarlo (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Los usuarios son conscientes de que el espacio donde realizan ejercicio debe ser conservado, por ello al terminar cada actividad procuran dejar el lugar como lo encontraron inicialmente. Sin embargo, esta práctica no pudo ser comprobada en la Observación Participante realizadas los días 7, 8, 20 y 22 de junio en los programas del Sa Sa San Borja y Tour del caminante donde se observó que los vecinos, si bien no limpian los espacios donde se encuentran, en realidad procuran no ensuciarlo. Al respecto, autores como Piñeiro (2008) resaltan la importancia de los equipamientos autogestionables en el distrito, pues contar con espacios en buenas condiciones incentiva a que más personas realicen actividad física en estos lugares. Cabe resaltar que la gran mayoría de parques cuenta con un jardinero encargado que facilita su mantenimiento (Liz Tarazona, comunicación personal, 5 de mayo, 2018). Por otro lado, San Borja busca combinar la práctica de actividad física y el cuidado del medio ambiente, como tal, se ha adaptado un programa europeo llamado “Plogging” donde se busca que las personas que habitualmente corren en el distrito colaboren con la municipalidad recogiendo los residuos en las calles y parques (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018). Se podría decir que “los vecinos limpian los lugares por donde corren mientras corren” mostrando un interés por conservar el distrito en el que realizan actividad física.

En síntesis, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios de la municipalidad, en San Borja, la gestión de los parques y el uso que se les da a estos, les permiten ofrecer un servicio que lo diferencia de otros distritos y les ayuda a difundir la práctica deportiva.

2.1.2. Diseño urbanístico del distrito

En relación a temas urbanísticos, la forma en que está diseñado el distrito le brinda al vecino las facilidades para realizar diversas actividades en sus espacios. De acuerdo a uno de los funcionarios de la municipalidad “Las calles y demás espacios públicos se desarrollan con criterios de accesibilidad universal, dándole prioridad a la circulación peatonal y de bicicletas”. (Guillermo Valverde, comunicación personal, 3 de mayo, 2018). En adición, los más de 25 kilómetros dedicados para ciclovías y gestionados por el programa “San Borja en Bici” permiten conectar al ciudadano de San Borja con sus centros de trabajo o estudios, promoviendo así una solución al transporte mientras que el hacer ejercicio se vuelve una actividad cotidiana, esto era un tema que resaltaba el experto Pablo Vega cuando mencionaba que una correcta distribución de los espacios públicos permiten tener una “ciudad compacta” (comunicación personal, 5 de abril, 2018). Es decir, una ciudad que sea amigable con el entorno y que incentive en sus espacios la práctica de actividad física.

San Borja sigue un diseño en sus calles, espacios públicos y viviendas que permite tener los parques al alcance de los vecinos. De acuerdo a Chambi et al. (2010) la OMS recomienda 9m² por habitante en áreas verdes, en esa línea, San Borja cuenta con 12.4 m² de áreas verdes por habitantes (Lima Cómo Vamos, 2014b). Como tal, se aprecia que la distribución de las áreas verdes es importante para el distrito, según menciona uno de los entrevistados los espacios públicos son espacios primordiales para el desarrollo de un estilo de vida para la población, se han remodelado y mejorado como infraestructura para un uso más intenso y permanente por parte de ellos (Guillermo Valverde, comunicación personal, 3 de mayo, 2018). De acuerdo a los funcionarios entrevistados la cercanía y proximidad de los espacios públicos incentiva a las personas a que se ejerciten, corran o practiquen algún deporte al aire libre. Esto se ve reforzado por las palabras del experto Pablo Vega quien comenta que “debemos fomentar un tipo de vida amable que permita que las personas puedan realizar muchas de sus necesidades cotidianas a relativa proximidad” (comunicación personal, 3 de mayo, 2018). En efecto, al recorrer el distrito se evidencia que el diseño urbanístico es amigable para el desarrollo de actividad física ya que cuenta con una gran cantidad de parques y ciclovías al alcance de los vecinos.

En líneas generales, una correcta distribución y gestión de los espacios públicos en el distrito ha permitido que la Municipalidad de San Borja pueda desarrollar de manera más eficiente su labor de promover la actividad física en su jurisdicción puesto que combina el diseño y conservación de los espacios públicos con una oferta directa de programas al ciudadano. Asimismo, de acuerdo a los expertos, este tipo de gestión facilita la labor de promoción de la actividad física.

2.2. Infraestructura deportiva en San Borja

Una de las variables más mencionadas tanto por los expertos como los funcionarios de la Municipalidad de San Borja es la infraestructura deportiva ya que ambos resaltan la importancia de contar con ella para fomentar la mayor participación de los usuarios en la práctica de actividad física. Además, según la información recolectada a través de la observación participante, la infraestructura deportiva del distrito cuenta con las condiciones necesarias para su aprovechamiento. A continuación, vamos a describir los factores que explican el manejo de la infraestructura deportiva dentro del distrito.

2.2.1. Alcance de infraestructura deportiva

De acuerdo a los funcionarios, la disponibilidad de infraestructura deportiva en el distrito pone al alcance del ciudadano un conjunto de instalaciones acondicionadas para el desarrollo de actividad física. Además, contar con infraestructura de alto nivel, le permite ofrecer una propuesta que resulta más atractiva. Actualmente, la infraestructura deportiva del distrito está compuesta por el Polideportivo Limatambo, el Polideportivo Rosa Toro, el Polideportivo San Juan Masías y el Polideportivo Monterrico Norte, los cuales cuentan con diferentes campos y áreas deportivas para la realización de diferentes actividades. También cuentan con lozas deportivas, estadio, el coliseo Eduardo Dibós, gimnasios, canchas sintéticas, complejos deportivos y otros. (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018) Como tal, se evidencia que el distrito dispone de la infraestructura necesaria para que los ciudadanos puedan desarrollar una diversidad de actividades y se promueva, por ende, la práctica de la actividad física.

En ese sentido, la municipalidad aprovecha las instalaciones con las que cuenta, ya que, como mencionan los funcionarios, dentro de ellas se ofrecen una diversidad de disciplinas y actividades que buscan ofrecerle al ciudadano una variedad de opciones para la práctica de actividad física. Al respecto, uno de los funcionarios, Claudia Díaz destacó que la municipalidad aún puede mejorar en temas de infraestructura, puesto que, al ser un distrito grande puede ser aprovechado para seguir creciendo en temas deportivos, por lo que, se pueden implementar más disciplinas poco convencionales que requerirán de mayor logística e infraestructura (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Un ejemplo de esto es el nuevo proyecto que se está realizando, el cual consiste en la implementación de una jaula para bateo de béisbol, además de una máquina lanzadora de balones con el fin de poder contar con mejores recursos para la práctica de la actividad física (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018).

Por otra parte, uno de los funcionarios señaló que dentro de la municipalidad hay ambientes que han sido adaptados a las necesidades de los usuarios (Josmell Oyola, comunicación

personal, 13 de abril, 2018). Por ejemplo, si bien en un inicio contaban con una ducha que no era utilizada, decidieron acondicionarlo como un almacén, lo cual terminó siendo muy provechoso para los usuarios, ya que ahí empezaron a guardar los materiales que utilizaban en la clase. Además, implementaron baños debajo de las tribunas, aparte de los camerinos, para una mayor comodidad y accesibilidad para los usuarios. Tales comentarios pudieron ser corroborados y se encuentran en la bitácora fotográfica del ANEXO T. Entonces, de acuerdo a los funcionarios la municipalidad se preocupa de canalizar las necesidades de los usuarios y en base a ello crear el servicio correspondiente y la infraestructura necesaria para llevarla a cabo.

2.2.2. Calidad y Mantenimiento

Con relación a la calidad y el mantenimiento, los expertos mencionan que son puntos importantes a tener en cuenta para garantizar un mejor desarrollo de las actividades que se desarrollan dentro de las instalaciones. En este sentido, tanto los expertos como los funcionarios resaltaron que el estado en el que se encuentren impacta en la satisfacción de los usuarios ya que en caso no sea adecuada, el usuario no se va a sentir cómodo dentro de ella y por ende no va a poder desarrollar sus actividades con normalidad. Mientras que si se encuentran en óptimas condiciones se va a sentir incentivado a seguir realizando actividad física. De acuerdo al arquitecto Valverde, Gerente de Desarrollo Urbano en San Borja, la infraestructura deportiva es una variable fundamental para promover el estilo de vida saludable hacia la población. Por ello, continuamente la municipalidad realiza trabajos de remodelación, con el fin de mejorar la calidad de la infraestructura para que su uso sea más frecuente y permanente (comunicación personal, 3 de mayo, 2018). En efecto, a través de la observación no participante los días 11, 17, 20 y 27 de junio; y 4 y 5 de julio en los parques, polideportivos y en el pentagonito, se pudo evidenciar que la infraestructura se encuentra en óptimas condiciones y que las personas hacen uso regular de estas.

Otro aspecto mencionado por los funcionarios es que el mantenimiento no solo tiene que ver con el arreglo de lo que se encuentre dañado sino también con la limpieza, pintado, ornamento y otros. Uno de ellos señala que el mantenimiento que se realiza a la infraestructura deportiva del distrito de San Borja es constante, además de que antes de fin de año se realiza uno general, es decir “[...]todo el tiempo estamos arreglando, pintando, mejorando, creando ambientes” (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018). Asimismo, uno de los funcionarios de la Unidad de Mantenimiento señaló que cuentan con un aproximado de 10 personas encargadas de limpieza, mantenimiento y jardinería tan solo en el Polideportivo Limatambo. En cuanto al seguimiento del estado de la infraestructura, se realizan de manera diaria, a través de una rutina de rondas donde se observa si hay deterioro o si requiere mantenimiento (Josmell Oyola,

comunicación personal, 13 de abril, 2018). Efectivamente, en todas las instalaciones visitadas como parte del trabajo de campo, se observó que contaba con personal de limpieza en sus inmediaciones. En líneas generales, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios y a través de la observación realizada, la Municipalidad de San Borja se preocupa del cuidado de las instalaciones por lo que destina personal a cargo para su constante revisión y mantenimiento.

En adición, uno de los funcionarios menciona que la revisión del estado de la infraestructura no solo es llevada a cabo por el área de mantenimiento, sino también por los mismos usuarios pues al percatarse de algún elemento dañado o deteriorado, se lo comunican al personal que se encuentra en las instalaciones³³ (Josmell Oyola, comunicación personal, 13 de abril, 2018). Cabe señalar, que este apoyo no solo se brinda de manera presencial sino también por medio de otros canales, la entrevistada Jessica Lamas (comunicación personal, 9 de mayo, 2018) señaló que los vecinos realizan sus pedidos de mantenimiento y cuidado a través de correo, teléfono o cartas indicando cual es el problema, entonces se asignan los recursos necesarios para la inmediata solución, lo que demuestra un interés por preservar las edificaciones deportivas con las que cuentan. Por tanto, la participación de los ciudadanos en la conservación de la infraestructura deportiva facilita la labor de la municipalidad y genera un rol de articulación entre la comunidad y la municipalidad que tiene como finalidad fomentar la práctica de la actividad física. Sin embargo, tales prácticas no pudieron ser verificadas ya que, por un lado se realizaron de manera verbal hacia el personal de mantenimiento y por otro lado, no se tuvo acceso al registro de correo, cartas o llamadas de la sub gerencia encargada.

En síntesis, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios, el distrito cuenta con la infraestructura necesaria para la promoción de la actividad física. Además, se encuentra en buenas condiciones ya que cuenta con mantenimiento constante así como con el cuidado de la mayoría de los usuarios. Este tipo de gestión promueve la práctica de la actividad física y el compromiso de los ciudadanos.

2.3. Promoción de servicios en San Borja

El distrito de San Borja usa diversas herramientas de promoción de la actividad física, sin embargo, de acuerdo a los servidores de la municipalidad la que más ha resultado es la comunicación que se da de vecino a vecino. Para un mejor análisis de este elemento es necesario diferenciar las actividades de difusión que tienen un efecto inmediato sobre los programas que se

³³ Por ejemplo, uno de los entrevistados menciona que un día un asistente se acercó a comentarle que un poste estaba rajado, entonces se realizaron las coordinaciones para que se proceda al cambio del poste (Josmell Oyola, comunicación personal, 13 de abril, 2018)

ofrecen, de las de comunicación de contenidos que buscan incentivar la práctica de la actividad física a través de los beneficios que genera.

2.3.1. Difusión de servicios

La difusión de servicios dentro de la Municipalidad de San Borja se explica a través de los siguientes elementos:

a. Medios digitales para difundir

La Municipalidad de Borja, siguiendo las tendencias actuales en tecnología, emplea los medios digitales, tales como Facebook, Twitter, Youtube y la página web institucional, como herramientas para difundir los servicios que ofrece. Los funcionarios afirman que a través de la red social Facebook, en la que cuentan con más de 80,000 seguidores³⁴; y de la misma página web de la municipalidad logran captar buena parte de su público, permitiéndoles un mayor alcance que el generado puerta a puerta (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018). Sin embargo, a pesar de que hacen uso de varias herramientas digitales, la actividad dentro de estas es baja³⁵ y las redes sociales no están enfocadas exclusivamente en la difusión de la actividad física.

Por otro lado, en el edificio de la municipalidad se difunden algunos programas dentro de las pantallas de este establecimiento, con el fin de aprovechar la gran afluencia de gente, lo que también puede servir para captar un público nuevo que no está habituado a realizar actividad física. Es decir, una oferta clara y una interfaz amigable favorecen en la predisposición de las personas para averiguar sobre un curso o inscribirse en él, ya que posiciona la oferta en la mente del consumidor. Asimismo, brindar la información en tiempo real acerca aún más a la municipalidad con el ciudadano (Vila et al., 2009) lo cual es posible gracias al uso de medios digitales que emplea San Borja.

b. Promoción masiva o tradicional

La municipalidad también se apoya en la publicidad impresa para los servicios que ofrece como son el volanteo o publicidad por medio de paneles. El uso de este tipo de comunicación tradicional, de acuerdo a uno de los funcionarios sirve para alcanzar personas de un grupo etario mayor que realizan actividades que no requieran un gran desgaste de energía como Taichi, Yoga,

³⁴ En efecto, según revisión al día 28/07/2018 84,834 personas siguen la página de la Municipalidad en Facebook

³⁵ Según revisión al 04/08/2018 el Facebook de la municipalidad contaba en sus publicaciones relacionadas a la actividad física en promedio menos de 50 likes, 10 comentarios y 10 compartidos, lo cual es muy poco para la cantidad de seguidores que tiene la página (más de 80 000)

etc. (Hebe Olivencia, comunicación personal, 20 de abril, 2018). Es importante resaltar esta herramienta puesto que es la forma que la Municipalidad de San Borja segmenta a su público, por un lado con la difusión a través de medios digitales busca dirigirse a adolescentes, jóvenes y adultos mientras que, por otro lado, con la publicidad impresa busca hacer masiva su oferta de servicios y darla a conocer a personas que no dominan completamente las nuevas tecnologías. El uso de estas herramientas fue comprobada y se encuentran en la bitácora fotográfica del ANEXO T. Esto va en línea con lo expresado por los expertos quienes indican que el marketing orientado al consumidor ayuda a fomentar la práctica de actividad física.

c. Comunicación boca a boca

Según lo recogido en las entrevistas al personal de la municipalidad, una herramienta de difusión que más ha dado resultado es producto de una técnica de marketing no convencional o “Below The Line”³⁶ cuya aplicación consiste en la promoción mediante la comunicación boca a boca o vecino a vecino. En ese sentido, muchos vecinos se pasan la voz entre ellos, por lo que, en algunos casos es innecesario mencionarles la oferta a cada momento (Fabiola Mendoza, comunicación personal, 20 de abril, 2018). En palabras de Flor Olano lo distintivo de algunos programas es el uso del “Face to Face” como medio de difusión (comunicación personal, 14 de abril, 2018). Entonces, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios de la municipalidad son los mismos vecinos quienes, entre ellos, se comunican de las nuevas actividades que ofrece San Borja. Cabe resaltar que no se pudo validar esta herramienta de difusión, ya que, proviene directamente de los usuarios y no es una práctica que recaiga en la gestión de la municipalidad.

De igual manera, es necesario destacar que de acuerdo al personal de la municipalidad, la mayoría de los vecinos cuentan con el hábito de realizar algún tipo de actividad física. Este tipo de hábitos genera tal interés en ellos que procuran compartir los programas a los cuales asisten o los nuevos espacios en los cuáles se pueden realizar algún deporte, ejercicios o actividad física en general.

d. Influencer

De acuerdo a las entrevistas a los funcionarios de la municipalidad, el contar con figuras reconocidas en las escuelas deportivas no es una de las prioridades en la difusión, sin embargo, los expertos mencionan la importancia de contar con ellos para promover la actividad física. Los servidores de la municipalidad indican que el alcalde siempre está presente en los eventos, siendo esta una acción muy reconocida y valorada por los ciudadanos (Flor Olano, comunicación

³⁶ Considerado como una técnica que “consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. Es el complemento de campañas en medios de comunicación masivos o tradicionales” (Muñoz, F. 2011, p.173)

personal, 14 de abril, 2018), esto va en línea con lo expuesto por los expertos quienes consideran la presencia de las autoridades como algo importante para la promoción de actividad física. (Carlos Castillo, comunicación personal, 30 de marzo, 2018).

En relación a los eventos, la municipalidad realiza durante todo el año inauguraciones de nuevas instalaciones deportivas, lanzamiento y aniversarios de los programas o eventos por días especiales, como el día de la actividad física, etc. Su desarrollo genera interés en los ciudadanos ya que cuenta con un alto número de asistentes, lo cual es aprovechado por la municipalidad para comunicar su oferta de servicios. Cabe resaltar que tales actividades se encuentran registradas en la revista que distribuye de manera trimestral la municipalidad. El detalle se encuentra en la bitácora fotográfica del ANEXO T.

2.3.2. Comunicación de contenidos

En relación a la comunicación de contenidos como herramienta de promoción de actividad física, de acuerdo a uno de los funcionarios de la municipalidad, San Borja difunde la prevención de la salud por medio del deporte (Hebe Olivencia, comunicación personal, 20 de abril, 2018). Sin embargo, la idea de comunicar las bondades que genera la práctica de actividad física como parte de su gestión no fue manifestada por los funcionarios de la Municipalidad de San Borja, en su lugar, la comunicación se reduce a la difusión de la oferta. Salvo algunos casos como en el día de la actividad física, en los que la municipalidad va más allá del evento y difunden “tips de vida saludable”. En otras palabras, la comunicación de contenidos es esporádica o poco frecuente. Esto pudo ser comprobado a través de la observación no participante, ya que no se evidenció en el distrito información orientada hacia los beneficios que genera la práctica de actividad física. Es necesario recordar la importancia que le daban los expertos a este punto, puesto que con la comunicación de contenidos se concientiza a los ciudadanos a la práctica de actividad física, independientemente de si asisten a los programas de la Municipalidad o no.

En conclusión, se evidencia que en San Borja, según los servidores de la municipalidad, la promoción de la actividad física recae en el boca a boca, razón por la cual adolece de estrategias más ambiciosas en la difusión y comunicación de contenidos. Es decir, la municipalidad no centra sus esfuerzos en una promoción más masiva de la actividad física.

2.4. Oferta de servicios en San Borja

Este elemento fue uno de los más mencionados por los entrevistados, debido a la amplia oferta de servicios que ofrece la municipalidad. Asimismo, los funcionarios describen cómo contar con una gran cantidad de programas orientados a la actividad física le brinda al vecino una mayor diversidad de opciones para poder realizar cualquier tipo de actividad física. A

continuación, se profundizará en dos factores que definen la oferta de servicios en la municipalidad: Variedad de opciones y Diseño de la oferta.

2.4.1. Variedad de opciones

San Borja es un distrito caracterizado por contar con una diversidad de programas al servicio del vecino, de manera que, su oferta motiva de forma directa a realizar algún tipo de actividad física. En palabras de los entrevistados, la diversidad de programas incentiva a los vecinos a ejercitarse o practicar algún deporte. Actualmente, la municipalidad cuenta con escuelas deportivas, escuelas gratuitas, Sa Sa San Borja, Tour del Caminante, Muévete San Borja, San Borja Joven y actividades físicas que se realizan principalmente en los Polideportivos Limatambo y Rosa Toro.

Asimismo, de acuerdo a las entrevistas a funcionarios, se resalta que no basta con ofrecer una variedad de programas, sino que es importante contar con una diversidad de horarios que le permita al vecino realizar actividad física a cualquier hora del día. Por otro lado, San Borja busca tener una oferta más atractiva al relacionarse con organizaciones como el Instituto Peruano del Deporte (IPD) a través de su concurso “Ranking Munis”. Esta alianza con el IPD incentiva a que los gobiernos locales desarrollen más programas de los que ya disponen promocionando así la actividad física en sus comunas y el distrito de San Borja no es ajeno a ello.

Con respecto a los horarios, San Borja busca ofrecer la mayor cantidad de horarios posibles en sus programas, en palabras de Claudia Díaz, en algunos “cuentan con horarios diversos de lunes a domingo durante todas las semanas, incluido los feriados” (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Para acceder a los horarios se realizó la revisión documentaria respectiva, es decir, se descargaron los horarios de la página web de la municipalidad. Cabe resaltar que estos también se encuentran disponibles en un mural dentro del pentagonito y en los polideportivos Limatambo y Rosa Toro, tal como se muestra en la bitácora fotográfica (ver ANEXO T).

2.4.2. Diseño de oferta

En palabras de los entrevistados, la municipalidad de San Borja, al momento de diseñar su oferta de servicios, toma en cuenta la segmentación, características y accesibilidad de cada programa. En este sentido, cuentan con programas y disciplinas que van dirigidos a un público heterogéneo, es decir va dirigido a personas de diferentes edades dependiendo del programa (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Lo expresado anteriormente se aprecia, por ejemplo en programas como la Escuela de campeones o San Borja Joven, para niños y jóvenes hasta los 19 años; en el Tour del Caminante y Sa Sa San Borja, que ofrecen una variedad de

disciplinas sin restricciones de edad. Asimismo, a través de lo recogido en la guía de observación participante los días 7, 8, 20 y 22 de junio, se evidencia que los programas como Muévete San Borja y el Tour del Caminante cuentan, en su mayoría, con asistentes cuyo rango de edad se encuentra entre los 30 y 50 años, mientras que los programas como la Escuela de campeones o San Borja Joven está compuesto por niños menores de 18 años y en el programa Sa San Borja se encuentran asistentes entre los a 40 a 70 años aproximadamente.

Por otro lado, según lo recogido en las entrevistas al personal de San Borja y en una revisión por el distrito, la municipalidad carece de programas enfocados en los adultos jóvenes, es decir, personas de 20 años hasta 35 años aproximadamente. Si bien, programas como San Borja en Bici, Muévete San Borja, Sa Sa San Borja pueden tener como participantes a adultos jóvenes, esto es debido a que los mencionados programas están enfocados a un público en general. El debate se origina porque vemos que la municipalidad ofrece programas pensados para jóvenes menores de 19 años o para adultos mayores, sin embargo, no encontramos algún programa de la municipalidad destinado exclusivamente o en su mayoría a jóvenes entre los 20 a 35 años, lo cual puede significar un segmento no atendido que de ser tomado en cuenta puede aumentar considerablemente la cantidad de personas que realizan algún deporte o ejercicio dentro de San Borja.

Según los servidores de la municipalidad, cuando se lanzan programas se toma en cuenta las opiniones y necesidades de los vecinos pues ellos son su principal objetivo. Esto se ve reflejado en palabras de uno de los funcionarios Jessica Lamas “cuando la municipalidad quiere acondicionar un mini gimnasio dentro de un parque, toman en cuenta el tipo de usuario que se concentra más en esa zona, es decir, si hay más niños y jóvenes, entonces los mini gimnasios deben ser adecuados para ellos, por el contrario, si hay usuarios adultos mayores, los mini gimnasios deberían ser los apropiados para que dicho público pueda usarlos”(comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Aquí vemos como incluso la infraestructura es acondicionada de acuerdo a las características del usuario para que así la oferta del servicio se realice de la mejor manera posible. Al respecto, se pudo evidenciar que los mini gimnasios adaptados en los diferentes parques del distrito no siguen un mismo modelo, varían dependiendo de su locación. El detalle se encuentra en la bitácora fotográfica en el ANEXO T. Por su parte, Eva Valer, gerenta de participación vecinal del distrito resaltó que es importante “mantener cada uno de los programas que tienen y mejorarlos de manera continua. Adecuarlos a las necesidades que tiene el vecino. Si hay un grupo de vecinos que desea tener una clase de salsa se puede abrir” (comunicación personal, 20 de abril, 2018). A raíz de las opiniones de los servidores del municipio se aprecia un intento de adecuar la actividad física a las necesidades de los ciudadanos, y estas necesidades son canalizadas a través de la comunicación entre los vecinos y la gerencia de

participación vecinal, pieza importante para la apertura de nuevos programas o clases. En efecto, uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) consiste en Fortalecer la gobernabilidad y participación ciudadana en el distrito a través del desarrollo de un sistema de calidad integral de atención al ciudadano y a los servicios públicos con medición de la satisfacción ciudadana (MDSB, 2017)

Por último, la innovación que surge en los programas pudo ser apreciado gracias a las entrevistas al personal de la municipalidad. El jefe de la Unidad, Roberth Montoya comentó que están desarrollando un proyecto llamado Chasquin, actividad que busca conseguir que las personas salgan a correr en grupos mientras apoyan al medio ambiente recogiendo papeles o basura dejada en las calles, parques o plazas (comunicación personal, 19 de abril, 2018). Así pues, este programa busca impulsar la actividad física y facilitar el trabajo de limpieza del distrito, pero, sobre todo generar conciencia en sus usuarios. Por otra parte, el programa San Borja Joven tiene como objetivo desarrollar habilidades sociales a partir de la actividad física. (Aldo Dávila, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Es decir, va más allá de la práctica de actividad física, puesto que a través de la “excusa del baile” busca formar ciudadanos con buenos valores trabajando tanto la parte física como mental de sus usuarios. En palabras de Aldo Dávila: “Los estudios nos dicen que el movimiento de por sí, baja los niveles de ansiedad, de agresividad, y que termina siendo terapéutico, entonces, es por ese motivo, que nosotros consideramos el baile como el pretexto para poder hacer el trabajo desde una parte mental, pero también por otro lado, por una parte de salud física” (comunicación personal, 14 de abril, 2018). Es por ello que el programa San Borja Joven sigue una oferta distinta en la que además de la danza se ofrece a los usuarios actividades como canto, talleres de guitarra, oratoria, entre otros, lo que hace más atractivo este servicio. Tal oferta puede ser apreciada en los horarios ofrecidos en la página web de la municipalidad y el mismo polideportivo Limatambo (ver ANEXO T). Entonces, si bien existe una amplia oferta de academias de baile en Lima, son muy pocos los programas de danza que ofrezcan otras actividades en su oferta, lo cual es algo que destaca al programa San Borja Joven.

En líneas generales, podemos afirmar que San Borja a través de sus programas, aparte de fomentar la actividad física, busca ofrecer un valor adicional que contribuya al distrito y que sea atractivo para el usuario. Programas como Sa Sa San Borja promueven la actividad física por medio del baile a la vez que generan un espacio de integración entre los vecinos de la zona, de igual modo, el programa San Borja Joven busca a través de la danza generar ciudadanos con buenos valores que contribuyan a la sociedad. Con el programa San Borja en Bici se fomenta la práctica del ciclismo como actividad física y como herramienta para movilizarse por todo el distrito conectando el hogar del ciudadano con su centro de trabajo o estudios. En los programas

de deportes ofrecidos por la municipalidad (Escuela de campeones, Escuelas gratuitas y Ranking Munis) se incentiva directamente la práctica deportiva en edades tempranas a la vez que contribuye con el potencial desarrollo de atletas de alta competencia. Por último, programas como Muévete San Borja o Tour del Caminante, fomentan la práctica de actividad física mientras que aprovechan el espacio del que disponen en un área tan importante como es el Pentagonito. Con lo descrito anteriormente, se aprecia una amplia variedad de servicios, una clara segmentación en su oferta y en algunos programas, una oferta muy innovadora, que de acuerdo a los funcionarios de la municipalidad incentiva a las personas a realizar actividad física en San Borja.

2.5. Personal encargado en San Borja

Como se explicó en uno de los acápites anteriores, el número de personas que asiste a los programas de la municipalidad se ha incrementado durante los últimos años. De acuerdo a la mayoría de los funcionarios de la municipalidad esto se debe a que existe una constante preocupación por que los servicios cumplan con las expectativas de los usuarios. Esto se alcanza, en parte gracias al personal involucrado con la prestación del servicio, ya que consideran que su participación influye en la satisfacción y fidelización del usuario. En palabras de Hebe Olivencia, gerente de Comunicación e Imagen Institucional de la Municipalidad de San Borja “[...] lo que se busca es que los profesores lleguen a los alumnos para que puedan invitarlos a participar y luego se les pueda fidelizar, entonces aquí está el tema, fidelizar a nuestros vecinos a través de nuestros profesores” (comunicación personal, 20 de abril, 2018). En este sentido, la municipalidad, con el fin de contar con que el personal encargado cumpla con sus objetivos, procura que estos cuenten con habilidades comunicativas y sociales así como de la expertise necesaria. Cabe resaltar que, al momento de seleccionar al personal a cargo, se busca que las habilidades vayan alineadas al programa o taller respectivo. A continuación, se explicarán ambas características.

2.5.1. Habilidades comunicativas y sociales

De acuerdo a los funcionarios, los profesores deben de contar con carisma y habilidades comunicativas, ya que, si no consigue conectar con sus alumnos estos no se sentirán cómodos con él. En palabras de Robert Montoya, al momento de seleccionar a un profesor se toma en cuenta su empatía, si los vecinos se sienten cómodos con él, el profesor es contratado (comunicación personal, 19 de abril, 2018). Con ello, se busca que formen parte de la colectividad que se genera en los programas y que no se convierta en un participante externo. Por tanto, se espera que el personal técnico a cargo, a través del desarrollo de habilidades comunicativas y sociales pueda liderar a las personas que forman parte de la clase. Este pensamiento es reforzado por la literatura internacional, que resalta la necesidad de contar con personal a cargo con este tipo de habilidades ya que influyen en el usuario.

En palabras de uno de los funcionarios Violeta Ortega (comunicación personal, 14 de abril, 2018), la municipalidad procura contratar profesores lúdicos que además cuenten con metodología de enseñanza, de manera que, capturen el interés continuo de los usuarios y que a través de una rutina recreativa puedan mantenerlos motivados. Es así que la municipalidad se preocupa, tal como manifiestan los expertos, de mantener al usuario continuamente interesado en la práctica de la actividad física, evitando que en el mediano o largo plazo este cese en su práctica y por el contrario convierta su desarrollo en un hábito. En línea con lo anterior, a través de la observación participante en los programas de Sa Sa San Borja, el Tour del Caminante y Muévete San Borja los días 7, 8, 20 y 22 de junio, se evidenció que los usuarios que asisten a alguna de las clases se muestran motivados y animados por la metodología del profesor durante la sesión además de que la mayoría de ellos son usuarios recurrentes que asisten a la clase más de una vez a la semana. Asimismo, en cuanto a los programas del Ranking Munis y San Borja Joven, se observó que los profesores realizan clases dinámicas donde resalta la presencia de un ambiente relajado y animado. Una vez finalizada la clase, en la mayoría de los casos, un grupo de alumnos siempre se quedaba conversando con el profesor.

2.5.2. Expertise

En relación al expertise que deberían tener profesores o instructores de los servicios, los funcionarios entrevistados mencionaron que en San Borja se tiene como requisito importante la experiencia, por lo que solicitan algún certificado que avale su profesión de profesor o instructor. Es decir, buscan personal competente para los cargos y funciones que se requieren, ya que, en caso no cumplan con los estándares necesarios no se les contrata (Claudia Díaz, comunicación personal, 13 de abril, 2018). De esta manera, la municipalidad se preocupa de mantener los estándares del servicio para así volver la oferta más atractiva para el usuario y, consecuentemente, incrementar la práctica de la actividad física en el distrito.

Cuando se trata de una disciplina deportiva, la expertise viene a ser una variable excluyente al seleccionar el personal técnico a cargo. Por ejemplo “Para la escuela de campeones, siempre se busca que los profesores hayan tenido algún logro dentro de su carrera (Robert Montoya, comunicación personal, 19 de abril, 2018). Sin embargo, a pesar del enfoque en determinadas habilidades que necesita cada programa, la mayoría de los entrevistados resaltaron que al momento de contratar a un profesor siempre consideran la empatía que este tenga con los usuarios (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Es decir, la municipalidad siempre tiene presente que los profesores además de contar con la expertise necesaria deben de contar con las habilidades que le permitan conectar con los usuarios. Con esto, la municipalidad

busca que toda la oferta de programas, indiferentemente de su tipo, tenga empatía con el usuario, es decir, que pueda establecer una conexión con este y garantice un alto índice de satisfacción.

En cuanto a las evaluaciones, con el propósito de garantizar el buen desempeño, la municipalidad evalúa continuamente a sus profesores. En palabras de uno de los funcionarios “Si bien la mayoría [personal técnico a cargo] lleva laborando muchos años en la municipalidad y ya cuenta con la expertise necesaria, esta debe ser retroalimentada y supervisada” (Violeta Ortega, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Asimismo, Claudia Díaz, coordinadora de Deportes de la municipalidad, menciona que los profesores cuentan con evaluaciones constantes, con la finalidad de hacerle un seguimiento a sus labores. Evalúan constantemente al personal técnico a cargo de las escuelas de campeones, escuelas gratuitas y el ranking de municipalidades, por lo que, se le exige al profesor que entregue un informe mensual con información de su trabajo (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Cabe resaltar que estas afirmaciones no pudieron ser validadas debido a que este tipo de información es de carácter restrictivo. Al respecto, los funcionarios mencionan que el jefe de cada programa, la mayor parte del tiempo se encuentra realizando trabajo de campo, es decir, visitando cada uno de los lugares donde se esté realizando actividad física. Manejan una ruta con el fin de poder recepcionar las necesidades tanto de los profesores como de los alumnos y además supervisar que todo se realice adecuadamente. Como resultado, tienen contacto directo con el personal técnico a cargo y conocen el desempeño y la labor de la mayoría de ellos, por lo que, los retroalimentan constantemente, para mejorar su desempeño y con ello ofrecer un mejor servicio para el usuario.

En síntesis, la municipalidad se preocupa de que el personal técnico a cargo cuente con habilidades comunicativas y sociales así como con la expertise necesaria de acuerdo al tipo de programa que corresponda. Sin embargo, resaltan la importancia de que, independientemente del programa, se tome en cuenta la conexión que desarrollen con los usuarios. Por otro lado, no se brinda mayor detalle del papel del staff administrativo dentro de la municipalidad al promover la actividad física. En cuanto a las evaluaciones, el personal técnico a cargo es sometido constantemente a evaluaciones donde se analiza su plan de trabajo, además de que se le brindan retroalimentaciones. Todo ello con el fin de mejorar el servicio y garantizar que sea sostenible en el tiempo, de manera que, pueda generar un mayor valor en el usuario. Finalmente, mediante la observación participante, se pudo corroborar que los profesores cuentan con habilidades que maximizan sus resultados, mantiene motivados a los usuarios y los incentiva a la continua práctica de la actividad física. En este sentido, podemos observar que la municipalidad de San Borja busca cubrir con los estándares de los usuarios y seguir incentivándolos en la práctica de la actividad física, a través de la gestión del personal a cargo.

2.6. Sentido de la colectividad en San Borja

En lo recogido a través de las entrevistas se pudo observar que los programas de San Borja no solo se enfocan en el dictado de clases y enseñanza per se, sino que en opinión de los funcionarios buscan generar un ambiente de compañerismo y buen trato entre los usuarios.

De acuerdo a la entrevistada Violeta Ortega, el desarrollo de habilidades sociales está relacionado con la práctica de actividad física. En el programa San Borja Joven, se puede destacar como pilar el sentido de colectividad pues los funcionarios indicaron que si bien se reúnen para bailar, en realidad lo que buscan es generar un espacio en el cual los jóvenes puedan disfrutar, socializar, hacer amistad y sobre todo contribuir a la sociedad (comunicación personal, 14 de abril, 2018). Efectivamente, se observó que uno de los programas que cuenta con un alto sentido de colectividad es el de San Borja Joven, donde la mayoría de los integrantes son jóvenes sociales y con predisposición a relacionarse con otras personas. Además, debido a que gracias al programa comparten tiempo juntos han desarrollado una conexión entre ellos que se hace evidente en la forma en cómo se relacionan como equipo. Cabe resaltar que el programa busca generar ciudadanos de buenos valores en el distrito con sentido de responsabilidad social (Aldo Dávila, comunicación personal, 14 de abril, 2018). La idea de generar buenos hábitos a través de la práctica de la actividad física permite combinar la enseñanza de valores con disciplinas deportivas.

De igual modo, el programa Sa Sa San Borja también se distingue por contar con un sentido de colectividad marcado, de acuerdo a los entrevistados, los parques donde se dicta este programa sirven como un espacio de cohesión social entre los vecinos, puesto que por medio del baile empiezan a conocerse unos a otros y forman vínculos con los profesores. Según los funcionarios de la municipalidad, es lo que busca el Sa Sa San Borja: hacer actividad física en compañía. Por tanto, el compartir tiempo con personas que tienen un mismo interés y que viven cerca facilita el desarrollo de una conexión entre ellos, es decir, se genera la colectividad. Según lo expuesto, encontramos que una de las formas de promover la actividad física en el distrito de San Borja es a través de programas que involucren el trabajo en grupo y la interacción entre los participantes. Esta interacción más que atraer a las personas a realizar actividad física, en realidad lo que hace es retenerlos al generar un ambiente de colectividad, compañerismo y buen trato entre sus integrantes.

Otro tema a resaltar es el del asociacionismo como pieza para promover la actividad física, tema que fue evidenciado a través de las entrevistas a los funcionarios de la municipalidad. En todo el proceso que se requiere para implementar una nueva clase, horario o evento deportivo que se quiera realizar en el distrito, de acuerdo a los entrevistados, son los mismos vecinos quienes

se agrupan y se comunican con la municipalidad para pedirles el apoyo en la apertura de nuevos horarios o actividades. Por ejemplo, uno de los funcionarios Claudia Díaz, indicó que este tema se viene realizando desde años anteriores ya que las juntas vecinales buscan a la municipalidad para que les organicen campeonatos de fútbol y vóley los fines de semana y ellos los apoyan con el tema logístico (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Entonces tal acción de apoyar el desarrollo de clubes o asociaciones de aficionados si es gestionada por la municipalidad podría ser muy beneficiosa para la práctica de actividad física en el distrito.

También, la colectividad se desarrolla mediante la intervención de los profesores, ya que de acuerdo a los entrevistados estos tienen como una de sus funciones principales el generar un vínculo de empatía con sus alumnos. Debido a esto, los alumnos se sienten cómodos con el personal técnico a cargo y con ello surge la motivación de seguir asistiendo a las clases. Consecuentemente, el nivel de confort entre los participantes de algún taller y los profesores a cargo se expande y con ello la colectividad. En palabras de la entrevistada Flor Olano (comunicación personal, 14 de abril, 2018), las personas que asisten a los programas más que ser compañeros de clases o asistentes de un curso, son una especie de familia en el que cada uno disfruta compartiendo tiempo con el otro. Ese es un claro ejemplo de cómo la municipalidad a través de la selección del personal técnico a cargo se preocupa por generar colectividad, transmitiendo el mensaje de que más que un curso o taller lo que se ofrece es un espacio para compartir tiempo con otros, pasarla bien y trabajar en el bienestar físico y mental. En efecto, en la mayoría de los programas asistidos como parte del trabajo de campo tal como es el caso de Sa Sa San Borja y Tour del Caminante los días 7, 8 y 20 de junio, se observó un buen ambiente dentro de las clases así como una buena relación entre profesores y alumnos, dejando en evidencia el sentido de colectividad.

En conclusión, el ambiente generado dentro de las clases impartidas en los servicios que ofrece San Borja y la unión de los integrantes mantiene a las personas a continuar realizando actividad física lo que se refleja en una mayor cantidad de personas activas en el distrito. La municipalidad tiene una visión clara con respecto a su oferta y profesores de que es importante buscar este sentido de colectividad en los programas. Sin embargo, se debería seguir trabajando en temas como el asociacionismo que además de favorecer la práctica de algún deporte por afición, pueden contribuir a la pirámide del Sistema Deportivo Nacional al llevar los deportes a un nivel más asociado y competitivo.

2.7. Gestión de Stakeholders en San Borja

El manejo de los stakeholders en el distrito de San Borja está compuesto por la gestión de empresas privadas y las juntas vecinales. Se aprecia un interés por parte de la Municipalidad

por colaborar con otras entidades que deseen difundir la actividad física, además de que consideran a las juntas vecinales importantes para su labor. A continuación, se describe la gestión que realiza con sus principales stakeholders, de acuerdo a lo recogido por las entrevistas a funcionarios.

2.7.1. Empresas privadas

Actualmente, la municipalidad cuenta con alianzas con empresas como Bicicentro y Consultores BHS S.A.C., organizaciones privadas que brindan sus servicios a la comunidad en general y requieren el permiso de la municipalidad para acceder a los espacios públicos dentro de ella (Luis Campos, comunicación personal, 14 de abril, 2018). La gestión de estas entidades con la municipalidad le permite ofrecer las condiciones para el desarrollo de la actividad física en el distrito.

Por un lado, Bicicentro colabora en las campañas y eventos que promueven el ciclismo así como también alquila bicicletas a quienes deseen practicar el deporte y no tengan una bicicleta disponible. Por otro lado, Consultores BHS S.A.C. es una empresa afiliada a la municipalidad que cuenta con un gimnasio dentro del Polideportivo Rosa Toro y ofrece una tarifa mínima de 2 soles. El servicio se encuentra abierto a toda la comunidad y no es restrictivo. Además, cuentan con alianzas con empresas como AJE (Sporade), la Clínica Chacarilla y LG. En palabras del entrevistado #Fernando Campos “La clínica los está apoyando en las actividades los días domingo, ponen su carpa y les dan agua gratuita a todo un par de horas [...] así como también lo hace Sporade y LG colocando relojes en el Pentagonito además de unos paneles donde puedes ver la temperatura y tres balanzas donde puedes medir tu peso”. La evidencia de lo mencionado se puede apreciar en la bitácora fotográfica (ver ANEXO T). Entonces, si bien San Borja brinda las condiciones para la promoción de la actividad física, no siempre cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo, por lo que, la participación de alianzas estratégicas con otras instituciones les facilita esta labor.

Asimismo, los entrevistados resaltaron la importancia de que las activaciones y/o eventos que las empresas privadas desean llevar a cabo en el distrito sean correctamente evaluados y supervisados antes de su realización. Para ello, la municipalidad solicita un documento con información sobre la temática, el plan de trabajo, el número estimado de participantes, el espacio a solicitar y las fechas u horarios. Cabe resaltar que incluso las olimpiadas patrocinadas por grandes empresas privadas o en algunos casos por organizaciones públicas o sociales también se encuentran sujetos a un procedimiento de revisión (Claudia Díaz, comunicación personal, 13 de abril, 2018). En otras palabras, la municipalidad cuenta con predisposición para trabajar colaborativamente con otras instituciones, siempre y cuando las actividades que se desarrollen

estén vinculadas con el bienestar y la actividad física. Con ello, la municipalidad busca contar con aliados estratégicos que le permitan complementar la oferta del servicio, de manera que la propuesta sea más completa y atractiva para el usuario.

Entonces, de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados podemos observar que la municipalidad de San Borja realiza gestiones con empresas privadas en calidad de aliados estratégicos, con el fin de complementar su oferta de servicios y apoyarse en la realización de sus actividades o eventos.

2.7.2. Organizaciones de la sociedad civil

Los funcionarios afirman que dentro de San Borja las juntas vecinales representan un nexo entre los vecinos y la municipalidad, de manera que se establece un punto de comunicación y coordinación entre ellos. Por tanto, el trabajo de los promotores cumple un papel importante, en palabras del experto José Tan, las juntas vecinales deben ser tomadas en cuenta al momento de promover el deporte, ya que, si consigues trabajar armoniosamente con ellos vas a poder llegar a todas las personas (comunicación personal, 28 de marzo, 2018). De acuerdo a uno de los funcionarios “Los promotores tienen contacto directo con el vecino, los visitan, tocan las puertas, se reúnen con ellos y conversan sobre los temas que son de su interés, ya sea seguridad, tránsito, deportes, etc...” (Hebe Olivencia, comunicación personal, 20 de abril, 2018). En este caso, el distrito se encuentra dividido en subsectores y cada uno cuenta con un promotor cuya función principal es recoger los comentarios de los vecinos y hacérselo llegar al presidente de la junta vecinal.

Por otro lado, la entrevistada Eva Valer menciona que si bien no todos los vecinos forman parte de alguna organización social (Junta de propietarios, Juntas vecinales, Junta del parque, etc.) de igual manera se les presta atención y toman en cuenta sus comentarios y/o solicitudes (comunicación personal, 20 de abril, 2018). En este sentido, si bien la municipalidad se preocupa de tener contacto directo con las juntas vecinales, no siempre cuentan con la aprobación de estos. Respecto a ello, el entrevistado Roberth Montoya menciona que “Es bien complicado ponerse de acuerdo, ya que, no puedes intentar implementar algo nuevo (ya sea un taller de deporte o una nueva clase de baile) y pretender que la municipalidad invierta si es que no está dentro del presupuesto participativo y ha sido aprobado” (comunicación personal, 19 de abril, 2018). Por tanto, en estos casos, lo que se hace es negociar con el vecino e intentar cumplir con su demanda en la medida de lo posible.

En conclusión, la Municipalidad de San Borja cuenta con práctica de gestión que le permiten promover la actividad física en el distrito. Como parte de las prácticas desarrolladas, el trato de los profesores, la variedad de su oferta, la gran cantidad de áreas verdes, la infraestructura

deportiva con la que cuentan y el sentido de colectividad difundido en sus programas, de acuerdo a los funcionarios, favorecen la promoción de la actividad física en el distrito. Por último, las relaciones con las juntas vecinales y las organizaciones privadas ayudan a difundir la promoción de la actividad física en el distrito. Cabe resaltar que, dichas prácticas de gestión cumplen en buena medida con lo sugerido por los expertos, además de ser validadas mediante la observación participante y no participante realizada por los investigadores.

3. Niveles de satisfacción en servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja

En este acápite se mostrarán los principales resultados del proceso de análisis cuantitativo realizado en esta investigación. Así, en la primera sección se explicará el análisis descriptivo de las encuestas realizadas a los usuarios de los programas de actividad física de la Municipalidad de San Borja. Posteriormente, se explicará el análisis factorial realizado como parte de la metodología expuesta y la satisfacción de los usuarios en los factores obtenidos. Por último, se concluirá con el análisis de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que muestra las relaciones entre cada factor obtenido con la satisfacción general de los usuarios y cuáles son los que más influyen en la satisfacción general. Cabe resaltar que la información recogida se limita a los usuarios de los servicios municipales en materia de actividad física por lo que no puede ser generalizada a todo el distrito de San Borja

3.1. Análisis estadísticos descriptivos

A continuación, se explicará descriptivamente las tendencias de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada, con el fin de entender mejor el contexto estudiado.

3.1.1. Características generales de la muestra

En esta parte se detalla la distribución por género, edad, residencia y el programa del cual forma parte el encuestado. Dicha información fue tomada de las preguntas de perfil en la parte inicial de la encuesta.

De acuerdo a información extraída de encuestas como Lima Cómo Vamos (2017) y el IPD (2017) se identificó que son los hombres quienes tienen una mayor tendencia a realizar actividad física, sin embargo, la muestra de la presente investigación encontró que el 58.2% estaba conformado por mujeres mientras que el 41.8% eran hombres. Esto se podría atribuir a que San Borja ofrece programas más dirigidos a mujeres como es el caso de los programas de baile, tal como se pudo observar en las encuestas realizadas en los que programas como Sa, Sa, San Borja y San Borja Joven concentraban el 82.3% y 60.7% de mujeres aproximadamente. Sin embargo, en programas deportivos como Escuela de Campeones se aprecia mayor cantidad de hombres

(66.1%) mientras que en programas que ofrecen actividades mixtas como Tour del Caminante y Muévete San Borja se observa similar cantidad de asistentes por género.

En cuanto a la distribución por edades que se muestra en la Tabla 10 se encontró que son los jóvenes menores de 20 años los que representan la mayor cantidad de la muestra con 108 encuestados (28.4%), seguidos por las personas cuyas edades oscilan entre los 36 a 50 años y 51 a 65 años con 100 (26.1%) y 80 (21.0%) encuestados respectivamente. Como tal, se evidencia que más del 50% de la muestra está conformada por personas que oscilan entre las edades de 15 a 20 años y adultos de 36 a 50 años. En cuanto a la cantidad de personas que realizan actividad física entre los 36 a 65 años, se contó con un porcentaje mayor al indicado en las encuestas de Lima Cómo Vamos (2017) y el IPD (2017) donde se identifica que las personas de este rango de edad suelen hacer menos actividad física.

Tabla 10: Frecuencia de edades de los encuestados

Rango de edad	15-20 años	21-35 años	36-50 años	51-65 años	más de 66 años
Porcentaje de %	28.40%	17.10%	26.10%	21.00%	7.40%

Sin embargo, al obtener los promedios de edades por género tal como se muestra en la Tabla 11 se aprecia que el promedio de edad de las mujeres que asisten a los programas de actividad física de la Municipalidad de San Borja es más alto (42.5) que la edad de los hombres (31.8 en promedio). Lo encontrado se encuentra alineado con las declaraciones de los funcionarios de la municipalidad quienes indican que son las mujeres mayores de 30 años quienes realizan mayor actividad física en los programas (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril, 2018) así como en una predisposición por parte de la municipalidad para ofrecer servicios dedicados a este público objetivo.

Tabla 11: Edades promedio de los encuestados

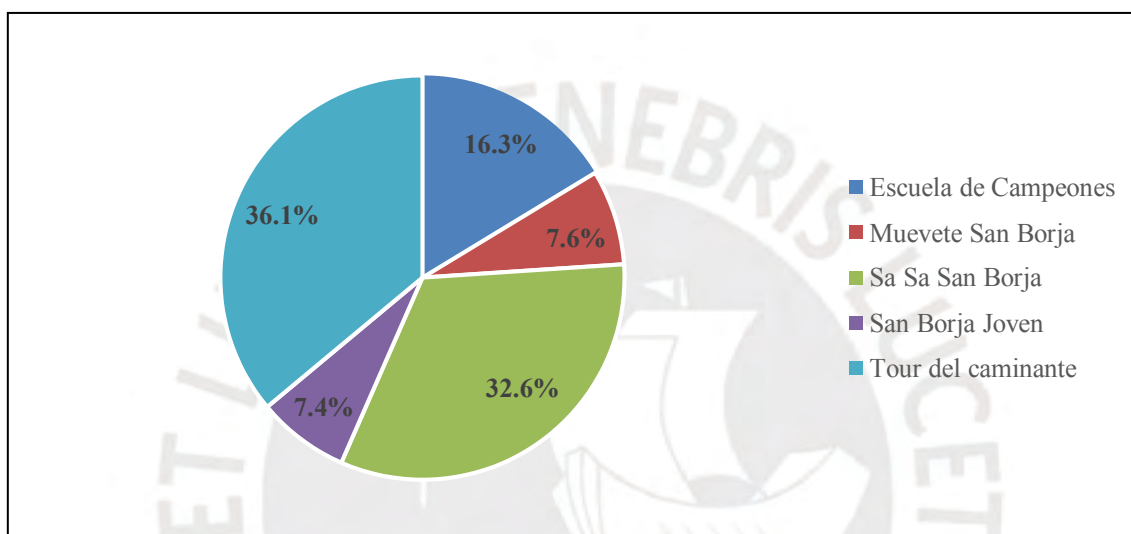
Edad Promedio		38.0	
Edad Promedio Hombres	31.8	Edad Promedio Mujeres	42.5

En relación a la residencia de los usuarios encuestados, se encontró que el 69.5% viven en San Borja, mientras que el 30.5% provienen de otros distritos. Esta cantidad considerable de personas que vienen a realizar actividad física a San Borja corrobora la apertura que tienen los programas para todo tipo de público. Asimismo, de los que no son residentes de San Borja, un 37.9% son jóvenes entre 15 a 20 años y un 21.6% son personas entre 36 a 50 años, datos muy similares a los de la muestra total. En efecto, en palabras de Roberth Montoya la municipalidad

cuenta con una oferta atractiva tanto para los residentes del distrito como para los que no lo son (comunicación personal, 19 de abril, 2018).

Por último, tal como se muestra en la Figura 7 se encontró que los programas que representan la mayor cantidad de encuestados son el “Tour del Caminante” con 137 personas (36.1%) y “Sa Sa San Borja” con 124 personas (32.6%). Después se encuentran programas como “Escuela de Campeones”, “Muévete San Borja” y “San Borja Joven” con 62, 29 y 28 personas encuestadas respectivamente.

Figura 7: Distribución de encuestados por programas



En resumen, se ha podido observar que la muestra está representada mayormente por mujeres (58.2% del total), los grupos de edades menores de 20 años y de 36 a 50 años representan más de la mitad de la muestra, con un 28.4% y 26.1%, respectivamente. Asimismo, más del 69% de encuestados reside en el distrito de San Borja y los programas con mayor cantidad de encuestados son el “Tour del Caminante” (36.1%) y “Sa Sa San Borja” (32.6%).

3.1.2. Práctica de actividad física en los usuarios

En esta sección se presentará la frecuencia de la práctica de actividad física en los usuarios y como los programas del distrito han contribuido a la realización de este tipo de actividad.

Una de las preguntas que se le hizo a los encuestados fue sobre la frecuencia con la que realizan actividad física ahora en comparación con años anteriores. Como se muestra en la Tabla 12, se encontró que más del 49% de personas habían incrementado su práctica de actividad física en comparación con hace 5 años.

Tabla 12: Práctica de actividad física de usuarios en comparación hace 5 años

En comparación hace 5 años su práctica de actividad física ha	Disminuido	Mantenido	Incrementado
Porcentaje de encuestados %	3.4%	47.1%	49.5%

Con lo expuesto se puede apreciar que las personas están siendo más activas actualmente. Cabe resaltar que, no se puede establecer las causas de tal incremento puesto que no es parte del objetivo de la presente investigación, sin embargo, sí podemos relevar que los encuestados manifiestan atribuirle a San Borja un papel importante en este cambio, siendo el principal promotor para la promoción de la actividad física. En efecto, con el fin de conocer si los programas del distrito están influyendo en la práctica de actividad física de los usuarios, se le preguntó a los usuarios qué tanto consideran que San Borja ha influido en su práctica de actividad física, y tal como se aprecia en la Tabla 13, se obtuvo que 84.2% de los encuestados respondieron que los programas de San Borja han influido mucho en la práctica de actividad física que realizan. Lo expresado puede servir como un primer indicador en la satisfacción que tienen los usuarios con respecto a lo ofrecido por la Municipalidad de San Borja.

Tabla 13: Influencia de San Borja en la práctica de actividad física de los usuarios

¿Qué tanto considera que San Borja haya influido en su práctica de actividad física?	Nada	Poco	Mucho
Porcentaje de encuestados %	1.1%	14.7%	84.2%

A raíz de los datos mostrados se puede tener un panorama de la frecuencia con la que los encuestados realizan actividad física así como de la influencia de la municipalidad en ello. En el siguiente acápite se explicará cuáles son los factores que explican la satisfacción en los usuarios con respecto a los programas que brinda la Municipalidad de San Borja.

3.2. Análisis factorial

En esta sección se presenta los resultados del análisis factorial exploratorio elaborado con el fin de encontrar los factores que explican la satisfacción de los usuarios con la gestión de los programas de actividad física de la Municipalidad de San Borja. Para recoger esta información fue necesario elaborar un cuestionario con ítems que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios a través de factores. La estructura de factores presentados se basa en modelos propuestos por autores como Elasri et al. (2015) y Nuviala et al. (2008), sin embargo, como se explicó en el capítulo anterior, los factores de este constructo fueron reformulados bajo la propuesta de cinco

factores por lo que es necesario realizar la prueba del análisis factorial para que sean validados, para después, con el análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach, se pueda medir la consistencia interna de cada factor. El cuestionario realizado recoge 13 ítems expresados en una escala Likert de 5 puntos, donde 5 significa estar muy de acuerdo con el enunciado propuesto mientras que 1 significa muy en desacuerdo. El cuestionario utilizado se encuentra en el ANEXO Q.

Para explicar los factores que serán parte de la estructura factorial propuesta se presentarán las variables que los componen, en base a lo recogido de los modelos de los autores Elasri et al. (2014) y Nuviala et al. (2008). Lo descrito se encuentra en la Tabla 14.

Tabla 14: Organización inicial de variables en factores

	Factor	Variable
1	Calidad de las instalaciones	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado
		La limpieza de las instalaciones es la adecuada.
		Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones.
2	Personal encargado	El trato humano que recibe de los profesores es bueno
		El nivel formativo de los profesores es el adecuado
		El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno.
3	Información ofrecida	Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna.
		La información de propuestas de nuevos servicios es buena.
4	Sentido de la colectividad	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo.
		El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas.
5	Oferta de actividades	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.
		La variedad de horarios son adecuados.

En primera instancia, es necesario generar la matriz de correlación, puesto que ésta indicará posiblemente cuales son los ítems o variables que quedarán agrupadas en el mismo factor y cuales posiblemente no (De la Garza, Morales & González, 2013). Se dice que las correlaciones entre ítems son fuertes cuando estas tienden al -1 ó 1 y débiles cuando se acercan al cero. De este modo, los ítems que estén fuertemente correlacionados posiblemente se encuentren agrupados en un mismo factor. En este sentido, entre los ítems analizados se observa correlaciones fuertes de

al menos un ítem junto con otro ítem (ver ANEXO U) además de que se encuentra significancia estadística de las correlaciones entre los ítems o variables.

Ahora bien, para poder comprobar la conveniencia del análisis factorial, es decir, si los datos son adecuados para su análisis, fue necesario realizar la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y prueba de esfericidad de Barlett. La primera de ellas es una medida de adecuación muestral calculada para cuantificar el grado de intercorrelaciones³⁷ entre variables (Chión & Charles, 2016), donde valores mayores a 0.7 se consideran adecuados (Lloret et al., 2014). En la investigación el valor del estadístico KMO resultó de 0.793 por lo que se puede afirmar que el análisis factorial es adecuado con los datos obtenidos. Por su parte, el test de esfericidad de Barlett se utiliza para examinar la hipótesis de que efectivamente las variables están interrelacionadas por lo que se puede aplicar la técnica de análisis de factores y que no se trata de una matriz identidad³⁸ (De la Garza et al., 2013). Como tal se acepta como válido un nivel de significación menor a 5%. La prueba de Barlett en la investigación reveló un nivel de significación menor a 0.001, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que el análisis factorial es apropiado. El detalle de los resultados se encuentra en el ANEXO V.

Para elegir el método de extracción de los factores, el modelo elegido fue el de componentes principales, tomando en cuenta lo investigado en el modelo de Elasri et al. (2014). Este análisis considera la varianza total de los datos, la diagonal de la matriz de correlación consta de unidades y la varianza total se incluye en la matriz factorial. Cabe resaltar que, el análisis de componentes principales se recomienda cuando lo que interesa es determinar el número mínimo de factores que explicarán la máxima varianza de los datos (Malhotra, 2008).

En relación al número de factores a extraer la cantidad fue de cinco factores. Se tomaron dos criterios para explicar la cantidad óptima de factores seleccionados. El primer criterio consta en el número de factores basado a priori en la teoría, recomendado por autores como Conway y Huffcutt (2003), Lloret et al. (2014) y Malhotra (2008) siendo este último quien lo define como las ocasiones en que “el investigador sabe, gracias a la información previa, cuántos factores debe esperar, lo cual le permite especificar de antemano el número de factores que hay que extraer” (p. 617). Por ello, debido a que el cuestionario recoge los factores de dos modelos propuestos anteriormente y a la investigación teórica realizada en la primera parte de la investigación, se seleccionó a 5 el número de factores a ser extraídos. En segundo lugar, otro criterio que se tomó

³⁷ El análisis factorial comienza con una matriz de correlación que muestra las intercorrelaciones entre diversas variables. Las intercorrelaciones son las correlaciones entre todas las variables en la matriz. Por ejemplo, si la matriz tiene cuatro variables, las correlaciones serán entre a y b, a y c, a y d, b y c, b y d, y c y d (Sattler, J., 2010, p. 123).

³⁸ Matriz identidad, es aquella que en su diagonal principal tiene 1 y fuera de ella, ceros; esto indicaría que no existen correlaciones entre las variables. (De la Garza et al., 2013)

en consideración para la selección de números de factores a extraer fue el de porcentaje de varianza explicada. Mediante este criterio se considera que “un número determinado de factores deben manejarse como solución inicial si el porcentaje de variación explicada acumulada se encuentra en un rango de entre 60% y 95%” (De la Garza et al., 2013, p. 357). Como se muestra en la Tabla 15 el porcentaje acumulado de varianza explicada para los cinco factores es de 73.598% lo cual indica que una gran parte de la variación total de la satisfacción con respecto a los servicios ofrecidos por la municipalidad están siendo explicados por los cinco factores en su conjunto.

Tabla 15: Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	40.202	35.018	35.018	40.202	35.018	35.018	20.039	16.995	16.995
2	10.684	14.032	49.050	10.684	14.032	49.050	10.909	15.911	32.906
3	10.169	90.743	58.793	10.169	90.743	58.793	10.645	13.712	46.618
4	00.932	70.764	66.557	00.932	70.764	66.557	10.641	13.678	60.296
5	00.846	70.046	73.603	00.846	70.046	73.603	10.597	13.307	73.603

Una vez que hemos decidido el número de factores a extraer se obtiene la matriz de componentes. Esta contiene los coeficientes que expresan las variables estandarizadas o expresadas en términos de los factores. Estos coeficientes (cargas factoriales) representan las correlaciones entre los factores y las variables estandarizadas, sin embargo esta primera matriz no es fácil de interpretar por lo que es necesario rotar la matriz para transformarla en una matriz más sencilla (Malhotra, 2008). Mediante este proceso se ajustan los factores con el fin de obtener una solución más fácil de interpretar y con mayor significado teórico, esto es, hacer que una de las cargas de la variable sea lo más alta posible para que se identifique con un solo factor, mientras que sus demás cargas sean bajas, de manera que pierda su relación con otros factores (De la Garza et al., 2013). En ese sentido, la rotación Varimax es la rotación más utilizada en estudios similares al de la presente investigación (De la Garza et al., 2013), además de ser usada también en el modelo propuesto por Elasri et al. (2014) por la que se escoge como método de rotación.

Finalmente, obtenida la matriz de componentes rotados se procede a identificar las variables agrupadas por componentes o factores que nos ayuden a validar el nuevo modelo propuesto. En la Tabla 16 se puede apreciar cómo han sido agrupadas las variables después del análisis efectuado.

Tabla 16: Matriz de componentes rotado

	Componente/Factor				
	1	2	3	4	5
El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado	0.870	0.142	0.037	0.049	0.074
La limpieza de las instalaciones es la adecuada	0.737	0.202	0.198	0.052	0.081
Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones	0.712	0.214	0.020	0.205	0.004
El trato humano que recibe de los profesores es bueno	0.098	0.033	0.797	0.118	0.327
El nivel formativo de los profesores es el adecuado	0.101	0.247	0.839	0.195	0.030
El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno	0.292	0.577	0.363	0.087	0.135
Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna	0.196	0.794	0.200	0.069	0.128
La información de propuestas de nuevos servicios es buena	0.211	0.853	0.036	0.167	0.100
Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo	0.114	0.150	0.112	0.091	0.878
El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas	0.013	0.122	0.207	0.295	0.772
Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia	0.137	0.093	0.092	0.823	0.231
La variedad de horarios son adecuados	0.113	0.054	0.166	0.854	0.111

Luego, se procede a seleccionar las variables con cargas factoriales altas en los factores. Como resultado de este análisis se observa que solo una variable o ítem (“El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno”) fue reagrupada en el factor F3: Información Ofrecida. Entonces para la muestra estudiada este ítem se clasifica dentro del factor Información Ofrecida. Esta reagrupación guarda fundamento en investigaciones previas debido a que era un ítem que era agrupado en dos factores distintos en ambos modelos bases recogidos. Por un lado, Elasri et al. (2014) agrupa al ítem dentro del factor “personal”, por otro lado, Nuviala et al. (2008) lo considera dentro del factor “imagen de la organización”, factor que no fue considerado en este estudio por recoger ítems similares al del factor “Información ofrecida”. Asimismo, el cambio también se puede explicar debido a que el enunciado se ve relacionado a cómo los usuarios reciben trato con terceros como supervisores, inscripciones y recepción fuera de la clase lo cual se vincula más a información ofrecida. Al contrario de lo que sucede en el factor “personal encargado”, los profesores tratan directamente y dentro de la clase a los usuarios, por lo que esto puede ser la razón por la cual el enunciado “El trato que recibe del

personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno”, sea visto como un trato que no se da dentro de la clase por lo que no fue considerado dentro de este factor.

Luego de realizar el análisis factorial se procedió a armar los factores y a realizar el análisis de consistencia interna de cada factor. La Tabla 17 resume los coeficientes del alfa de Cronbach usado para medir la fiabilidad del constructo³⁹, Nunnally (1988, citado en Chi6n y Charles, 2016) recomienda un alfa m6nimo de 0.7 para validar la fiabilidad. Al tener un alfa de Cronbach de m6s de 0.7 en cada uno de los factores resulta fiable el an6lisis realizado.

Tabla 17: An6lisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach
F1: Calidad de las instalaciones	0.741
F2: Informaci6n ofrecida	0.722
F3: Personal encargado	0.746
F4: Oferta de actividades	0.719
F5: Sentido de colectividad	0.734

Entonces, despu6s de efectuar el an6lisis factorial y el an6lisis de fiabilidad correspondiente se obtiene la organizaci6n final de los factores, la cual se muestra en el ANEXO W.

En relaci6n a los factores encontrados, el primer factor, calidad de las instalaciones explica m6s del 16% de la varianza, es decir, mide qu6 tan dispersos se encuentran los valores de una variable respecto a su media (Molina & Rodrigo, 2010), y re6ne variables acerca de c6mo los usuarios se sienten satisfechos con la infraestructura del lugar donde se realiza su pr6ctica de actividad f6sica. El segundo factor, informaci6n ofrecida que explica m6s del 15% de la varianza, recoge las variables relacionadas con la comunicaci6n en la informaci6n de los servicios ofrecidos; es decir, se incluyen 6tems que consideran la valoraci6n del usuario sobre la informaci6n que recibe por parte de la Municipalidad de San Borja. El tercer factor, personal encargado que explica m6s del 13% de la varianza, busca explicar c6mo la *expertise* y trato del personal es valorado por los usuarios. El cuarto factor, oferta de actividades, se refiere a la oferta en s6 del servicio, es decir, contar con una variedad de horarios y clases para el usuario. Al respecto, este 6ltimo factor explica m6s del 13% de la varianza. Por 6ltimo, sentido de colectividad que recoge la importancia de la pr6ctica de actividad f6sica en grupo y del entorno o clima que se genera en los programas explica m6s del 13% de la varianza.

³⁹ Se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir (Chi6n & Charles, 2016).

3.3. Análisis satisfacción general y por factores

En las siguientes líneas se explicarán los resultados obtenidos en la satisfacción general de los usuarios de los programas de actividad física del distrito de San Borja. En adición, se mostrarán los resultados de la satisfacción de los factores con el fin de tener una aproximación más profunda sobre cómo los clientes están valorando cada dimensión.

3.3.1. Satisfacción general de los encuestados

De acuerdo con la información recogida de las encuestas, la satisfacción general promedio con los programas de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja es de 4.33, teniendo en cuenta que se aplicó una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es la menor calificación posible y 5 la máxima, lo cual demuestra que los usuarios se encuentran muy satisfechos con los servicios recibidos. Asimismo, con respecto a los porcentajes de la satisfacción general más del 90% de los encuestados se encuentra satisfecho con los servicios ofrecidos por la Municipalidad de San Borja tal como se aprecia en la Tabla 18, dentro de los cuales el 40.3% se encuentra muy de acuerdo con la satisfacción general de los programas de actividad física. Cabe resaltar que la pregunta de satisfacción general fue realizada al inicio de la encuesta puesto que se buscó captar la percepción del usuario al momento de haber recibido el servicio. Tal manera de plantear esta pregunta guarda relación con la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana en Servicios Públicos (Ipsos, 2017).

Tabla 18: Satisfacción general de los programas de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja

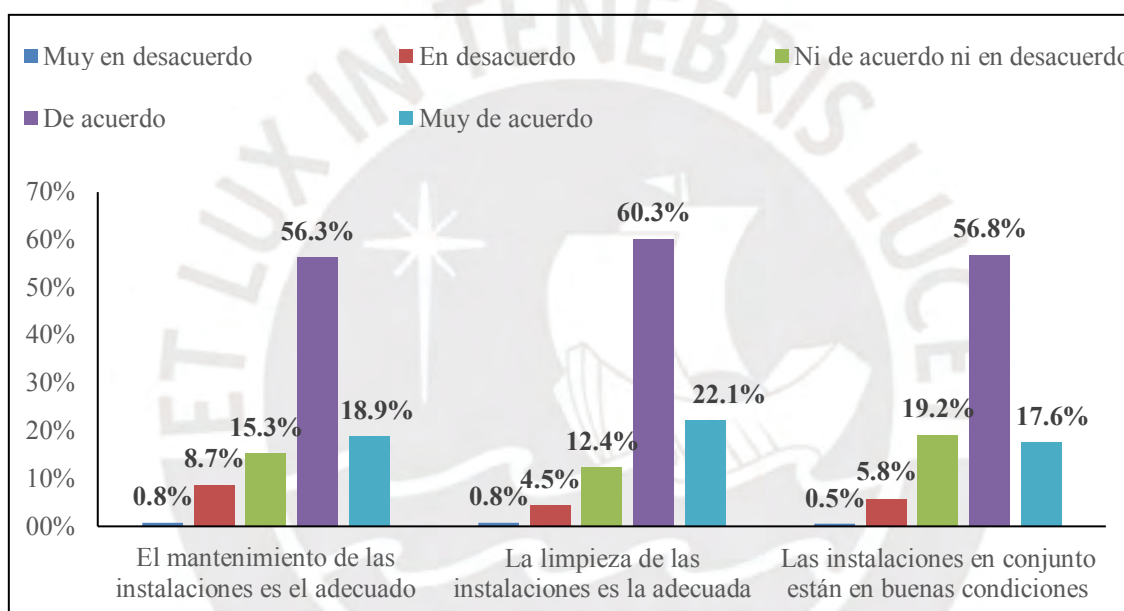
¿Se encuentra satisfecho con los programas de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Porcentaje de encuestados %	1.1%	0.5%	3.4%	54.7%	40.3%

En relación a la satisfacción general, teniendo como referencia el sexo, encontramos que las diferencias no son muy notorias pues por un lado los hombres la califican con una media de 4.35 mientras que las mujeres con una media de 4.31. Asimismo, considerando la residencia, las diferencias también son similares, dado que se cuenta con medias de 4.32 para los residentes de San Borja y 4.34 para los que no lo son. Finalmente, por grupos de edades, tanto las personas cuya edad oscila entre los 35 y 50 años y los mayores de 65 califican la satisfacción general con un 4.25 en promedio. Todos los análisis mostrados se encuentran en el ANEXO X.

3.3.2. Satisfacción del factor calidad de las instalaciones

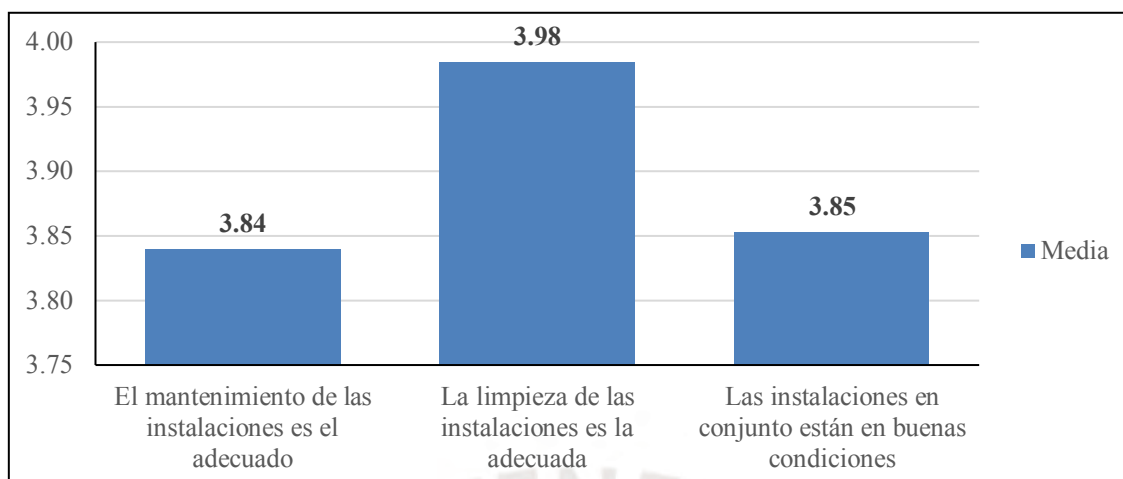
En esta sección se muestra el análisis de los resultados obtenidos en el factor calidad de las instalaciones para cada uno de los ítems del cuestionario. Este factor consiste en cuán satisfechos se sienten los usuarios con las instalaciones en donde se desarrolla el programa al que asisten. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 8 vemos que más de un 74% de encuestados consideran adecuado el mantenimiento de las instalaciones (comprendiendo a aquellos que están de acuerdo y muy de acuerdo con la premisa), mientras que la limpieza de las instalaciones es considerada adecuada por más del 82% de usuarios. Por último, más del 73% de los usuarios consideran que las instalaciones están en buenas condiciones.

Figura 8: Satisfacción en factor 1-Calidad de las instalaciones



En cuanto al factor de calidad de las instalaciones, el ítem “La limpieza de las instalaciones es la adecuada” es el que obtuvo una mayor calificación con una media de 3.98 tal como se aprecia en la Figura 9. Esto guarda relación con lo expresado por la supervisora de áreas verdes del distrito, Liz Tarazona, quién comentó los esfuerzos del programa por cubrir la mayor cantidad de parques posibles con personal de limpieza considerando que San Borja cuenta con una gran cantidad de parques (comunicación personal, 5 de mayo, 2018). Asimismo, el jefe de mantenimiento del polideportivo Limatambo, Jasmell Oyola, resaltó la importancia del personal en la continua limpieza de las canchas (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Finalmente, a través de la observación participante y no participante realizada por los investigadores, se corroboró que efectivamente en todos los programas se contó con la presencia de personal encargado de la limpieza.

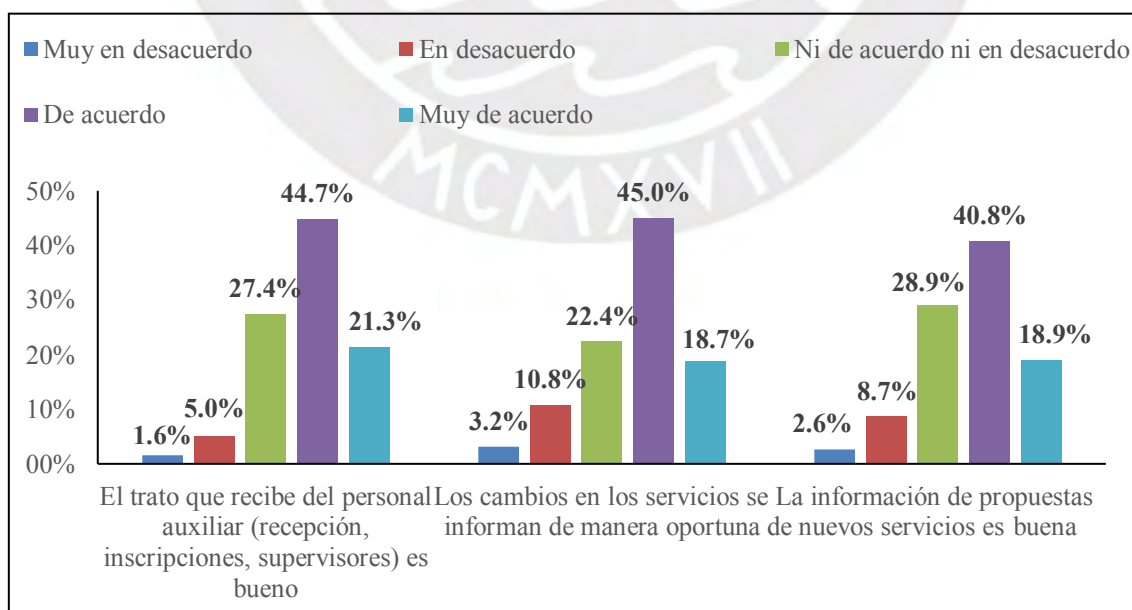
Figura 9: Distribución de medias obtenidas del factor Calidad de las instalaciones



3.3.3. Satisfacción del factor información ofrecida

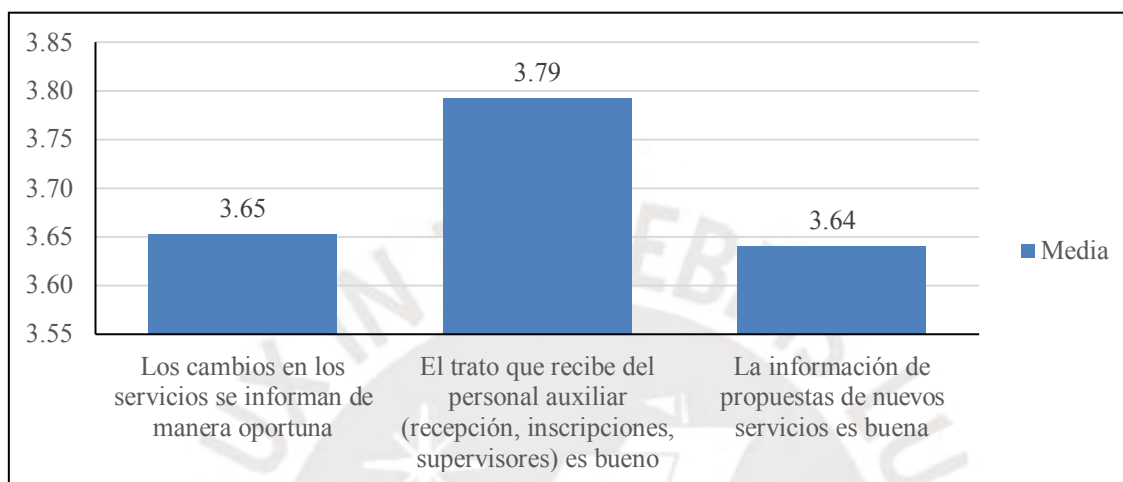
El factor “información ofrecida” involucra enunciados que buscan explicar la comunicación entre la organización y los usuarios, así como la manera en que se informan de las actividades ofrecidas. En efecto, tal como se muestra en Figura 10, los encuestados consideran bueno el trato que reciben del personal auxiliar, razón por la cual, este factor cuenta con más del 75% de aprobación. En adición, se encontró que más del 63% de encuestados consideran que los cambios en los servicios se informan de manera oportuna. Por último, si bien un 58% de los usuarios sienten que la propuesta de nuevos servicios es buena, de todos los ítems analizados, los ítems de este factor son lo que presentan un porcentaje menor de personas satisfechas.

Figura 10: Satisfacción en factor 2- Información ofrecida



La Figura 11 presenta la calificación media de cada ítem asignado a este factor, donde los resultados promedio manifiestan que el aspecto más calificado por los usuarios es el del trato en la atención por parte del personal de inscripción, recepción o supervisores al momento, ya que cuentan con una media de 3.79, media que es baja si se compara con la satisfacción general obtenida de 4.33.

Figura 11: Distribución de medias obtenidas del factor Información ofrecida



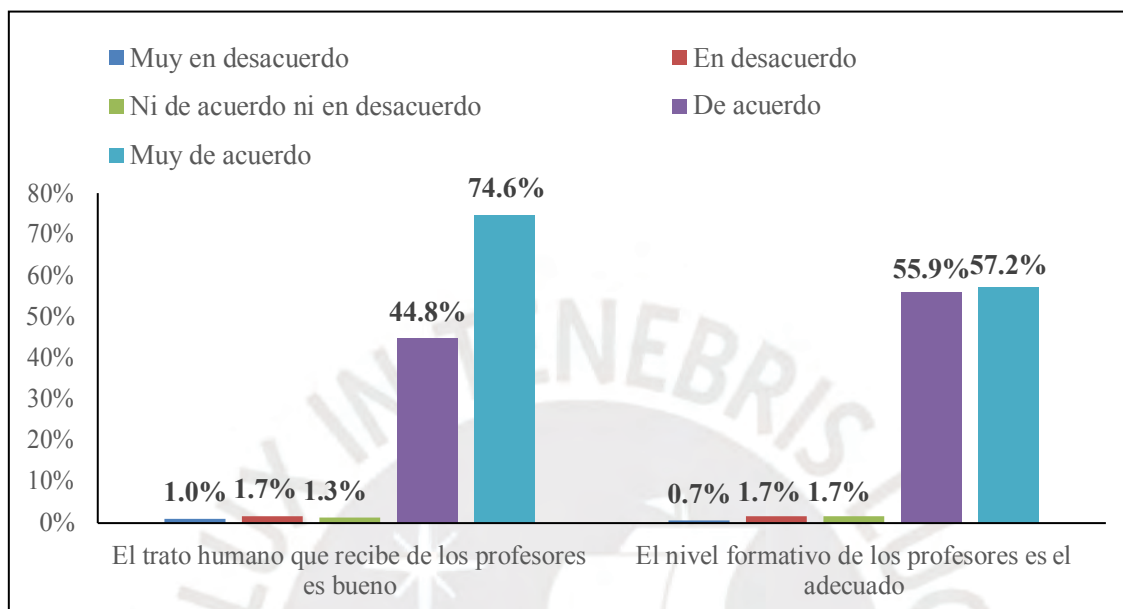
Según lo expuesto en la Figura 11, si bien los ítems de este factor se encuentran dentro del rango de satisfacción, ya que la calificación de 3 es la opción neutra, a comparación del anterior factor y al de la satisfacción general, se evidencia que se puede mejorar en relación a la forma en que la Municipalidad de San Borja comunica su oferta a los usuarios. De acuerdo a lo recogido en la parte cualitativa de la investigación este resultado toma sentido, puesto que se encontró que muchos de los funcionarios de la municipalidad no resaltaron como un elemento importante la comunicación de la oferta de sus servicios. Asimismo, en la observación participante no se evidenciaron muchos anuncios que informen sobre las actividades u horarios disponibles. Por tanto, para tener conocimiento de esta información se tendría que revisar la página web de la municipalidad o revisar el tablón de anuncios colocado en el polideportivo. En ese sentido, se pretende mostrar que se podrían mejorar los canales de difusión para beneficio de los usuarios actuales y potenciales.

3.3.4. Satisfacción del factor Personal encargado

El factor personal encargado busca medir cómo los encuestados se sienten con las habilidades comunicativas y la expertise de los profesores de sus clases. La Figura 12 muestra que del total de usuarios encuestados más del 90% considera como bueno el trato que reciben por parte de los profesores, donde 58.7% se encuentra muy de acuerdo y el 35.3% se encuentra de acuerdo. En relación a la formación y conocimientos que tienen los profesores, un 45.0% está

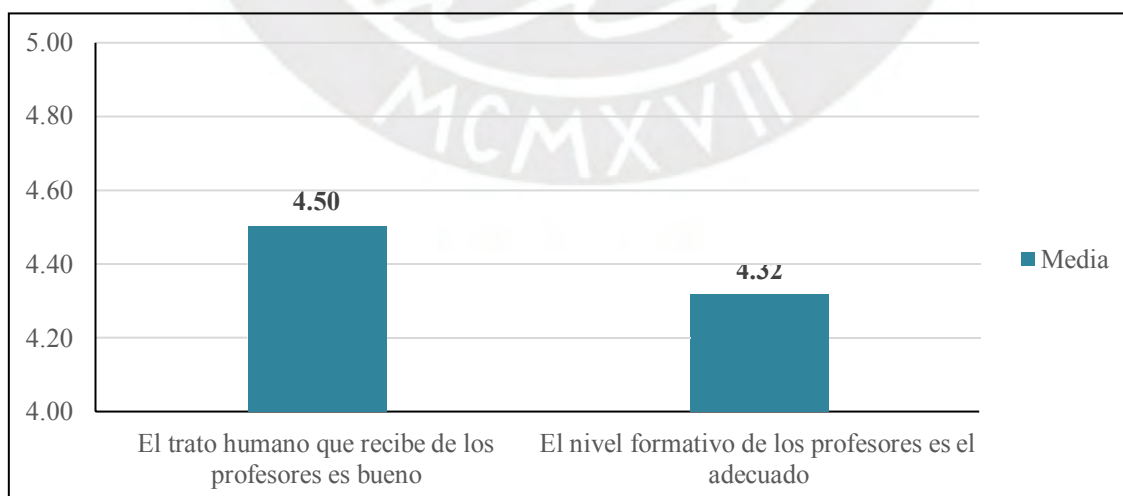
muy de acuerdo y un 43.9% está de acuerdo. Al respecto, Elasri et al. (2014) en su investigación sobre servicios deportivos municipales también encontró una alta satisfacción con respecto al personal encargado.

Figura 12: Satisfacción en factor 3-Personal Encargado



La Figura 13 muestra la satisfacción promedio que tienen los encuestados con respecto al trato del personal ofrecido así como la expertise con la que cuentan. Este factor fue el que recogió las mayores calificaciones en sus ítems en comparación a los otros factores, donde el trato por parte de los profesores que reciben los usuarios fue calificado con una media de 4.50 mientras que el nivel formativo de los profesores recibió una calificación en la satisfacción de 4.32.

Figura 13: Distribución de medias obtenidas del factor 3 Personal encargado

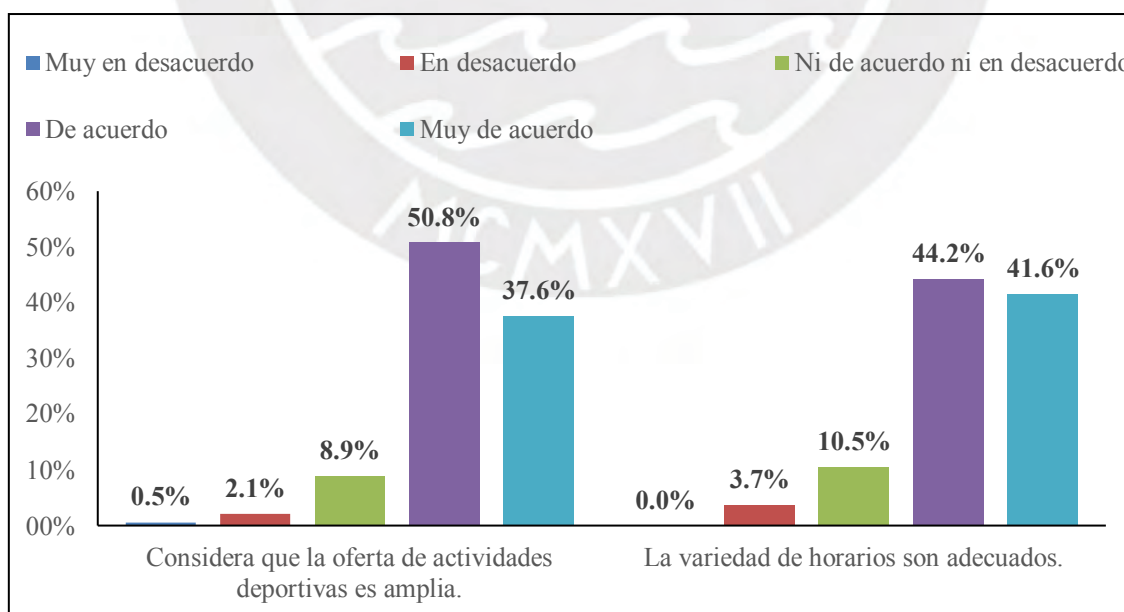


Tales resultados son coherentes con lo mencionado por los funcionarios de la Municipalidad de San Borja, dado que tienen identificados las actitudes y conocimientos con los que debería contar cada profesor para formar parte de un programa determinado. Por un lado, Flor Olano y Violeta Ortega, parte de los programas “Sa Sa San Borja” y “San Borja Joven”, respectivamente, indicaron que la empatía y comunicación que pueda tener el personal con los usuarios era importante en estos programas (comunicación personal, 14 de abril, 2018). Por otro lado, Claudia Díaz, que desempeña el papel de coordinadora de deportes, indicó que para las academias deportivas la formación y experiencia que haya tenido el personal era clave en su oferta del servicio (comunicación personal, 13 de abril, 2018). Asimismo, en la observación participante realizada en los programas a los cual se tuvo acceso se evidenció que el profesor siempre trataba cordialmente a sus alumnos y estaba dispuesto a solucionar cualquier problema, además de que mostraban un dominio de la clase que dictaban.

3.3.5. Satisfacción del factor oferta de actividades

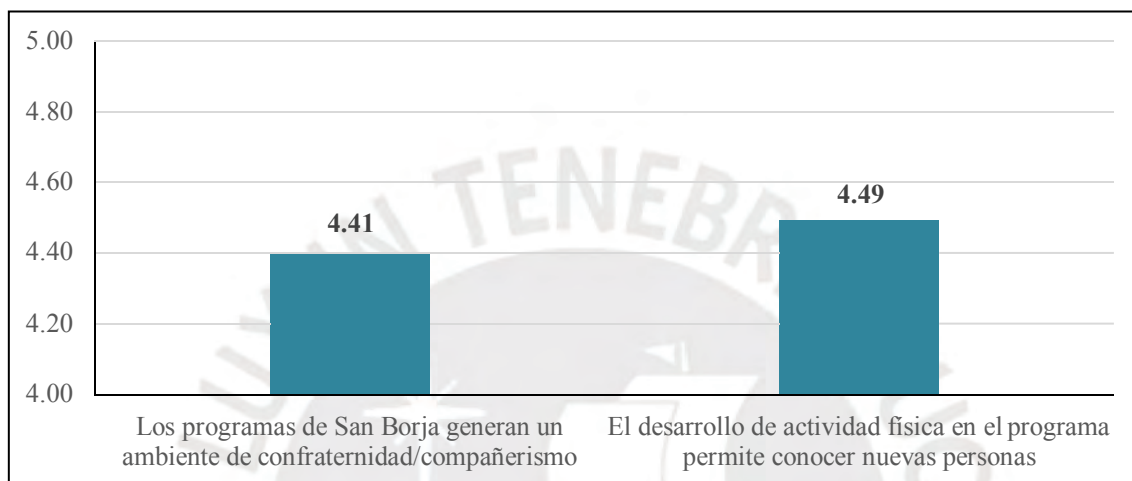
La oferta de actividades busca medir cómo la Municipalidad de San Borja ofrece una variedad de horarios y disciplinas a disposición de los ciudadanos. De acuerdo a la Figura 14 más del 87% de los encuestados considera amplia la oferta de actividades ofrecidas mientras que más del 85% de usuarios consideran que la variedad de horarios son adecuados. Esto manifiesta que la municipalidad se encuentra continuamente buscando nuevas ofertas de servicios hacia las personas del distrito con el fin de promover la actividad física.

Figura 14: Satisfacción en factor 4-Oferta de actividades



Asimismo, si revisamos los resultados promedios de cada ítem, tal como se aprecia en la Figura 15, encontramos que ambos reciben calificaciones muy altas y se ubican por encima de los 4 puntos. Estos resultados pudieron ser comprobados en una revisión por los programas del distrito llevado a cabo en los polideportivos y parques y lo mostrado en su página web, pues se evidenció que los programas se encuentran disponibles de lunes a domingos y a diferentes horas del día.

Figura 15: Distribución de medias obtenidas del factor 4: Oferta de actividades

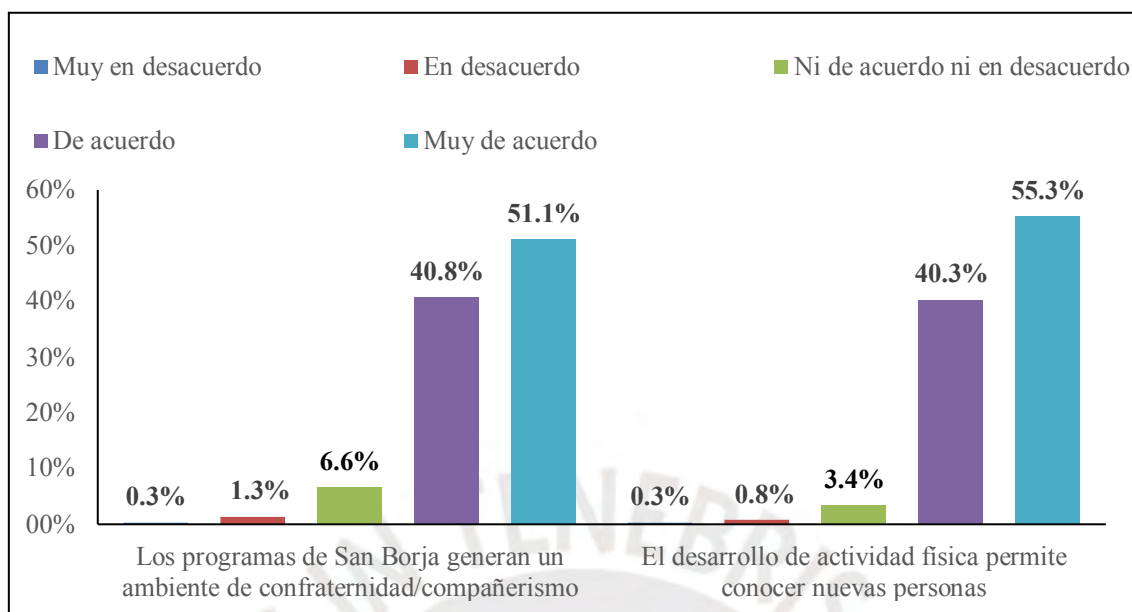


Frente a estos hallazgos, Roberth Montoya, jefe de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, resalta que San Borja procura ofrecer nuevos servicios orientados a la actividad física, con la finalidad de otorgarle a los vecinos lo que ellos necesiten (comunicación personal, 19 de abril, 2018), es así que se explica la cantidad de programas y horarios de los que dispone el distrito.

3.3.6. Satisfacción del factor sentido de colectividad

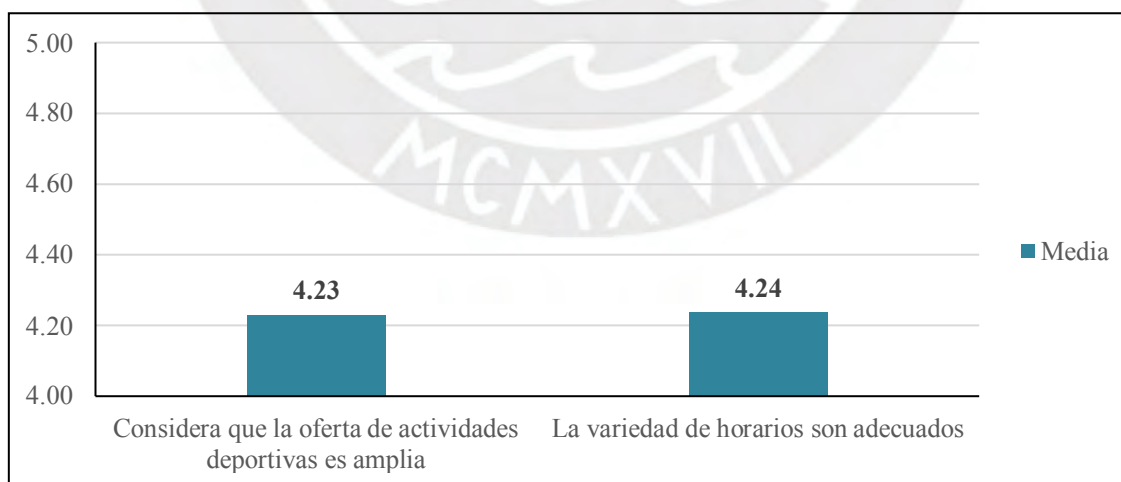
Por último, el factor de sentido de colectividad busca medir cómo se sienten los usuarios con el entorno y clima que se genera en cada clase a la que asisten. Al respecto, se evidenció en las encuestas que más de 90% de los encuestados se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo con que los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad y compañerismo (ver la Figura 16), así como que más del 95% de encuestados consideró que los programas ofrecidos le permiten conocer nuevas personas tal como se aprecia en la Figura 16.

Figura 16: Satisfacción de factor 5 Sentido de colectividad



La Figura 17 muestra que los usuarios están satisfechos con los enunciados “Los programas de San Borja generan un ambiente de colectividad” y “El desarrollo de actividad física permite conocer nuevas personas” con una media por encima de los 4.4 puntos, siendo una de las más altas en todo el cuestionario. Es importante mencionar que en la encuesta aplicada en la investigación realizada por Elasri et al. (2014) este factor fue uno de los menos calificados, lo que demuestra que en San Borja los usuarios de los programas están recibiendo un mejor servicio en cuanto respecta al buen ambiente que se genera en las clases.

Figura 17: Distribución de medias obtenidas del factor Sentido de Colectividad



En base a los resultados mostrados se evidencia que la Municipalidad de San Borja está tomando en cuenta a la actividad física como una actividad grupal que debe desarrollar una relación entre los usuarios. En adición a ello, se puede mencionar que los resultados obtenidos

guardan relación con lo recogido en las entrevistas a los funcionarios de la Municipalidad de San Borja y en la observación participante realizada. Por un lado, los funcionarios resaltaron que los programas de San Borja buscan ser un espacio de cohesión social entre los vecinos del distrito (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril, 2018) además de que muchos de ellos se reúnen y solicitan a la municipalidad apertura de nuevas clases o campeonatos de fútbol y vóley (Claudia Díaz, comunicación personal, 13 de abril, 2018). Por otro lado, se pudo observar que muchos de los usuarios de una clase determinada interactuaban entre ellos y manifestaban confianza tanto con el profesor a cargo como con otros usuarios, evidenciando, una buena relación entre ellos.

En conclusión, en este acápite se pudo apreciar que la satisfacción general de los usuarios con los programas de la Municipalidad de San Borja es muy alta, puesto que cuenta con una media de 4,33 considerando una escala Likert de 5 puntos. En cuanto a la satisfacción general por sexo y residencia no se encontraron grandes diferencias mientras que por rango de edades las personas entre 35 y 50 años y los mayores de 66 años cuentan con una satisfacción ligeramente menor que el resto. En relación a la satisfacción por factores la mayoría de los usuarios se encuentran satisfechos con cada ítem, sobre todo, con los factores de “Personal encargado” y “Sentido de colectividad” quienes fueron los más destacados, dado que obtuvieron calificaciones mayores que la satisfacción general. Cabe resaltar que el factor “Sentido de colectividad” cobra importancia debido a que contrasta con los resultados obtenidos en la investigación de Elasri et al. (2014) en satisfacción de servicios deportivos municipales. Por otro lado, el factor que obtuvo la más baja calificación en promedio respecto a los otros factores, es el de “Información ofrecida”. Entonces, si bien la satisfacción es aprobatoria se considera que podría mejorar, tal como se había evidenciado en la parte cualitativa de la investigación y se ve reforzada por los resultados de la presente encuesta.

En conclusión, las altas calificaciones en los factores son una señal de que la Municipalidad de San Borja se encuentra empleando acciones correctas en su gestión y que estas se ven reflejadas en la satisfacción de los usuarios ya descrita. Cabe resaltar que hay valoraciones que más se relacionan con la satisfacción general, por lo que deben ser consideradas con mayor atención para una mejor gestión. Por ello, aún falta identificar cuáles de estos factores son los más importantes para la valoración de los usuarios sobre los servicios ofrecidos, razón por la cual en el siguiente acápite, por medio del análisis de modelo de ecuaciones estructurales, se presentará los factores que mayor efecto tienen en la satisfacción de usuarios.

3.4. Factores que influyen en la satisfacción de los usuarios de San Borja

Esta sección explica las relaciones entre las variables latentes (factores) y la variable observada que es la satisfacción general. Para ello, se recurrió al modelo de ecuaciones

estructurales (SEM) con el fin de estudiar el efecto de cada factor en la satisfacción general de los usuarios de los programas de San Borja.

Para procesar la información obtenida fue necesario el uso de herramientas informáticas que faciliten su análisis. En ese sentido se hizo uso de la herramienta SPSS Amos, programa que “permite utilizar fácilmente el modelado de ecuación estructural (SEM) para probar hipótesis sobre complejas relaciones variables y obtener nuevos puntos de vista de los datos” (International Business Machines [IBM] s/f).

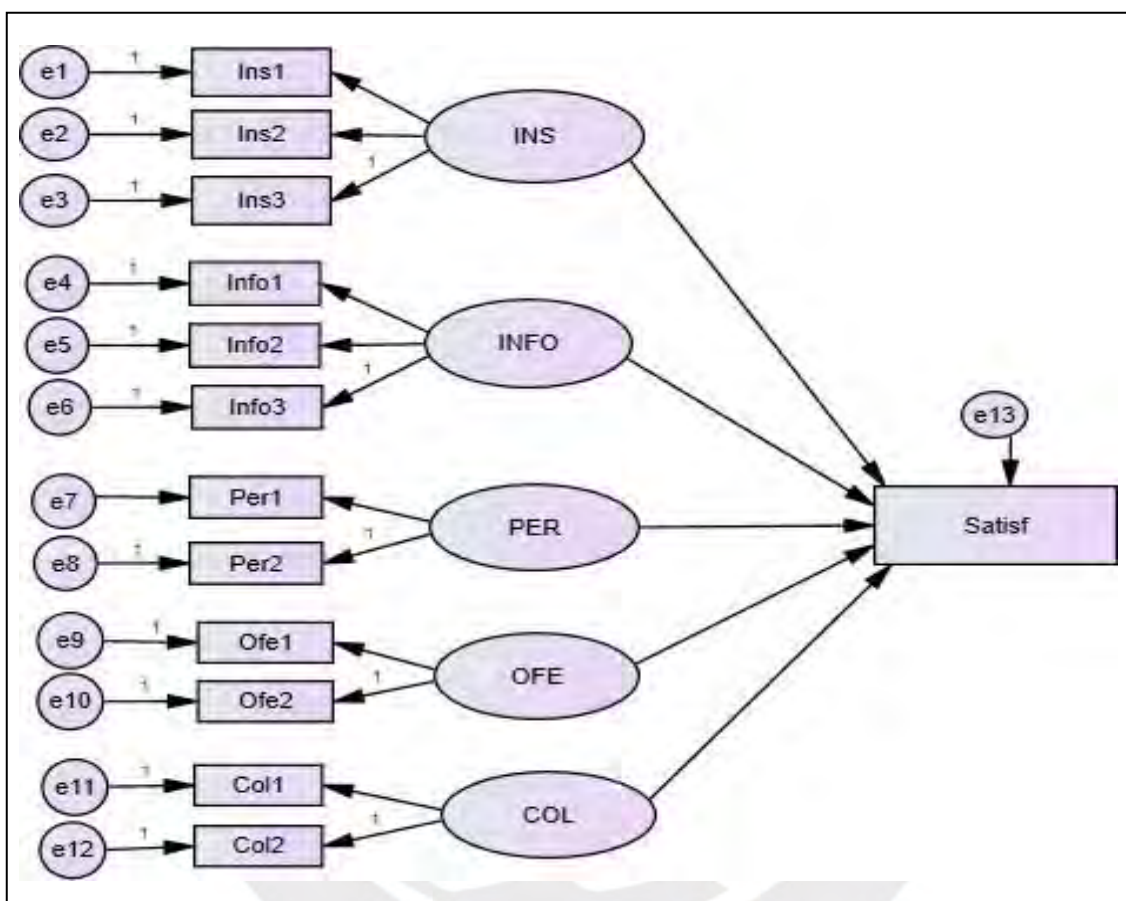
En esta sección se pretende demostrar que el modelo propuesto, por medio del análisis SEM encontró la relación entre las variables exógenas o independientes (Calidad de las instalaciones, Información ofrecida, Personal encargado, Oferta de servicios y Sentido de colectividad) y una variable endógena o dependiente que es la satisfacción general. Por ello, en la Tabla 19 se presenta la codificación de los ítems (variables observables) en factores (variables latentes), que son parte del análisis.

Tabla 19: Codificación de variables para el Análisis SEM

Código	Descripción
INS	F1: Calidad de las instalaciones
Ins1	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado
Ins2	La limpieza de las instalaciones es la adecuada.
Ins3	Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones.
INFO	F2: Información ofrecida
Info1	El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno.
Info2	Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna.
Info3	La información de propuestas de nuevos servicios es buena.
PER	F3: Personal encargado
Per1	El trato humano que recibe de los profesores es bueno
Per2	El nivel formativo de los profesores es el adecuado
OFE	F4: Oferta de servicios
Ofe1	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.
Ofe2	La variedad de horarios son adecuados.
COL	F5: Sentido de colectividad
Col1	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo.
Col2	El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas.

Una vez descritas las variables se explicarán los elementos del diagrama del modelo base (ver Figura 18. En dicho diagrama se observa la relación entre las variables latentes o no observables (INS, INFO, PER, OFE, COL) y la variable observable “Satisf” que es la satisfacción general de los usuarios. Los resultados de la Tabla 20 explican con detalle lo obtenido a través de los resultados recogidos y la herramienta informática SPSS AMOS.

Figura 18: Modelo base SEM



Existen dos partes del modelo en el análisis SEM. Una de ellas es el sub-modelo de medida que explica la manera en que cada factor o variable latente está medido a través de sus variables observables (ítems), errores y relaciones indirectas entre factores. La otra de ellas es el sub-modelo de relaciones estructurales, encargada de medir las relaciones y efectos entre factores y el constructo a evaluar. En este caso, entre los factores que influyen en la satisfacción y la satisfacción general (García, 2011).

En relación al sub-modelo de medida, se aprecia una relación significativa entre los ítems (variables observables) y cada uno de los factores (variables latentes). Cabe resaltar que, en la presente investigación, para alcanzar un nivel de significancia estadística se considera un valor “P” de 0.05 o menor, caso contrario se acepta la hipótesis nula de que la relación fue producto del

azar. En este caso, los valores de “P” resultado de la relación entre variables observadas y latentes presenta un nivel de confianza de más de 99% (representado por *** en el cuadro ya que tiene un valor cercano a 0.00). Es decir, los ítems planteados tienen una mejor operacionalización respecto a las relaciones causales de los cinco factores: Calidad de las instalaciones, Información ofrecida, Personal encargado, Oferta de servicios y Sentido de colectividad.

Por otro lado, el sub-modelo de relación estructural evalúa las relaciones entre variables latentes o factores con la variable observada o ítem. En este caso, sólo uno de los factores, Satisfacción ← F5, cumple con el valor de significancia estadística requerida.

Tabla 20: Primer resultado de análisis SEM

Factor	Relación			Estimación	S.E.	P-valor
Calidad de las instalaciones	Ins3	<---	F1	1		
	Ins2	<---	F1	1.076	0.106	***
	Ins1	<---	F1	1.324	0.126	***
Información ofrecida	Info3	<---	F2	1		
	Info2	<---	F2	0.977	0.101	***
	Info1	<---	F2	1		***
Personal encargado	Per2	<---	F3	0.989	0.97	
	Per1	<---	F3	1		***
Oferta de actividades	Ofe2	<---	F4	1.092	0.90	
	Ofe1	<---	F4	0.776	0.74	***
Sentido de colectividad	Col2	<---	F5	1		
	Col1	<---	F5	1.044	0.112	***
Relación entre factores y satisfacción general	Satisf	<---	F1	0.197	0.121	0.104
	Satisf	<---	F2	0.116	0.094	0.217
	Satisf	<---	F3	-0.002	0.109	0.986
	Satisf	<---	F4	-0.021	0.1	0.834
	Satisf	<---	F5	0.345	0.131	0.009

En vista de los resultados se procede a eliminar la variable latente que más se aleja del nivel de significancia requerido, en otras palabras, la que tiene el nivel de significancia más alto que es el Factor 3 Personal encargado (0.986). Con el fin de encontrar los constructos que expliquen a la variable observable satisfacción se vuelven a analizar los datos y los resultados se muestran en la Tabla 21:

Tabla 21: Segundo resultado de análisis SEM

Relación			Estimación	S.E.	P-valor
Satisf	<---	F1	0.197	0.119	0.098
Satisf	<---	F2	0.109	0.086	0.202
Satisf	<---	F4	0.022	0.099	0.826
Satisf	<---	F5	0.355	0.122	0.004

Como se muestra en el segundo análisis la variable latente de Colectividad (F5) es la que es estadísticamente significativa con un valor P de 0.004. Por otro lado, la variable latente Oferta de servicios no es estadísticamente significativa, alcanzado un valor de P de 0.826 el más alto del análisis. Por ello, se procedió a eliminar este factor y volver a analizar los datos tal como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22: Tercer resultado de análisis SEM

Relación			Estimación	S.E.	P-valor
Satisf	<---	F1	0.184	0.111	0.098
Satisf	<---	F2	0.108	0.083	0.194
Satisf	<---	F5	0.419	0.104	***

En este análisis se aprecia que los valores P se redujeron considerablemente, sin embargo aún dos factores se encontraban por encima del nivel de significancia requerido. Razón por la cual se eliminó el factor con mayor valor de P, Información ofrecida (F2). Se volvió a realizar un último análisis tal como se describe en la Tabla 23.

Tabla 23: Último resultado de análisis SEM

Relación			Estimación	S.E.	P-valor
Satisf	<---	F1	0.275	0.082	***
Satisf	<---	F5	0.489	0.099	***

De acuerdo a la Tabla 23 descrita, las variables latentes Calidad de las instalaciones (F1) y Sentido de colectividad (F5) fueron los factores que influyen en la satisfacción de los usuarios encuestados. Con niveles de significancia de más del 99% se explica de manera significativa a la variable observable satisfacción. En relación a las influencias que tiene cada factor, se aprecia que Sentido de colectividad (F5) es la que más pesa en la satisfacción con un coeficiente de 0.489, es decir por cada punto que sube el factor Sentido de la colectividad en la calificación de la encuesta, la satisfacción lo hace en 0.489. De esta manera, en base a lo investigado, este resultado es

coherente puesto que expertos como Fernando Ortiz, Jerry Molleda y Jesús Espinoza recomiendan que la actividad física se realice en compañía y dentro de un buen ambiente debido a que es una actividad que genera bienestar. Asimismo, autores como Villalba et al. (2012) resalta la importancia de la colectividad a través del asociacionismo como elemento clave para la integración entre ciudadanos.

En el caso de Calidad de las instalaciones, por cada punto atribuido a este factor, la satisfacción se incrementa en un 0.275. Los resultados hallados se ven relacionados con lo expresado por autores como Reyes (2006) quien indica que la relevancia de contar con espacios disponibles y en buen estado para la práctica de actividad física. Incluso, expertos como Brian Tong resaltan que una instalación bien conservada y acondicionada es un factor de satisfacción en las personas, a la vez que actúa como un elemento de motivación al desarrollo de la actividad física. Asimismo, en la investigación sobre satisfacción de servicios municipales en Barcelona de Elasri et al. (2014), este factor fue el que mayor efecto causó sobre la satisfacción general de los usuarios encuestados. Finalmente, es importante resaltar que el modelo es explicado en un 16% debido al R cuadrado obtenido, es decir el 16,3% de la variabilidad de la satisfacción es explicado por el modelo de ecuaciones estructurales presentado.

Después, se procedió a realizar la estimación de la bondad de ajuste del modelo, dado que permite validar el modelo de regresión final. Por ello, se utilizaron los principales indicadores propuestos (ver Tabla 24) por expertos en la metodología SEM, tal como se detalló en el capítulo anterior.

Tabla 24: Indicadores de bondad del modelo de regresión final

Indicadores estadísticos	Modelo final
CMIN/DF	1.038
CFI	0.999
RMSEA	0.010
GFI	0.994

A partir de la Tabla 24 mostrada se confirma la validez del modelo. Debido, en primer lugar, a que posee un CMIN/DF, chi cuadrado relativo, de 1.038 cuando se sugiere valores menores a 2 (Ullman, 2001). Después, el índice RMSEA es considerado óptimo cuando sus valores son inferiores a 0.06 (Hu & Bentler, 1995 citado en Cupani, 2012) por lo que nuestro indicador (0.010) es válido. Por último, se obtuvo un Índice de Ajuste Comparativo (CFI) de

0.999, este indicador siempre oscila entre 0 y 1 donde se asume que un valor a partir de 0.95 se asocia con buenos modelos (Guardia, 2016).

En conclusión, se aplicó el análisis de Modelamiento de Ecuaciones Estructurales con el fin de encontrar la relación entre los factores obtenidos con la satisfacción de los usuarios. De ello, se pudo apreciar en el sub modelo de medida que todas las variables latentes están operacionalizadas adecuadamente por medio de sus variables observables (ítems) al corroborar su significancia estadística. Por su parte, en el sub modelo de relaciones estructurales, solo los factores de Sentido de colectividad y Calidad de instalaciones obtuvieron un nivel de significancia mayor al 99% y mostraron el efecto que tienen cada una sobre la satisfacción. Por último, la estimación de bondad de ajuste nos reveló que el modelo es adecuado para su análisis.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación fue evaluar los servicios en materia de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja, a partir de la satisfacción de los usuarios, con la finalidad de brindar recomendaciones que mejoren la provisión de servicios en el distrito. Para ello, se identificaron los elementos que permiten a las organizaciones promover la actividad física. Sobre la base de ese marco, se describieron las prácticas que desarrolla la Municipalidad para la oferta de servicios en materia de actividad física. Finalmente, se identificó el nivel de satisfacción de los servicios de actividad física ofrecidos por San Borja.

Para lograr estos objetivos de investigación, era necesario contar con un marco conceptual que permita evaluar los servicios de actividad física de manera comprensiva y estructurada. Sin embargo, no se encontró un marco de referencia que permita delimitar variables de estudio y que indiquen cómo se debe promover la práctica de actividad física desde una organización. Por lo tanto se utilizó la metodología de Teoría Fundamentada. Como resultado, se identificaron las principales variables que se deben de considerar para la promoción de la actividad física en el contexto nacional, las cuáles son: Espacios públicos, Infraestructura deportiva, Promoción de servicios, Oferta de servicios, Personal encargado, Sentido de colectividad y Gestión de Stakeholders. El uso de esta metodología ha permitido ordenar y categorizar los conceptos, para definir una aproximación sobre un tema poco estudiado que carece de un modelo conceptual. Por tanto, se considera que la información recogida a través de esta metodología es valiosa para futuras investigaciones

Por otro lado, se utilizó el modelo propuesto de satisfacción de servicios de actividad física, tal como se explicó en el capítulo 5, el cual permitió conocer las valoraciones de los usuarios de los programas de actividad física ofrecidos por la Municipalidad. Resaltar que, las técnicas de recolección de información para el análisis cualitativo fueron la entrevista a profundidad, la observación participante y la observación no participante. Por su parte, para el análisis cuantitativo se empleó el análisis factorial exploratorio y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando las encuestas a usuarios de los programas de actividad física como técnica de recolección de información.

La investigación concluye que los servicios de actividad física desarrollados por la Municipalidad cumplen con las expectativas de la mayoría de los ciudadanos, considerando sus intereses y necesidades. A partir del análisis del modelo de satisfacción propuesto, se encontró que la satisfacción general y los factores que la determinan cuentan con altos niveles de

satisfacción, para ello, se recurrió a la estadística descriptiva para mostrar los niveles de satisfacción, análisis factorial exploratorio para encontrar los factores del modelo propuesto y al análisis de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para determinar la influencia de cada factor en la satisfacción general del servicio. De acuerdo, al análisis SEM, los factores que influyen en la satisfacción general son sentido de la colectividad y calidad de las instalaciones, por lo que, el esfuerzo que viene realizando la municipalidad en su desarrollo tiene un impacto positivo en los usuarios. Asimismo, mediante este análisis se encontró que si bien los factores oferta de servicios y personal a cargo cuentan con altos niveles de satisfacción su desarrollo no afecta considerablemente la satisfacción general de los usuarios. Sin embargo, a pesar de ello, la municipalidad, lleva a cabo prácticas que procuran optimizar su labor. Cabe destacar que, mediante la estadística descriptiva, también se identificaron los factores que cuentan con los más bajos niveles de satisfacción, siendo la información ofrecida el que cuenta con la más baja calificación a comparación de los otros factores. Ello guarda relación con lo expresado por los funcionarios quienes resaltan una falta de prácticas o intervenciones que a través de herramientas de difusión, informen sobre el servicio. Como tal, la baja calificación de este factor encuentra su justificación en el poco esfuerzo que le brinda la Municipalidad a su desarrollo. A continuación, se profundizará en cada uno de los factores identificados que influyen o no influyen en la satisfacción general del servicio, para luego describir aquellos que presentan altos o bajos niveles de satisfacción.

El factor con mayor influencia en la satisfacción general de los usuarios de los servicios es el sentido de colectividad. De acuerdo al análisis de Modelamiento Ecuaciones Estructurales por cada punto de satisfacción en este factor se incrementa la satisfacción general en 0.489 puntos. Asimismo, se puede concluir que los usuarios de los servicios de actividad física se sienten altamente satisfechos con la forma en que la municipalidad está abordando el tema de colectividad en sus servicios, esto debido a que en los programas de San Borja cerca del 90% de usuarios se sienten satisfechos con el ambiente de confraternidad generado. Mientras que conocer nuevas personas en el desarrollo de actividad física como parte de los programas muestra a más de 95% de personas satisfechas. Cabe resaltar que si bien no existe un estándar de cuál debería ser la satisfacción mínima en servicios de actividad física, de acuerdo a mencionado en el marco teórico, las entidades públicas deberían apuntar a la más alta satisfacción posible. Ahora bien, los resultados mostrados, guardan sentido en lo expresado por el personal de la municipalidad, ya que 7 de 9 de funcionarios resaltaron que la colectividad es un elemento que genera valor en los programas de la municipalidad. En palabras de los funcionarios, la municipalidad direcciona sus esfuerzos en generar un ambiente de compañerismo en el que los usuarios puedan conocerse entre ellos (Violeta Ortega, comunicación personal, 14 de abril de 2018), de modo que permita la

formación de vínculos entre la comunidad (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril de 2018) y apoye las iniciativas que tengan los vecinos (Claudia Díaz, comunicación personal, 13 de abril de 2018). En efecto, estas prácticas resultan ser muy valoradas por los usuarios, pues el ambiente de confraternidad generado en los programas de San Borja fue de 4.41 sobre 5 puntos en promedio, mientras que bajo la premisa de si los programas de la municipalidad les permite conocer a nuevas personas obtuvo 4.49 puntos de calificación promedio, situándose entre los ítems más valorados de toda la encuesta realizada.

El segundo factor que tiene mayor influencia en la satisfacción general de los usuarios es la calidad de las instalaciones. De acuerdo al análisis del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales por cada punto en este factor, la satisfacción general aumenta en 0.275 puntos. La calidad de las instalaciones de las que dispone los servicios de actividad física en San Borja cumplen con las expectativas de los usuarios, puesto que aspectos como el mantenimiento de las instalaciones, limpieza de las instalaciones y las instalaciones en conjunto satisfacen a más del 75.2%, 82.4% y 74.4% de usuarios respectivamente. Sin embargo, las puntuaciones que reciben este factor no son tan altas como las encontradas en el factor sentido de colectividad, pues los usuarios evalúan el mantenimiento, limpieza y las instalaciones en conjunto con calificaciones de 3.65, 3.79 y 3.64 sobre un total de 5 puntos, respectivamente, lo cual está por debajo incluso del promedio de satisfacción general (4.33). Entonces, si bien la mayoría de los usuarios expresa encontrarse satisfecho con el servicio, se esperaba una mejor calificación, teniendo en cuenta que, de acuerdo, a lo expresado a los funcionarios y a través de la observación participante llevada a cabo por los investigadores, se concluyó que la municipalidad viene realizando prácticas que procuran mantener los espacios públicos e infraestructura deportiva en óptimas condiciones. En efecto, 9 de 12 funcionarios mencionaron como clave en la provisión de los servicios de actividad física la calidad de las instalaciones. En ese sentido, personal de la municipalidad como Roberth Montoya, jefe de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, mencionaba que “están preocupados por arreglar, mejorar, pintar y cambiar ambientes” (comunicación personal, 19 de abril de 2018), asimismo, Guillermo Valverde, gerente de desarrollo Urbano, destacó que “continuamente la municipalidad realiza trabajos de remodelación, con el fin de mejorar la calidad de la infraestructura para que su uso sea más frecuente y permanente” (comunicación personal, 3 de mayo, 2018). Como tal, se aprecia que las acciones que está realizando la municipalidad, en torno a la calidad de sus instalaciones, no están teniendo el efecto esperado en los usuarios.

Por otro lado, en relación a los factores que presentan un alto nivel de satisfacción, se identificó al personal encargado como el más destacado a comparación de los otros, no obstante, a partir del análisis SEM, no hay evidencia de correlación de este factor con la satisfacción general del servicio, es decir, su desarrollo o ausencia no afecta la valoración general del servicio ofrecido.

Aun así, más del 94% de usuarios se encuentra satisfecho con el trato de los profesores mientras que 88% se encuentra satisfecho con el nivel formativo que cuentan, lo cual refleja una considerable valoración respecto a las acciones que viene realizando la municipalidad para destinar personal capacitado y con habilidades comunicativas que los acerquen al usuario. Estos resultados guardan relación con lo expresado por el personal de la municipalidad pues 7 de 9 funcionarios mencionó que es importante la labor de los profesores dado que se encuentran en contacto directo con el usuario, por lo que, deben manifestar empatía y transmitir energía para motivar continuamente a los usuarios. En palabras de uno de ellos, lo que se busca es que los profesores lleguen a los usuarios y a través de ellos se les pueda fidelizar (Hebe Olivencia comunicación personal, 20 de abril, 2018). Resaltar que, como parte de la observación participante, los investigadores pudieron contrastar tales afirmaciones al participar en algunos de los programas de actividad física de San Borja, tales como Sa Sa San Borja y Muévete San Borja, en los que efectivamente se evidenció el ambiente de compañerismo generado entre los participantes de una clase y el dinamismo del profesor para llevarla a cabo.

Un punto crítico identificado en la presente investigación, es el factor de información ofrecida puesto que obtuvo los niveles más bajos de satisfacción en comparación con los demás factores. Con niveles de satisfacción de cerca de 65%, 63% y 58% para las premisas sobre el trato de personal auxiliar (recepción, inscripciones supervisores), cambios oportunos en los servicios e información de nuevos servicios, respectivamente, este factor se posiciona como el de más baja calificación. Este resultado encuentra sustento en la falta de atención que le ha prestado la municipalidad a la promoción de los servicios de actividad física. En efecto, si bien 5 de 9 funcionarios resaltaron la promoción de servicios como determinante en la oferta de actividad física, se identificó que la municipalidad no viene realizando prácticas de difusión, dado que esta función se viene llevando a cabo por los usuarios a través de la comunicación boca a boca. A partir de ello, se concluye que la municipalidad carece de estrategias más ambiciosas en la difusión y comunicación de contenidos. Por ello, si no se toman las medidas necesarias esto podría mermar la satisfacción de los usuarios y especialmente afectar en la cantidad de personas que realizan actividad física en el distrito.

En cuanto al factor de oferta de actividades los usuarios se sienten satisfechos con la disposición de la municipalidad para brindar una amplia y diversificada oferta de horarios. De acuerdo a la encuesta realizada, más del 87% de los encuestados considera amplia la oferta de actividades ofrecidas mientras que más del 85% de usuarios se encuentra satisfecho con la variedad de horarios. Es importante resaltar que este elemento fue uno de los más mencionados por los funcionarios (9 de 10), haciendo referencia a que actualmente la municipalidad cuenta con una amplia oferta de servicios en materia de actividad física que coloca el servicio al alcance de

los usuarios y se amolda a sus necesidades e intereses. Uno de sus programas con mayor afluencia es Sa, Sa, Sa, Borja, caracterizado por brindar clases en los diferentes parques del distrito, con 53 horarios a la semana. En línea con lo anterior, Roberth Montoya, jefe de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes, y Flor Olano, Coordinadora de Recreación, destacan la variedad de horarios y clases acorde a diferentes tipos de público (Roberth Montoya, comunicación personal, 19 de abril) (Flor Olano, comunicación personal, 14 de abril de 2018). Por último, se aprecia que la municipalidad ofrece programas destinados a niños y jóvenes menores de 19 años como las escuelas deportivas, así como programas destinados a adultos como el Sa, Sa, San Borja. Sin embargo, no se evidencia un programa diseñado para jóvenes entre 20 a 35 años, considerando que un 24% de sus habitantes se encuentra entre este rango de edad.

En síntesis, podemos afirmar que los servicios ofrecidos por la Municipalidad, en materia de actividad física, cuentan con un alto nivel de satisfacción, 4.33 puntos en una escala de 5 puntos. Como tal, San Borja a través de sus programas, aparte de fomentar la actividad física, busca ofrecer un valor adicional que contribuya al distrito y que sea atractivo para el usuario, tomando en cuenta sus necesidades e intereses. En este sentido, programas como Sa Sa San Borja promueven la actividad física por medio del baile a la vez que generan un espacio de integración entre los vecinos de la zona, de igual modo, el programa San Borja Joven busca a través de la danza generar ciudadanos con buenos valores que contribuyan a la sociedad. En los programas de deportes ofrecidos por la municipalidad (Escuela de campeones, Escuelas gratuitas y Ranking Munis) se incentiva directamente la práctica deportiva en edades tempranas a la vez que contribuye con el potencial desarrollo de atletas de alta competencia. Por último, programas como Muévete San Borja o Tour del Caminante, fomentan la práctica de actividad física mientras que aprovechan el espacio del que disponen en un área tan importante como es el Pentagonito.

2. Recomendaciones

En base a los hallazgos obtenidos en la investigación se recomienda lo siguiente para la Municipalidad de San Borja. De acuerdo al análisis realizado en el Modelo de Ecuaciones Estructurales se encontró que la calidad de las instalaciones y el sentido de colectividad son los elementos que influyen en la satisfacción general de los usuarios de los programas de San Borja. Entonces, con el fin de ofrecer servicios de actividad física acorde a los estándares de los ciudadanos se sugiere orientar recursos y esfuerzos en potenciar el desarrollo de estos elementos, puesto que tendrá un efecto directo en la satisfacción de los usuarios.

Ahora bien, en cuanto al sentido de colectividad, los expertos señalan que los espacios de cohesión social son una oportunidad para que los usuarios desarrollen vínculos entre ellos a través de su participación en algún programa, por lo que, los servicios no deben dejar de contar con

espacios que le permitan al usuario desarrollar el sentido de colectividad, factor altamente valorado por ellos. Asimismo, se encontraron casos internacionales en los que se evidencia lo recomendado por los expertos, tal es el caso de Castilla-Medellín (Colombia) donde la construcción de talleres de socialización y participación ciudadana contribuyó a promover la actividad física en la comunidad (Stuart, 2011). En este sentido, la Municipalidad debería implementar prácticas que potencien el desarrollo de este elemento, por lo que, se recomienda aprovechar los resultados obtenidos a la fecha para que fomente la creación de clubes de aficionados o asociaciones de vecinos que tengan interés en algún tipo de actividad física. Tal sugerencia se basa en lo expresado por autores como Villalba et al. (2002) quién recomienda la formación de clubes para promover la actividad física como el caso de Avellaneda en Argentina, donde el gobierno local crea las condiciones para el desarrollo de los clubes de barrio que comparten aficiones deportivas en común como hockey, fútbol, voley, etc. Asimismo, se pueden replicar en otras zonas del distrito iniciativas tales como la del actual programa Tour del Caminante que surgió primero como una serie de actividades organizadas por los vecinos de la Asociación “Tour del Caminante” en San Borja. Por otro lado, en cuanto a la calidad de las instalaciones, tal como se detalló en las conclusiones, a pesar del esfuerzo de la municipalidad en desarrollar este elemento, se evidencia diferencias entre lo expresado por los funcionarios y lo reflejado a través de las encuestas. Frente a ello, se le recomienda a la Municipalidad validar o replantear las prácticas que desarrollan esta variable. A su vez, los expertos destacan la importancia de este elemento para los usuarios puesto que genera una oferta más atractiva, por ende se sugiere disponer de instalaciones adecuadas a las necesidades de los usuarios.

Cabe resaltar que, no se pretende omitir a los demás elementos, pero se busca priorizar estratégicamente los recursos con los que cuenta la municipalidad sobre los elementos que generen un mayor impacto en el usuario. Como se mencionó anteriormente, si bien todos los elementos evaluados generan satisfacción, es importante tomar en cuenta aquel elemento que obtuvo la más baja valoración. En este sentido, la promoción de servicios debería ser abordada mediante mejores prácticas que beneficien a los ciudadanos. De acuerdo a los expertos, se deberían orientar los esfuerzos al desarrollo del marketing enfocado el consumidor, a través de dos prácticas de gestión: Difusión de los servicios y Comunicación de contenidos. En cuanto a la difusión hacen referencia al uso de herramientas como volantes, afiches, paneles, medios digitales y el uso de influencers, mientras que con la comunicación de contenidos se debe comunicar la importancia de realizar actividad física. En línea con lo anterior, la herramienta de difusión más recomendada fue la de comunicación de contenidos puesto que involucra comunicar los beneficios que genera la actividad física en las personas, lo cual lleva a concientizar a los ciudadanos a hacer actividad física, independientemente del lugar en donde la realicen. Tal

herramienta, es utilizada en casos internacionales como Bedford en Inglaterra donde uno de los pilares de su gestión consiste en la gestión de contenidos, a través de ferias, proyectos, festivales y programas donde se difundan los beneficios de realizar actividad física y la importancia de llevar un estilo de vida saludable. Por ello, la municipalidad debería considerar realizar acciones enfocadas a la gestión de contenidos para acercar a los ciudadanos a la práctica de la actividad física y ofrecer servicios atractivos que velen tanto por sus necesidades como por su bienestar. A su vez, también se recomendaría una segmentación más clara en la difusión de sus servicios así como de una comunicación más personalizada acorde al tipo de público al que la municipalidad busca dirigir su oferta.

Finalmente, considerando la distribución poblacional por rango de edades, el rango de jóvenes adultos que tiene entre 20 y 35 años es considerable (24%) en el distrito de San Borja. Sin embargo, en las encuestas se evidenció una menor cantidad de usuarios entre este rango de edad, lo que podría significar una oportunidad para la municipalidad pueda acoger un nuevo tipo de público en su oferta de servicios. Si bien es cierto que los programas actuales son abiertos a todo tipo de público, no existe un programa que sea concebido exclusivamente para este rango de edad. Tales programas enfocados a este rango de edad se aprecian en municipalidades de distritos como San Isidro quienes en sus Talleres Deportivos ofrecen tenis y box, y en Miraflores con el programa Jóvenes en Deporte donde se dictan clases de voley, futbol, basquetbol, baile-aeróbicos. En ese sentido se recomienda ofrecer deportes o actividades recreativas junto con una estrategia de difusión más enfocada a este tipo de público.

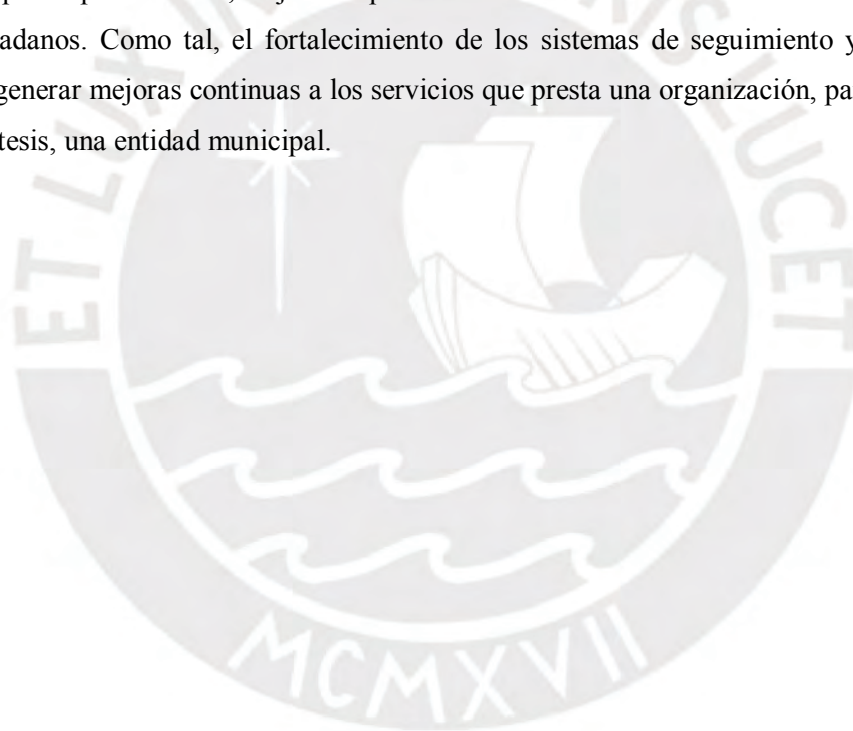
3. Recomendaciones para futuras investigaciones

Para profundizar en los hallazgos obtenidos en la investigación se sugieren estudiar los siguientes puntos. En primer lugar, la población de esta investigación está definida por los usuarios de los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja, sin embargo, no se conocen las valoraciones de las personas que realizan actividad física en el distrito pero que no son parte de ningún programa, como por ejemplo, salir a correr o montar bicicleta. Por ello se recomienda investigar sobre las valoraciones que tienen estas personas en relación a cómo la municipalidad les podría ofrecer mejores condiciones para el desarrollo de su práctica de actividad física. En segundo lugar, en vista de los resultados de la investigación se recomienda conocer de qué manera la gestión de la infraestructura y espacios públicos donde se desarrollan los programas influye en la práctica de actividad física de las personas, lo cual podría ser realizado a través de un análisis cualitativo más detallado. En tercer lugar, se recomienda identificar si elementos como el nivel socioeconómico, el sexo o la edad afectan a la perspectiva de la calidad

de las instalaciones, esto debido a las diferencias identificadas entre el nivel de satisfacción de los usuarios y las prácticas descritas por los funcionarios.

Debido al alcance de la presente investigación no se evaluó un elemento obtenido como parte de la metodología de Teoría Fundamentada que fue el de Gestión de Stakeholders. Por ello, se recomienda profundizar en la evaluación de la gestión de Stakeholders, mediante el uso de herramientas de investigación cualitativas que evidencien la relación con las juntas vecinales y su papel como aliado en la promoción de la actividad física, así como obtener la opinión por parte de las principales entidades privadas con las que la municipalidad se apoya para la promoción de la actividad física.

Finalmente, es importante considerar la evaluación como una herramienta para la mejora de la gestión de servicios, debido a que permite conocer las valoraciones y necesidades de los ciudadanos para a partir de ello, mejorar la provisión del servicio tomando en cuenta los intereses de los ciudadanos. Como tal, el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación permitirán generar mejoras continuas a los servicios que presta una organización, para el caso de la presente tesis, una entidad municipal.



REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2014). Las dimensiones y los niveles de la gobernanza. *Revistas Científicas Complutenses*, 1(1), 11-36. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/45156/42518>
- Alemán, R., Gutiérrez-Sánchez, R. & Lieabana-Cabanillas, F. (2017). Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. *Australian Journal Public Administration*, 77(1), 102-113.
- Arellano, D. (2004). *Gestión Estratégica para el Sector Público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Arévalo, G. (2002). Economía y Crisis del Deporte en el Perú. El Caso del Fútbol. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*, 7(21), 187-199. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/publ/arch_rev-fce/RevistaFCE_21.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Barzelay, M., Cohen, S. & Brand, R. (1994). Total Quality Management in Government: A practical guide for the world. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247951793_Total_Quality_Management_in_Government_A_Practical_Guide_For_the_Real_World
- Bedford Borough Council (2012). *Sports Development & Physical Activity Strategy*. Bedford Borough Council. Recuperado de http://www.bedford.gov.uk/leisure_and_culture/sports_development/idoc.ashx?docid=96adf9d1-4d5c-45f3-93e8-19b157b0bf97&version=-1
- Bourgon, J. (2007). Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7-26. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852307075686>
- Bourgon, J. (2008). *Performance Management: It's the Results that Count*. APEC Workshop on Government Performance & Results Management Report. Recuperado de [https://www.apec.org/-/media/APEC/Publications/2008/7/2008-APEC-Workshop-on-Government-Performance-and-Results-Management/08_ec_govt_perf_rpt\(2\).pdf](https://www.apec.org/-/media/APEC/Publications/2008/7/2008-APEC-Workshop-on-Government-Performance-and-Results-Management/08_ec_govt_perf_rpt(2).pdf)
- Brace, I. (2004). *Questionnaire design. How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan Page.
- Bresser, L. C. (1998). La Reforma del Estado de los Año Noventa. Lógica y Mecanismos de Control. *Desarrollo Económico*, 38(150), 517-550. Recuperado de <http://abcdonline.com.ar/tea/info/TEA0255.pdf>
- Castro, J. A. (2005). Promoción de Estilos de Vida Activo. *Educación Física y Deporte*, 24(2), 49-64. Recuperado de <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/6363/5856>

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], C. C. (1999). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. *Economía Y Sociedad*, 4(9), 5-20. Recuperado a partir de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1577>
- Ciudadanos al día [CAD] (2012). *Se publica lista de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2012*. Recuperado de <http://www.premiobpg.pe/es/inicio/79-categorias-en-espanol/noticias/93-se-publica-lista-de-buenas-practicas-en-gestion-publica.html>
- Ciudadanos al día [CAD] (2013). *Lista de Ganadores y Finalistas del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2013*. Recuperado de http://www.ciudadanosaldia.org/noticias/noticias-sobre-ciudadanos-al-dia/item/download/30_3cba49a22c59335409dab97e0cd7939f.html
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2007). *Planificación Estratégica e Indicadores en el contexto de la Gestión por Resultados* [PPT]. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/28376/Gestion%20por%20resultados%20CONCEPTOS.ppt>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] (2016). *Perú: población 2016*. Recuperado de http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf
- Conway, J., M. & Huffcutt, A. I. (2003). A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147. Recuperado de <http://jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/required/Conway%20-%20A%20review%20of%20EFA%20practices.pdf>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1), 3-21. Recuperado de: <http://med-fom-familymed-research.sites.olt.ubc.ca/files/2012/03/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>
- Cornejo, M., Mellano, K., & Melgarejo, P. (2000). Las políticas públicas y su relación con el desarrollo de la actividad físico-deportiva: el caso de la comuna de San Pedro de la Paz (VIII Región del Bío-Bío). Peligro de Gol. *Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*, (197-207). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100921122900/Peligro.pdf>
- Cuellar, E., & Matute, E. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos*. Ministerio de la Presidencia. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 2(1), 186-199. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/tesis/article/view/2884/2750>
- Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM*, 2, 1-13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>

- Chambi, G. et al. (2010). *Inventario de Áreas Verdes a Nivel Metropolitano. Urbanistas Perú*. Recuperado de <http://www.urbanistasperu.org/imp/inventariodeareasverdes/PDF/Inventario%20de%20Areas%20Verdes%20a%20nivel%20Metropolitano.pdf>
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación de datos*. Lima. Pearson.
- Cortés, O. (2013). Ciudadanía y Políticas Públicas: El reto de un gobierno abierto. *Revista Do Direito*, (39), 67-88. Recuperado de <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/3801/2702>
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/1252296.pdf>
- Da Viá, A., Arenas, F. & Fernández, A. (2015). Marketing Público y Marketing Universitario. La orientación de las universidades hacia la satisfacción de demandas de conocimiento de la sociedad. *Cuadernos de Cátedra*, (1), 43-63. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2807/003-davia-cuadernos-de-catedra-2015.pdf
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research*, 50 (1), 61-77.
- Decreto Supremo N° 003-2017-MINEDU. Política Nacional del Deporte. Congreso de la República (2017).
- De la Garza, J., Morales, B.N., & González, B. A. (2013). *Análisis Estadísticos Multivariante*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The New Public Service: Serving rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. Recuperado de <https://epdf.tips/the-new-public-service-serving-not-steering.html>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público. En C. Losada (Eds.), *¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión aplicadas a la Administración del Estado* (pp. 47-68). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de
- Elasri, A., Triadó, X. M., & Aparicio, P. (2013). Evolución de los factores de satisfacción de clientes en centros deportivos entre 1996 y 2013. ¿Cómo han cambiado las percepciones de los usuarios? *XXVII AEDEM Anual Meeting*.

- Elasri, A., Triadó, X. M., & Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. Customer Satisfaction in Municipal Sports Centres in Barcelona. *Apunts. Educación Física y Deportes*, (119), 109-117. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/274706853_La_satisfaccion_de_los_clientes_de_los_centros_deportivos_municipales_de_Barcelona_Customer_Satisfaction_in_Municipal_Sports_Centres_in_Barcelona
- Fernández, Y., Fernández, J., & Rodríguez, A. (2008). Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecvina: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León*, (6), 75–105. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/download/700/618>
- Frías-Navarro, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. Universidad de Valencia. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- García, E., & Suárez, W. (2015). *Gobernanza en la Administración Pública. Experiencia del Administrador del Fondo de Inclusión Social Energético-FISE*. Recuperado de http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Gobernanza_Administracion_Publica.pdf
- García, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37-64. Recuperado de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- García, M. A. (2011). Análisis Causal con Ecuaciones Estructurales de la Satisfacción Ciudadana con los Servicios Municipales (Proyecto fin de Máster, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España). Recuperado de http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto_610.pdf
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Guárdia, J. (2016). Esquema y recomendaciones para el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales. Scheme and recommendations for the use of Structural Equations Models. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 3(2), 75-80. Recuperado de http://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2016.3.2.1847/pdf_415
- Gutiérrez, P., Vázquez, J. L., Vaughan, R. & Edwards, J. (2009). The transformation of municipal services: towards quality in the public sector. *Theoretical and Applied Economics*, 2, 3-16. Recuperado de <http://www.store.ectap.ro/articole/365.pdf>
- Halstead, D., Hartman, D. & Schmidt, S. L. (1994). Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=898ca02a-a9ce-40d8-aa7e-e6b2770085b0%40sessionmgr4010>

- Hatry, H. (2010). Looking into the Crystal Ball: Performance Management over the Next Decade. *Public Administration Review*, 70(1), 208-211.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.) México D.F.: Mc Graw-Hill Education.
- Hernández, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones pedagógicas*, (23), 187-210. Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf
- Hunt, H. K. (1977). CS/D Overview and Future Research Directions. En Hunt (Eds.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, (pp. 455-488). Cambridge: Marketing Science Institute.
- International Business Machines Corporation [IBM] (Sin fecha). *Modelo de Ecuaciones Estructurales SEM*. Recuperado de <https://www.ibm.com/pe-es/marketplace/structural-equation-modeling-sem>
- Instituto de Deportes y Recreación de Medellín [INDER] (2013). Plan estratégico del deporte y la recreación de Medellín 2013-2023.
- Instituto Metropolitano de Planificación [IMP] (2010). Inventario de áreas verdes a nivel metropolitano.
- Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2017). *Perú: Enfermedades no Transmisibles y Transmisibles, 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html
- Instituto Peruano del Deporte [IPD] (2017). *Perú Línea Base: Actividad Física y Deporte*. Lima
- Klijin, E. H. (2005). Las redes de políticas públicas: una visión de conjunto. En A. Cerrillo (Cord.), *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 213-244). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing del Sector Público: todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson Educación.
- Ley N° 29973. Ley General de la Persona con Discapacidad (2014).
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República (2003).
- Ley N°28036. Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la República del Perú (2007).
- Ley N° 30832. Ley que modifica artículos de la ley 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte, para potencializar el talento deportivo y asegurar la integración de las personas con discapacidad en el Sistema Nacional del Deporte.

- Lima Cómo Vamos. (2012). *Evaluando la gestión en Lima al 2012. Tercer informe de resultados sobre calidad de vida*. Lima. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/12/InformeEvaluandoLima2012.pdf>
- Lima Cómo Vamos (2014a). *Encuesta Lima Cómo Vamos. Quinto Informe de Resultados Sobre Calidad de Vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/noticias/descarga-la-quinta-encuesta-lima-como-vamos-2014/>
- Lima Cómo Vamos (2014b). *¿Cómo Vamos en Ambiente? Quinto Informe de Resultados Sobre Calidad de Vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/medio-ambiente/evaluandolima-como-vamos-en-ambiente/>
- Lima Cómo Vamos (2015). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2014: VI Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/01/EncuestaLimaComoVamos2014.pdf>
- Lima Cómo Vamos (2016). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2015: VI Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf>
- Lima Cómo Vamos (2017). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2016: VII Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf
- Loli, A., Gallegos, J., Cuba, E., Vergara, A... Lamas, L. (2013). La satisfacción y la calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 16(1), 171-190. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3926/3150>
- Lloret, S., Ferrer-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Toma-Miguel, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30 (3), 1151-1169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/167/16731690031.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). México: PEARSON Educación.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 150-171. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.html
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017a). *Escuelas Deportivas Municipales Meta 29: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del Año 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/municipalidades_pmm_pi/guia_cumplimiento_meta29.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b). *Guía para el Cumplimiento de la Meta 20: Consolidación de Escuelas Deportivas Municipales orientadas a la masificación*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/municipalidades_pmm_pi/guia_cumplimiento_meta20.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). *Transparencia Económica*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Salud [MINSA] (2005). *Políticas municipales para la promoción de la actividad física: Diálogo entre salud, transporte, obras públicas y seguridad pública*. Recuperado de http://bvs.minsa.gob.pe/local/PROMOCION/813_MS-PROM-CPS14.pdf
- Ministerio de Salud de Costa Rica (2011). *Plan Nacional de actividad física y salud 2011-2021*. Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politicas-y-planes-en-salud/planes-en-salud/1164-plan-nacional-de-actividad-fisica-y-salud-2011-2021/file>
- Molina, G. & Rodrigo, M. F. (2010). *Estadísticos de Dispersión. Estadística Descriptiva en Psicología*. Universidad de Valencia. Recuperado de http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/pruebas-1/1-3/t_04.pdf
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moreira, V. (2015) Deporte y política pública en el municipio de Avellaneda: articulaciones entre lo local y lo nacional. *Lúdica Pedagógica*, (21), 53-61. Recuperado de: <http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/LP/article/view/3325/2883>
- Morrillo, M. (2009). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida. *Economía*, (27), 199-223. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1956/195614958009.pdf>
- Municipalidad Distrital de San Borja [MDSB] (2017). *Plan Estratégico Institucional año 2017 al 2019*. Recuperado de http://www.munisanborja.gob.pe/dmdocuments/PEI_2017-2019_MSB.pdf
- Municipalidad Distrital de San Borja [MDSB] (2018a). *Portal Web*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php>
- Municipalidad Distrital de San Borja [MDSB] (2018b). *Información del número de asistentes a los programas deportivos en los polideportivos que ofrece la municipalidad*. Recuperado de Acceso a la Información Pública.
- Muñoz, F. (2011). *Marketing Financiero*. España: Copicentro Granada S. L.
- Nutt, P., & Backoff, R. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*. 19(2), 299-347.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (14), 10-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2722199>
- Oliás de Lima, B. (2001). *La Nueva Gestión pública*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Onu Mujeres (2018). *Tipos de evaluación: monitoreo, resultado e impacto*. Recuperado de <http://www.endvawnow.org/es/articles/340-tipos-de-evaluacion-monitoreo-resultado-e-impacto.html>
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (Sin fecha). *¿Qué se entiende por actividad moderada y actividad vigorosa?* Recuperado de http://www.who.int/dietphysicalactivity/physical_activity_intensity/es/
- Organización Mundial De La Salud [OMS] (2010). *Recomendaciones Mundiales Sobre Actividad Física para la Salud*. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/9789241599979/es/>
- Organización Mundial De La Salud [OMS] (2017). *Actividad física*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/es/>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2004). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 9(11), 1-9. Recuperado de <https://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3), pp. 377-387. Recuperado de <https://paulallen.ca/documents/2015/07/osborne-sp-the-new-public-governance-2006.pdf/>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance*. London: Routledge.
- Oszlak, O. (1999). De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*, (160), 81-100. Recuperado de http://nuso.org/media/articles/downloads/2754_1.pdf
- Oxford City Council (2014). *Leisure and Wellbeing Strategy 2015-20*. Oxford. Recuperado de: https://www.oxford.gov.uk/downloads/file/1895/leisure_and_wellbeing_strategy_2015-20
- Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Peralta, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de valor y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*. 1(14), 195- 214. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2252855.pdf>
- Piñeiro, G. (2008). La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro. *La gestión deportiva local, apuntes de ciencia de la administración*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-948-archivo/LA%20GESTI%C3%93N%20DEPORTIVA%20LOCAL..pdf>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.

- Puig, T., Rubio, L., & Serra, A. (1999). El marketing, el marketing de servicios y la gestión pública. En C. Losada (Eds.), *¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión aplicadas a la Administración del Estado* (pp. 109-135). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Reis R. et al. (2010). Promoviendo Actividad Física a través de Políticas y Planeación a nivel de la Comunidad: Hallazgos de Curitiba, Brasil. *Journal of Physical Activity and Health*, 7, 137-145. Recuperado de http://www.coldeportes.gov.co/fomento_desarrollo/actividad_fisica/habitos_estilos_vid_a_saludable_hevs/documentos/53631&download=Y
- Reeves, C., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419-445. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/258934?seq=1#page_scan_tab_contents
- Reyes, M. (2006). Política deportiva: Factores reales del sistema deportivo. *LIBERABIT Revista peruana de psicología*. (12), 87-94. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/lliber/v12n12/a06v12n12.pdf>
- Reyna, L., & Ventura, k. (2008). Los servicios públicos en el Perú: una visión preliminar. En D. Cienfuegos Salgado & L. Rodríguez Lozano (Eds.), *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica* (pp. 589 - 600). México: UNAM
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Rhodes, R. A. W. (2005). La Nueva Gobernanza: Gobernar sin Gobierno. En A. Cerrillo (Cord.), *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 99-122). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-06/semana1/obligatorio/Lagobernanzahoy-INAP.pdf#page=99>
- Romero, G., & Rivero, J.C. (2017). Resiliencia Organizacional: Estudio de caso del sector Agricultura y Riego a partir del Fenómeno El Niño 2015 - 2016. *Serie de Ciencias de la Gestión*, (4). Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110700>
- Sattler, J. (2010). Compendio de estadística y psicometría. En S. Viveros (Eds.), *Evaluación Infantil. Fundamentos Cognitivos* (5ta ed., pp. 91-133). México: El Manual Moderno.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2017). Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/Encuesta_Nacional_Satisfacci%C3%B3n_Web_20180308.pdf
- Shack, N. (2002). *Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración

- Pública. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043703.pdf>
- Stiglitz, J. (2003). *La Economía del Sector Público* (3era ed.) Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Stuart, P. (2011). La práctica deportiva y su relación directa con el uso de los escenarios públicos y privados del barrio Castilla de la ciudad de Medellín. (Trabajo de grado para optar al título de Especialista, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia). Recuperado de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/270-lapractica.pdf>
- Subirats, J., Knoepfel, P., Laure, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ullman, J. (2001). Modelo de ecuaciones estructurales. En B. Tabachnick, & L. Fidell, *Uso de la estadística multivariante* (pp. 653-771). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Vila, I., Sánchez, C., & Manassero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista de Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(1), 59-74. Recuperado de https://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/7893/1/0537108_20091_0004.pdf
- Villalba, F., Becerra, F., Expósito, E., Nieto, E., & Torres, J. (2002). Deporte y economía: una cuantificación de la demanda deportiva en Andalucía. *Analistas económicos de Andalucía*, 9. Recuperado de <http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/7Cap%C3%ADtulo%20VII.%20Deporte%20y%20Sociedad,%20el%20asociacionismo%20deportivo.pdf>
- Viñas, V. (2005). Satisfacción del cliente, calidad y evaluación: un análisis crítico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 32, 1-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533664007.pdf>
- Weissbluth, M. (2002). *La Reforma del Estado en América Latina. Guía Abreviada para Exploradores en la Jungla*. Programa Latinoamericano de Gerencia Pública [POLIS]. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value- Percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10(1), 256-261. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ab757042-299c-4421-8270-72d99f9d2278%40sessionmgr4008>
- Wright, V. (1996). Redefiniendo el Estado: las implicaciones para la administración pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 27-44. Recuperado de [https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path\[\]=90&path\[\]=90](https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path[]=90&path[]=90)
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research: design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1-54. Recuperado de: <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>

ANEXO A: La Nueva Gestión Pública

1. La Nueva Gestión Pública

A lo largo de los años, el Estado ha redefinido el rol que debe asumir en la economía y en la sociedad, atravesando por una serie de reformas. Entre los años 30 y 60, se presenció un periodo de prosperidad económica en el que el Estado fue un factor de desarrollo económico y social. En efecto, su intervención tanto en lo económico como en lo social implicó que asuma un papel fundamental en la coordinación económica, además de su rol como garante del orden interno. Es decir, “tenía un papel estratégico en la promoción del progreso técnico y de la acumulación del capital, además de la responsabilidad principal de garantizar una razonable distribución del ingreso” (Bresser, 1998, p.521). Sin embargo, a partir de los años 70 frente a la distorsión del crecimiento y el proceso de globalización, el Estado entró en crisis y se transformó en la principal causa del incremento del desempleo y la reducción de las tasas de crecimiento económico. Frente a ello, la ola neoliberal-conservadora y las reformas económicas orientadas al mercado fueron la solución a esta crisis (Bresser, 1998). Entonces, con el fin de estabilizar la economía, la primera generación de reformas estaban enfocadas en el mercado, la apertura comercial y el ajuste fiscal, por lo que, se propuso la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado.

La segunda generación de reformas, que tuvo como fin reconstruir el aparato estatal se llevó a cabo durante los años 90. Cuando el Estado creció y asumió nuevos papeles quedó en evidencia la ineficiencia inherente al modelo tradicional de administración pública, centrado en un enfoque burocrático de arriba a abajo en el que los funcionarios son inculcados con valores de jerarquía y se encontraban aislados de los ciudadanos (Robinson, 2015). Este modelo basado en las ideas de Max Weber tenía como foco el control centralizado de la administración pública, pero frente a la sociedad y la economía de los noventa, innecesariamente cambiante y rica en información, se volvieron excesivamente abultados, derrochadores e ineficaces (Osborne & Gaebler, 1994). Con ello, quedaba más claro que se necesitaba adoptar nuevas formas de gestión pública más compatibles con los avances tecnológicos, más ágiles, descentralizadas, dedicadas al control de resultados más que al de procedimientos y también más compatibles con el avance de la democracia en todo el mundo así como una mayor participación directa de la sociedad en la gestión pública (Bresser, 1998). Por otro lado, los ciudadanos se encontraban insatisfechos con los servicios públicos, ya que la administración pública se caracterizaba por la ineficiencia de sus funciones. Es así que, las instituciones públicas recibían críticas como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos” (Schröder, 2000, p.5).

Como tal, la Nueva Gestión Pública surge como evolución del modelo tradicional de administración pública y las nuevas demandas de una competitiva economía de mercado (Robinson, 2015). De acuerdo con Wright, se describe este modelo de la siguiente manera:

“Está basada con respecto a la sustancia y no al proceso, en la construcción y el asesoramiento específico, más que en la objetividad y las metas, en tratar al público como clientes, en motivar la competitividad entre proveedores de servicio, en la descentralización de la toma de decisiones, en mejorar las técnicas de gestión e introducir indicadores de eficiencia y técnicas de plan corporativista y en explotar las prácticas gerenciales de recursos humanos privados y los servicios de información” (1996, p.30).

De acuerdo a lo expresado por los autores citados, se puede identificar que una de las principales características de la Nueva Gestión Pública es la obtención de resultados y en considerar a los ciudadanos como “clientes”, de manera que una de sus principales herramientas para conseguirlo es la aplicación de herramientas de gestión y la rendición de cuentas. Ello con el fin de que los ciudadanos puedan ejercer algún control sobre los decisores de política. García (2007) señala que la Nueva Gestión Pública hace énfasis en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia, eficacia y equidad en la organización gubernamental, esforzándose por alcanzar una mejor y buena calidad en la prestación de los servicios

La Nueva Gestión Pública abarca una serie de enfoques novedosos de administración que surgieron en varios países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en los años ochenta. A su vez, diversos autores, reconocidos expertos en gestión pública, contribuyeron con la formulación de esta nueva reforma cuyo principal objetivo es “pasar de un tipo de gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz” (Osborne & Gaebler, 1994, p. 19).

Uno de los principales postulados de la Nueva Gestión Pública es la reducción del tamaño del sector público para un desarrollo más funcional y operativo del Estado. Este principio se centra en los procesos privatizadores, los cuales afectan la concepción del papel del Estado. “En cualquier caso, la idea matriz de los procesos privatizadores no es otra cosa que la convicción latente sobre la intrínseca ineficiencia del sector público y la superioridad natural del mercado para asignar recursos” (Oliás de Lima, 2001, p. 12). En esa línea Bresser (1998) establece que como parte de la reforma, el Estado no debe ejecutar directamente una serie de tareas, por lo que, debe dejar para el sector privado y el sector público no estatal las actividades que no le son específicas. La actividad empresarial no es propia del Estado, ya que, puede ser mucho mejor y más eficientemente controlada por el mercado que por la administración pública. De esta manera,

la privatización resulta conveniente dada la mayor eficiencia y la menor subordinación a factores políticos de las empresas privatizadas (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 1999).

Otro postulado a resaltar sobre la Nueva Gestión Pública es la descentralización de las organizaciones. La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar, lo que permitirá hacer un seguimiento más efectivo de sus actuaciones. Así también, como menciona Olías de Lima (2001), el énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora es otro principio que busca eliminar una multiplicación de puestos de jefatura que no son estrictamente funcionales, con el fin de generar efectos en la mejora interna de la gestión, es decir, en la coordinación con otras unidades y reducir los tiempos para completar un proceso. En palabras de Oszlak (1999), uno de los puntos claves para la reforma del Estado, propuesto por Osborne y Gaebler consiste en el fortalecimiento de las instancias de gestión subnacionales y agencias ejecutoras, de manera que, “se requiere de acciones de capacitación, introducción de tecnologías de gestión o la promoción de proyectos productivos en el nivel regional o municipal” (Oszlak, 1999, p. 87). En este sentido, la descentralización sirve de base para exigir mayor responsabilidad de los administradores e incorporar incentivos al personal con el fin de llevar a cabo una mejora continua de la gestión pública. No obstante, la descentralización no sólo sirve para evitar múltiples niveles de aprobación y para empoderar al ciudadano sobre el control y rendición de cuentas, sino también para llegar con intervenciones adaptadas a diversos contextos o realidades. Por lo que, “se deben definir mecanismos de cooperación para cada nivel de gobierno en vez de definir lo que cada nivel de gobierno debe hacer” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 1999, p. 18).

De igual manera, la “clientelización” es otro de los postulados importantes que se encuentran en los planteamientos de la Nueva Gestión Pública. A partir de la evolución económica y social se provocó un cambio demográfico que generó, por un lado, aumento de la demanda de servicios públicos y, por otro, el incremento del peso específico del ciudadano-cliente en la toma de decisiones y en las acciones del organismo público (Olías de Lima, 2001). Este enfoque ha generado una nueva visión del usuario de los servicios públicos, de manera que, la consideración del ciudadano como cliente implica modificar esta concepción. Esto significa cambiar el concepto de servicio público, definido por las normas del servicio y el criterio profesional de los funcionarios por uno conformado por la visión que cada ciudadano puede transmitir del servicio. Es decir, el nuevo concepto de servicio se define en base a las percepciones de los clientes sobre el servicio que ha recibido, su utilidad y sus preferencias. En este sentido, el cliente no es alguien sobre el que se ejerza autoridad sino alguien a quien se sirve (Olías de Lima, 2001).

En cuanto al postulado de la introducción de la competencia y el mercado, la OCDE (1995, 1997, citado en Fernández, Fernández & Rodríguez, 2008), se enfoca en la introducción de los mecanismos del mercado dentro de la gestión pública como clave para conseguir menores costes y mejores resultados. En efecto, “el control por competencia administrada, o por cuasi-mercados busca ofrecer el mejor servicio para los usuarios, generando ganancias de eficiencia y efectividad en el sistema, pues la pugna obliga a una utilización más racional de los recursos y porque la tendencia es aumentar la gama de servicios a disposición de los ciudadanos” (CLAD, 1999, p.17). Asimismo, según Stiglitz (2003) la mayoría de los economistas afirman que las fuerzas competitivas generan un elevado grado de eficiencia y que la competencia estimula en buena medida la innovación, es decir, cuando no hay competencia no hay incentivos a la innovación y a la mejora continua. En el caso del Estado, no hay competencia por lo que se busca generarla mediante “la apertura al mercado de ámbitos habitualmente sometidos a los procesos de gestión pública y aquellas que suponen la adopción de las técnicas usadas por las empresas privadas en el ámbito público” (García, 2007, p. 56). En este sentido, dada la naturaleza de la competencia, la introducción de mecanismos de mercado implica a su vez la asignación de los recursos para los mejores prestadores de servicios. Para ello, se necesitan pautas de actuación que van desde la privatización de empresas, la gestión indirecta de los servicios públicos o el fomento de la competencia entre los sectores público y privado. Asimismo, se trata de “incorporar selectivamente ciertas prácticas propias de una orientación empresarial, tales como la recuperación de costos de servicios, el marketing institucional o la tercerización de servicios, sin por ello renunciar a su papel esencialmente público y no lucrativo” (Oszlak, 1999, p.88). Todo esto con la finalidad de reducir las ineficiencias asignadas tradicionalmente a la burocratizada gestión pública e incentivar la innovación y la mejora continua. En líneas generales, la competencia se convierte en un factor de comparación que sirve para la evaluación privada y pública de las organizaciones con la finalidad de “satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad” (García, 2007, p. 44).

Asimismo, es importante mencionar que otra de las principales premisas de la Nueva Gestión Pública parte de la reinención del gobierno, noción propuesta por David Osborne y Ted Gaebler mediante la formulación de 10 puntos claves. En ellas sostienen que para incrementar la eficiencia del sector público es necesario reinventarlo, es decir, “pasar de un tipo de un gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz” (1994, p.19). Uno de los puntos clave formulado por ambos autores y que complementa los postulados

explicados líneas atrás por la OCDE, se refiere al papel del gobierno como catalizador, es decir, promotor, coordinador y activador de las iniciativas del sector privado y de otras organizaciones sin fines de lucro, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad. En palabras de los autores “(...) la tarea del gobierno consiste en llevar el timón de la nave, no en remar. Prestar servicios es remar y el gobierno no es muy bueno remando” (2002, p.55). Si bien los gobiernos tradicionales se enfocan en crear burocracias enfocadas en ofrecer servicios que satisfagan las necesidades básicas de los ciudadanos: educación, transporte público y departamentos de bienestar público, los gobiernos empresariales aprovechan las acciones del sector privado para resolver problemas. Es decir, dirigen más de lo que reman. Entonces, para cumplir un rol catalítico, “el Estado no debe depender sólo de sus propios recursos, ya que debe actuar como un facilitador, movilizador y autónomo en emprendimientos con empresas privadas u ONGs, otros estados y organismos transnacionales, sin renunciar a su identidad distintiva y a sus objetivos específicos” (Oszlak, 1999, p. 88).

En líneas generales, se puede apreciar que la Nueva Gestión Pública, en busca de una mayor efectividad en la administración estatal, aboga por un enfoque más flexible, orientado a los resultados y, principalmente, en la participación del ciudadano, con el objetivo final de satisfacer sus necesidades de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, no es sólo responder a estas demandas, sino que las decisiones de distribución de recursos y provisión de servicios deben realizarse lo más cercano a ellos, es decir, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones de las actuaciones públicas. Así, permitirá que haya una retroalimentación entre las entidades y los ciudadanos, generando que las acciones de ambos grupos de interés se desarrollen de manera adecuada. Además, el Estado debe contar con una orientación empresarial, de manera que, utilice las herramientas de gestión propias del sector privado, se encuentre descentralizado, se oriente al mercado y cumpla un papel catalítico. A continuación, vamos a profundizar en las técnicas de gestión empresarial considerados en la Nueva Gestión Pública.

2. Aplicación de técnicas de gestión empresarial en la Nueva Gestión Pública

El interés por la Nueva Gestión Pública refleja los obstáculos por el que las organizaciones públicas sufren para adaptarse a la complejidad de los problemas que acontecen en la sociedad actual (Echebarría & Mendoza, 1999, p. 16). Como parte del nuevo enfoque en la gestión pública con el fin de garantizar mejores resultados y poder cumplir con los postulados expresados por Fernández, et al. (2008), autores como Echebarría y Mendoza buscan mostrar la importancia de la “gestión” a la hora de dar respuesta a los nuevos retos que plantea la administración pública y delimitar el ámbito de aplicación de las herramientas y técnicas utilizadas en la gestión empresarial en las organizaciones públicas (1999, p. 16).

Es así como los autores plantean que existen dos grandes grupos en las cuáles se pueden clasificar las técnicas de gestión empresarial: técnicas de dirección general y técnicas específicas. La primera de ellas se caracteriza por “considerar a la organización en su conjunto, centrándose en la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno (perspectiva estratégica), y en garantizar tanto el buen desarrollo de las operaciones como el logro de los objetivos organizativos establecidos (perspectiva operativa)” (Echebarría & Mendoza, 1999, p. 28). Así, según Echebarría y Mendoza (1999), los conceptos principales de esta técnica son los siguientes:

- Planificación Estratégica, contenidos centrados en el análisis y prospección del entorno actual y futuro de una organización, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas, en el establecimiento de objetivos de mediano plazo y en la determinación de las estrategias y planes de acción para conseguirlos.
- Gestión de los procesos de cambio organizativo, determinación e implantación de las estrategias de cambio planificado y en los roles y responsabilidades para su gestión.
- Dirección por objetivos (DPO), orientada hacia la acción y la consecución de los objetivos organizativos establecidos para un determinado período. La DPO presupone que el marco estratégico de acción de una organización ha sido establecido con anterioridad.
- Dirección de proyectos, incorpora la totalidad del ciclo de gestión y requiere de las habilidades directivas propias de un generalista.

Las técnicas expuestas pretenden conocer el entorno y la situación actual en la que se va a desenvolver la organización, con la finalidad de saber cómo actuar ante algún cambio repentino. En este sentido, la gestión estratégica se presenta como una combinación entre prácticas de gestión privada y pública que surge como una alternativa de enfoque administrativo tanto para el sector público como para el privado (Arellano, 2004). Como tal, la planificación estratégica se convierte en un instrumento del gobierno que requiere una dirección adecuada mediante la organización y la óptima aplicación de los recursos, acorde a las exigencias de la sociedad.

El segundo grupo, conformado por las técnicas específicas (Echebarría & Mendoza, 1999), se encuentra enfocado a una determinada función y son las siguientes:

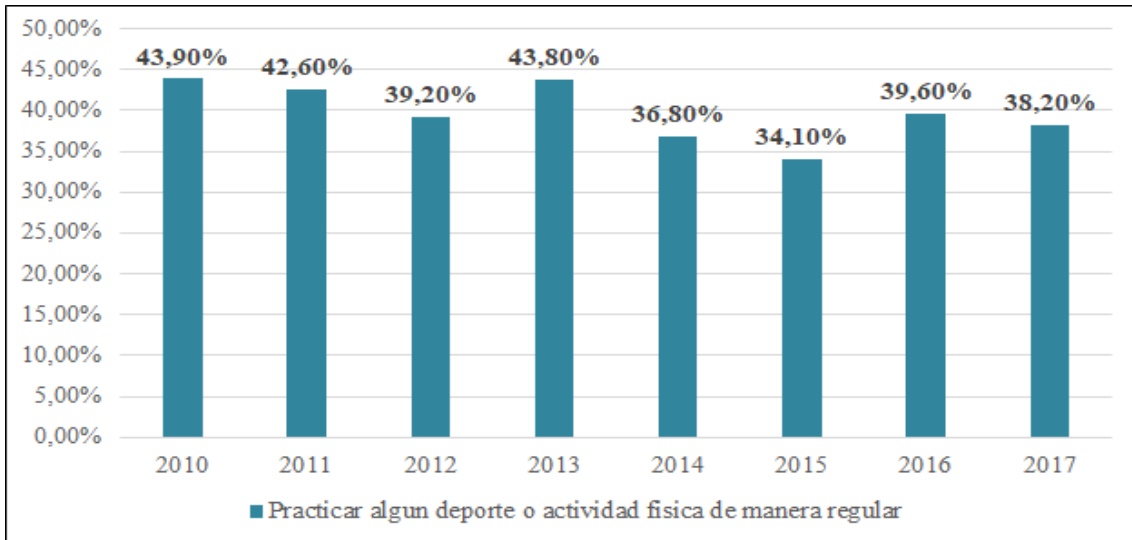
- Marketing, comprende la investigación de mercados, la definición del producto o servicio, la determinación del precio, la selección de los canales de distribución y la comunicación de la oferta de la empresa a sus clientes potenciales.
- Dirección, aborda todas las cuestiones relativas a la gestión de los procesos productivos, con especial énfasis en los temas de productividad y mejoramiento de la calidad.

- Diseño Organizativo, su énfasis se centra en proponer y evaluar las alternativas organizativas más adecuadas en términos de eficacia y eficiencia tanto en función de las tareas a realizar por una organización como de su entorno de trabajo.
- Dirección de recursos humanos, se refiere al ciclo de gestión de los recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, recompensa, formación y desarrollo de carrera) y a las relaciones laborales.
- Gestión de servicios, es el enfoque integrador de las especificidades de este tipo de organizaciones en los ámbitos de marketing, recursos humanos y dirección de operaciones.
- Gestión financiera, se centra en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros (análisis de inversiones, gestión de la tesorería, análisis de los distintos mercados de capitales y gestión del endeudamiento).
- Gestión de sistemas de información, abarca los distintos sistemas de información de la empresa (de contabilidad, estadística comercial y productiva, bases de datos, etc.), así como las tecnologías necesarias de tratamiento de la información (hardware y software).
- Control de gestión, es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de que los recursos de la organización se obtengan y empleen de una manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos perseguidos.

Por tanto, es importante contar con estas herramientas operativas, ya que se enfocan en las áreas específicas de una organización con el fin de mejorar la eficiencia interna e identificar las acciones y objetivos claves de la organización. Además, de acuerdo con Echebarría y Mendoza si bien las técnicas de gestión empresarial aplicadas no pretenden ser generalizadas ni aplicadas por igual a cualquier organización pública, podrían contribuir a solucionar algunos problemas de estas organizaciones (1999, p. 24). En esa línea, Nutt y Backoff (1993) señalan que a partir de un liderazgo estratégico, una gestión estratégica y grupos de trabajo independientes se contribuirán a generar un cambio significativo dentro de la gestión pública.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación versa sobre la evaluación de la gestión de la municipalidad para la promoción de la actividad física, se profundizará en una de las herramientas mencionadas a partir del enfoque de la Nueva Gestión Pública, la gestión de servicios. En este sentido, se desarrollarán las nociones de marketing de servicios y satisfacción como los enfoques que se deben tomar en cuenta en el diseño y la entrega de los servicios, con el fin de que estos vayan alineados a las necesidades de los usuarios y a su vez generen valor público. En el siguiente sub acápite se profundizará en cada uno de los puntos mencionados.

ANEXO B: Práctica regular de actividad física en Lima Metropolitana



Adaptado de: Observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos (2010, 2011, 2012, 2013 2014a, 2015, 2016, 2017)



ANEXO C: Infraestructura deportiva a nivel distrital

PERÚ: INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y/O RECREATIVA, ADMINISTRADA POR LA MUNICIPALIDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2016												
Departamento	Tipo de instalaciones deportivas de la municipalidad										TOTAL	
	Estadios deportivos	Complejos deportivos	Coliseos deportivos	Losas multideportivas	Losas de fútbol	Losas de vóley	Losas de básquet	Parques zonales	Piscinas	Gimnasios		Otro 3/
Total	53	109	7	651	434	114	42	18	55	39	60	
LIMA	0	15		31	21	18	2		21		18	126
ANCÓN	2	0										2
ATE	1	2		1								4
BARRANCO	2				2	1	1		2			8
BREÑA				3					1			4
CARABAYLLO	2								1			3
CHACLACAYO	2			2								4
CHORRILLOS	7	10		15	105	10			8	12	17	184
CIENEGUILLA		4		27		1						32
COMAS	2			26								28
EL AGUSTINO	2	2		4		3	3					14
INDEPENDENCIA		1	1	74								76
JESUS MARIA	1	3		9	1				1	1	1	17
LA MOLINA	1	1		1	2	2	1		1		1	10
LA VICTORIA		4										4
LINCE		1		1	1	1					1	5
LOS OLIVOS	2	6		125	108	25	16		4	1		287
LURIGANCHO	1	2	1						1	1		6
LURÍN	2	4		4	13							23
MAGDALENA DEL MAR			1	1	3							5
MIRAFLORES	1	4	1	4	10					16	8	44
PACHACAMÁC	1	2	1	2	2	2	1					11
PUCUSANA	1	3							1			5
PUEBLO LIBRE		3		6			3					12
PUENTE PIEDRA	3	1		50	20	1	1		2			78
PUNTA HERMOSA	1	1			3							5
PUNTA NEGRA	1	1		1	8	1						12
RIMAC	1			10	25	8	2					46
SAN BARTOLO	1	1			7						5	14
SAN BORJA	1	4		5	7	2	1		3	3		26
SAN ISIDRO		1										1
SJL	3	3		3							7	16
SJM		1		3					1			5
SAN LUIS	1	1		1	4	2	1		1	1		12
SMP	1	8		131					1		1	142
SAN MIGUEL	1	8		3	6	6	3		2	1		30
SANTA ANITA	2	1		60	10	10			1	1		85
SANTA MARIA DEL MAR				4	2							6
SANTA ROSA					1	1						2
SURCO	2	3		11					1			17
SURQUILLO	1	4		12	8	2			1	1		29
VILLA EL SALVADOR	1	2	1	3					1	1		9
VMT	3	2	1	18	65	18	7				1	115

NOTA : To das las municipalidades cuentan con algun tipo de infraestructura deportiva
3/ Comprende: Campo de beisbol, cancha de grass sintético, cancha de tenis, entre otros.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Municipalidades (2016).

ANEXO D: Distribución de áreas verdes en el distrito de San Borja



Fuente: Instituto Metropolitano de Planificación [IMP] (2010)

ANEXO E: Ranking de metros cuadrados de áreas verdes por habitante

N°	Distrito	M2/Hab.
1	Punta Hermosa	27,7
2	Sta María del Mar	23,8
3	San Isidro	18,2
4	Punta Negra	17,9
5	Miraflores	13,6
6	San Miguel	12,6
7	San Borja	12,4
8	La Molina	10,3
9	San Bartolo	9,8

Adaptado de: Lima Cómo Vamos (2014b)



ANEXO G: Presupuesto y ejecución de la MDSB 2008-2018

(En miles de nuevos soles)

Año		2008	2009	2010	2011	2012
Categoría	PIM	55,803,892	60,294,103	67,861,771	3,013,957	85,723,957
	Devengado	52,234,327	55,173,274	64,562,514	65,817,123	71,018,364
	Porcentaje	93.6%	91.5%	95.1%	90.1%	82.8%

Adaptado de: MEF (2018)

Año		2013	2014	2015	2016	2017
Categoría	PIM	92,895,360	100,234,964	120,891,761	124,971,968	117,743,941
	Devengado	80,144,343	86,873,738	103,218,521	108,351,281	106,831,365
	Porcentaje	86.3%	86.7%	85.4%	86.7%	90.7%

Adaptado de: MEF (2018)



ANEXO H: Presupuesto de la función deporte en la MDSB 2009-2018

(En miles de nuevos soles)

Año	Deporte	PIM	Porcentaje de ejecución
2009	2,165,548	60,294,103	3.59%
2010	2,420,530	67,861,771	3.57%
2011	1,327,967	73,013,957	1.82%
2012	1,466,168	85,723,957	1.71%
2013	1,874,711	92,895,360	2.02%
2014	2,274,598	100,234,964	2.27%
2015	2,651,417	120,891,761	2.19%
2016	3,154,922	124,971,968	2.52%
2017	3,320,695	117,743,941	2.82%

Adaptado de: MEF (2018)

ANEXO I: Modelos de satisfacción en servicios deportivos

Autores	Sector	Nombre de la escala	Dimensiones
Gronroos (1984, 1990)	Servicios en general	Modelo nórdico	2 dimensiones iniciales (1984): calidad técnica y calidad funcional 3 dimensiones (1990): calidad técnica, calidad funcional e imagen
Chelladurai, Scott y Haywood-farmer (1987)	Sector fitness en Canadá	SAFS(Scale of Attributes of Fitness Services)	5 dimensiones: profesional, consumidor, periférico, facilitador de bienes, bienes y servicios
Parasuraman, Zeithami y Berry (1998)	Servicios en general	SERVQUAL	5 dimensiones: Responsabilidad (Seguridad, conocimiento y atención de los empleados), tangibles (Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación), fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza o empatía.
Rust y Oliver (1994)	Servicios en general	modelo de 3 componentes	3 dimensiones: resultado o producto del servicio, entrega del servicio, entorno del servicio.
Kim y Kim (1995)	Sector del fitness en Corea	QUESC- Quality Excellence of Sports Centres	11 dimensiones: trabajadores, actitud, fiabilidad del empleado, programas ofrecidos, ambiente, información disponible, consideración del personal, precio, privilegios, facilidad de comprensión, estimulación, conveniencia.
Howat, Absher, Crilley, & Milner (1996)	Centros deportivos y de ocio	CERM-CSQ	4 dimensiones: servicios básicos, calidad de la plantilla, instalaciones y servicios complementarios

Papadimitrou y Karteroliotis (2000)	Centros deportivos de Grecia	FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality)	4 dimensiones: monitores, atractivos y funcionamiento de la instalación, disponibilidad y prestación del programa de actividades.
Chang & Chelladurai (2003)	Sector del fitness	SQFS (Scale of Quality in Fitness Services)	9 dimensiones: interacciones interpersonales, interacciones de tareas, programas, clima del servicio, gestión de la calidad del servicio, entorno físico, contacto con otros clientes, fallos del servicio y recuperación, calidad del servicio.
Lam, Zhang, & Jensen (2005)	Sector del fitness	SQAS (Service Quality Assessment Scale)	6 dimensiones: personal, programa, vestuarios, instalación física, instalación para el entrenamiento, vigilancia de los niños
Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón (2008)	Centros deportivos privados	EPOD (Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas)	4 dimensiones: técnicos, instalaciones y material, actividades, imagen de la organización
Rial, Varela, Rial, y Real (2010)	Centros deportivos privados	Calidad percibida del servicio	2 dimensiones: personal e instalaciones
Elasri, Triado y Aparicio (2015)	Centros deportivos municipales	Satisfacción en servicios deportivos municipales	5 dimensiones: calidad de las instalaciones, recursos humanos, comunicación, entorno social, calidad-precio.

Adaptado de: Elasri, Triadó, y Aparicio (2013).

ANEXO J: Relación de expertos entrevistados

Nro	Entrevistado	Cargo y organización a la que representa	Fecha
1	Jerry Molleda Iglesias	Coordinador general de la academia IPD	13/03/2018
2	Brian Tong	Asesor de la Dirección Nacional de Recreación y Deporte en el Instituto Peruano del Deporte	13/03/2018
3	Jean Ferrari	Director Nacional de Recreación y Deporte del IPD	20/03/2018
4	Fernando Ortiz	Docente Facultad Gestión y Alta Dirección y Director Wos Training Centro de Entrenamiento	22/03/2018
5	Carlos Castillo Sánchez	Gerente de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Isidro	30/03/2018
6	Juan José Tan	Sub Gerente de Deporte de la Municipalidad Distrital de Miraflores	28/03/2018
7	Julio Lavalle	Jefe de Unidad de Recreación y Deportes de Los Olivos	10/04/2018
8	Luis Carrillo Pinto	Experto en Marketing Deportivo. Docente de diplomatura Gestión Deportiva PUCP	28/04/2018
9	Jesús Espinoza	Docente de diplomatura Gestión Deportiva PUCP	06/04/2018
10	Pablo Vega Centeno	Especialista en Espacios Públicos, Docente de la carrera de urbanismo y arquitectura en PUCP	05/04/2018
11	Mariana Alegre	Docente Gestión y Alta Dirección PUCP. Directora de organización “Lima Cómo Vamos”	05/04/2018
12	Georges Maguiña	Coordinador gobiernos locales y regionales IPD	14/11/2018

ANEXO K: Relación de funcionarios entrevistados

Nro	Nombre	Edad	Cargo	Tiempo en el cargo	Fecha
1	Roberth Montoya	50 años	Jefe Unidad Juventudes, Recreación y Deportes	4 años y 3 meses	19/04/2018
2	Aldo Dávila	45 años	Coordinador Área Juventudes	4 años	14/04/2018
3	Violeta Ortega	41 años	Asistente administrativo Juventudes	4 años	14/04/2018
4	Claudia Díaz	24 años	Coordinador Área Deportes	2 meses	13/04/2018
5	Luis Fernando Campos	49 años	Coordinador Área Recreación	2 años	14/04/2018
6	Josmell Oyola	40 años	Jefe de mantenimiento Unidad de Deportes	3 meses	13/04/2018
7	Flor Olano	62 años	Coordinadora Sa Sa San Borja	7 años	14/04/2018
8	Fabiola Mendoza	24 años	Asistente administrativo Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes	1 año y 6 meses	20/04/2018
9	Eva Valer	32 años	Gerente de Participación Vecinal	9 meses	20/04/2018
10	Lourdes Mauricio Mendoza	46 años	Gerente de Planificación estratégica	2 años y 9 meses	17/04/2018
11	Guillermo Valverde Béjar	54 años	Gerente de Desarrollo Urbano	7 años y 3 meses	03/05/2018
12	Hebe Aisha Olivencia Velarde	42 años	Gerente de Comunicación e Imagen Institucional	5 años y 6 meses	20/04/2018
13	Jessica Lamas Abanto	48 años	Jefa de unidad de Obras públicas e Infraestructura menor	2 años y 3 meses	09/05/2018
14	Liz Tarazona	37 años	Supervisora de la Unidad de Áreas Verdes	2 años	05/05/2018

ANEXO L: Experiencias internacionales para la promoción de la actividad física

A continuación, se presentarán los resultados de diversos estudios en investigaciones académicas en los que se puede apreciar la efectividad de las prácticas de gestión utilizadas para incrementar el número de personas que realiza actividad física de manera regular.

1. Estudios sobre la promoción del deporte y actividad física

A través de casos en diferentes países se mostrará cómo una estrategia para la promoción del deporte y la actividad física influye en el comportamiento de las personas por llevar una vida más saludable y practicar deporte continuamente. Se expondrán los casos de gobiernos locales y regionales en países extranjeros como referencia para una buena gestión.

1. Bedford – Inglaterra

En Inglaterra, al norte de Londres, el gobierno local de Bedford implementó una estrategia para el desarrollo del deporte y actividad física a través de un plan estratégico en base a 6 pilares (Bedford Borough Council, 2012). Todo esto guardando relación con los objetivos propuestos en el plan estratégico del deporte en Inglaterra (Sport England Strategy 2012 – 2017) así como el plan estratégico para una comunidad sostenible (Sustainable Community Strategy 2009-2021) lo que muestra una visión a largo plazo por parte de Bedford y alineada a un plan. Dicha estrategia se establece por medio de unos objetivos definidos por pilares, una descripción de la implementación, personas o grupos involucrados y una medición del progreso o resultado.

- A. Aumentar la participación mediante la inclusión y la accesibilidad. Este objetivo busca “asegurar que todos los residentes puedan acceder a una amplia gama de instalaciones y programas deportivos, recreativos y culturales, especialmente dirigidos a las áreas y comunidades más desfavorecidas, así como aumentar el número de personas que hacen deporte y ayudar a animar a la gente a permanecer en el deporte, creando un hábito de la participación de por vida.” (Bedford Borough Council 2012, p.13)
- B. Actividades de Diversidad y Cohesión Comunitaria. Utiliza la actividad física, el deporte y la cultura como herramientas para involucrar a la comunidad a romper cualquier barrera, así como ofrecer una variedad de oportunidades de participación como medio para reducir la probabilidad de comportamientos antisociales. Se pretende alcanzar este objetivo a través de programas de *coaching* a jóvenes y con el apoyo de organizaciones civiles como YMCA. (Bedford Borough Council, 2012, p.21)
- C. Promoción del deporte, el tiempo libre y la cultura. Busca alcanzar este objetivo por medio de una serie de acciones como: premiaciones a los logros obtenidos por los

deportistas de la comunidad, ferias deportivas en donde se brinde información a los ciudadanos, uso de redes sociales, etc. (Bedford Borough Council 2012, p.26)

- D. El Legado Olímpico de 2012. Debido a los juegos olímpicos realizados se busca mantener una participación de las personas en deportes a través del apoyo de clubes y el gobierno local *per se*. Para seguir el interés de la población se tomarán medidas como crear infraestructura adecuada para practicar deportes, utilizar eficientemente las instalaciones ya disponibles como es el caso de los espacios en los colegios o contar con un staff de *coaches* dispuestos a enseñar algunos deportes olímpicos que generen interés en la población. (Bedford Borough Council 2012, p.27)
- E. Futuros más brillantes (saludables) para los niños. Se busca ofrecer oportunidades a los niños y jóvenes para llevar vidas más saludables. Toman acciones como cursos de verano, fomento de práctica de natación con eventos y competencia, y consolidar los juegos escolares dentro del distrito. (Bedford Borough Council 2012, p.30)
- F. Estilos de vida saludables para todos. A través del trabajo con socios se promueve la salud física y mental, el bienestar de las personas y comunidades locales mediante la provisión de servicios, de alta calidad, deportiva, cultural y de ocio. Proponen crear eventos de un día en donde se muestre los beneficios de realizar actividad física y un programa de control de peso en ciertas edades. (Bedford Borough Council 2012, p.33)

Toda esta estrategia explicada a través de 6 objetivos produjo beneficios para el distrito de Bedford. De acuerdo a The Active People Survey, la mayor encuesta de deporte y recreación activa (mayores de 16 años) que se lleva a cabo en Europa, en 2016 los ciudadanos de Bedford que practicaban algún tipo de actividad física durante tres días a la semana aumentó un 4.4% respecto al 2011 llegando a un 26.7% de personas que practicaban actividad física (Sport England, 2016). La encuesta proporciona el tamaño de muestra más grande jamás establecido para una encuesta de deporte y recreación e identifica niveles de análisis detallado anteriormente no disponibles.

2. Oxford – Inglaterra

El gobierno local de Oxford City representa el mejor caso de promoción de la actividad física y deporte en Inglaterra. Con niveles de participación pública en actividad física de 20% en 2009, de acuerdo a The Active People Survey, para el 2016 contaba con 30.8% personas realizando actividad física durante 3 días a la semana como mínimo (Sport England, 2016) , un progreso bastante notable. Es por ello por lo que a continuación mencionamos las principales estrategias tomadas por este gobierno local a través de su plan estratégico “Leisure and Wellbeing Strategy 2015-2020”.

- A. Oferta de uso de tiempo libre de primer nivel: De acuerdo al municipio de Oxford City la oferta de uso de tiempo libre es en cualquier lugar donde deporte y actividad física puede tener lugar. Para ello ofrece espacios como parques, colegios, piscinas, polideportivos estatales, edificios comunitarios y universidades. También tienen un plan para practicar deportes al aire libre como tenis o cricket, deportes determinados como importantes para los ciudadanos de Oxford. Por último, cuenta con programas como: “Active Women”, programa de actividad física solo para mujeres; “GO active at work”, trabajando con negocios locales para promover un lugar de trabajo saludable y activo; “GO Active Get Healthy”, programa focalizado para personas con estilos de vida sedentarios; “Community Events”, más de 10 eventos donde se ofrece te brindan la oportunidad de realizar diversos tipos de deportes.
- B. Priorización de deportes: En base a un estudio de oportunidades e impacto en la población, el Gobierno Local de Oxford se concentra en una serie de deportes a ofrecer como natación, ciclismo, cricket, tenis o fútbol. Cabe mencionar que también toma en cuenta los lineamientos en los planes de promoción de deporte a nivel nacional.
- C. Partnership Working: Buena parte del progreso conseguido en Oxford City ha sido conseguida a través de un efectivo trabajo en colaboración y tomando un liderazgo en la comunidad. Específicamente por medio de un equipo de trabajo representativo dentro del gobierno local, una capacidad de gestión amplia con voluntarios, fondos externos y estudios del impacto social que genera la actividad física. (Oxford City Council, 2014). Estos tres objetivos detallados a través de acciones a corto y largo plazo y medidos a través de indicadores de desempeño han permitido a Oxford posicionarse como una de las ciudades que más practica deporte y hace actividad física en Inglaterra.

3. Curitiba – Brasil

En Brasil se ha desarrollado el Proyecto GUIA (Guía de Intervenciones Útiles para la actividad Física en Brasil y Latinoamérica) con el objetivo de mejorar la capacidad de identificar y evaluar intervenciones basadas en la evidencia que promueven la actividad física a nivel comunitario en la ciudad de Curitiba.

Los programas de promoción para la actividad física que se realizan en Curitiba son implementados y supervisados por la Secretaria Municipal para el Deporte y la Recreación y la Secretaria Municipal de Salud. Ambos coordinan y promueven los programas de actividad física y deporte en toda la ciudad los cuales son gratuitos para la población. Las actividades ofrecidas son de acceso libre al público en las instalaciones de recreación, incluyendo las unidades de

deporte y tiempo libre (que normalmente incluyen un gimnasio, una sala de ejercicio y una piscina), plazas, pistas de ciclismo y senderos para caminar.

Dentro de las estrategias planteadas se enfocaron en 3 estrategias de intervención prometedoras para aumentar los niveles de actividad física a nivel de la comunidad, lo cual incluye, la entrega de mensajes cortos relacionados con la actividad física, clases comunitarias de actividad física y, política y planeación en toda la comunidad. Se realizó una evaluación de los programas de promoción de actividad física en Curitiba, de las cuales 2 intervenciones fueron seleccionadas para la evaluación: “Proyecto Academia da Cidade” los cuales comprende gimnasios urbanos en la ciudad de Recife, y las intervenciones que se dieron en la ciudad de Curitiba, lo cual incluía el programa CuritibaAtiva. Los resultados que obtuvieron fueron que la participación anterior y actual en programas comunitarios de actividad física y deporte fueron mayores en Curitiba en comparación con la participación reportada en evaluaciones de otros programas de promoción en Brasil. Por ejemplo, la participación actual y pasada en el programa “Academia da Cidade” de Recife fue de 1.9% y 3.9%, en comparación con el 5.6% y 11% en Curitiba. (Reis et al, 2010)

Se debe tomar en cuenta que los programas de promoción de actividad física en Curitiba ofrecen una combinación y variedad de actividades, en lugar de enfocarse en una marca o programa en específico.

4. Medellín – Colombia

En la ciudad de Medellín, Colombia, se desarrolló un plan estratégico del deporte y recreación 2013-2023 a cargo del Inder Medellín, una organización descentralizada de la Alcaldía de Medellín, encargada de promover el deporte, recreación y la actividad física de los habitantes de este municipio a través de la oferta de programas y espacios públicos.

El plan contempla líneas de acción para promover el deporte y actividad física en las comunas de Medellín gracias a políticas institucionales como: cobertura a todas las comunas por igual, transparencia en los recursos administrados, imagen institucional presente en todos los eventos, personal calificado en temas de gestión deportiva y escenarios construidos y administrados por el Inder ajustados a las necesidades de la población. Algunas de estas líneas de acción son:

- *Deporte para todos*: promover el deporte a través de la integración del deporte comunitario, educativo y asociado. Las estrategias a usar son: segmentar los procesos de iniciación del deporte, es decir comenzar desde la iniciación deportiva hasta la alta

competencia; ampliar la oferta comunitaria de escuelas deportivas; y la organización de los juegos deportivos Medellín.

- *Actividad física para el mejoramiento de la salud pública:* a través de esquemas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, y con la actividad física como factor protector de la salud pública de la ciudad, desarrollar proyectos novedosos para su promoción. Su estrategia más se orienta a la infraestructura pública como ofrecer puntos de atención orientados a la actividad física saludable, tener una red de ciclovías y contar con puntos de atención especializados en actividad física para personas con discapacidad.
- *Escenarios deportivos y recreativos adecuados para el uso de todos:* busca favorecer la oferta de equipamientos adecuados para la práctica del deporte, recreación y actividad física saludable por medio de la construcción, la adecuación y el mantenimiento de escenarios deportivos y recreativos. Algunas de las estrategias son: configurar el modelo de administración de escenarios deportivos; fortalecer las relaciones inter e intrainstitucionales que promuevan o mejoren el funcionamiento continuo de los escenarios deportivos y crear una línea de respeto y cuidado hacia las instalaciones del Inder.
- *Gestión institucional:* esta línea pretende optimizar el funcionamiento del Inder a partir de la gestión adecuada de sus procesos. Sus estrategias son: crear un sistema integrado de gestión; mejorar los servicios institucionales desde el análisis conjunto y la evaluación permanente; fortalecer los procesos de investigación del observatorio municipal del deporte, recreación y actividad física; establecer relaciones de cercanía entre los grupos de interés; implementar un modelo de gestión del talento humano.

En las líneas de acción mencionadas se pueden encontrar algunos detalles que indiquen que la promoción del deporte se está realizando de manera efectiva. Por ejemplo, para el año 2011 en el barrio de Castilla, en Medellín, Colombia, se han implementado 21 escenarios deportivos administrados por el Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (Inder) y 7 escenarios deportivos privados, todo esto para una población de 19,980 habitantes. Años después, en 2017, se evaluó de nuevo el impacto de la promoción a través de la cantidad de espacios deportivos y los resultados siguieron siendo óptimos. Para esta última evaluación se propuso utilizar el índice de desarrollo y acceso deportivo (IDAD) que indica la cantidad de espacios deportivos por número de habitantes y el barrio o distrito de Castilla se destacó como el barrio con más espacios deportivos y personas practicando deportes o actividades físicas (Tabares, 2017).

5. Avellaneda - Argentina

En Avellaneda, ciudad ubicada en la provincia de Buenos Aires, el gobierno local a través de políticas públicas locales creó los programas “Aliento” y “Alentar” para la práctica del deporte en dicha ciudad bonaerense. El primer programa se dedica al apoyo de deportistas amateurs y potencialmente de élite que no cuentan con los recursos necesarios para subvencionar su carrera. El programa “Alentar”, por su parte, se dedica a incentivar el deporte recreativo en la comunidad de Avellaneda por medio de los clubes de barrios, que son pequeñas agrupaciones de aficionados a algún deporte como hockey, vóley, rugby, etc. En este programa, a partir de un análisis de Verónica Moreira (2015) se aprecian los dos siguientes pilares en la gestión:

- Énfasis en infraestructura deportiva: Se evidencia en la propuesta del municipio de Avellaneda un énfasis en ofrecer mejores instalaciones y más espacios para la práctica del deporte en la comunidad. En palabras de Moreira:
“La ayuda del programa “Alentar” se cristaliza en materiales para la práctica deportiva (pelotas, redes, palos de hockey) y también en el acondicionamiento de las instituciones (pintura, refacción, construcción de techos, baños, gimnasios, pisos, carpintería, instalación eléctrica). El propósito es revitalizar los clubes de barrio, que durante la década de 1990 sufrieron la embestida del modelo neoliberal caracterizado por el achique de las funciones del Estado.” (2013, p.57)
- Deporte para todos: El municipio busca llegar a toda la población a través de una promoción activa sobre los programas que ofrece. Entienden que el deporte es un “derecho”, todos aquellos que quieran participar de las actividades planificada por el programa “Alentar” pueden hacerlo. Para esto, los responsables crean un escenario de oportunidades a través del acceso gratuito a la práctica deportiva y la oferta descentralizada de disciplinas distintas, distribuidas en todo el territorio local (2013, p.57).

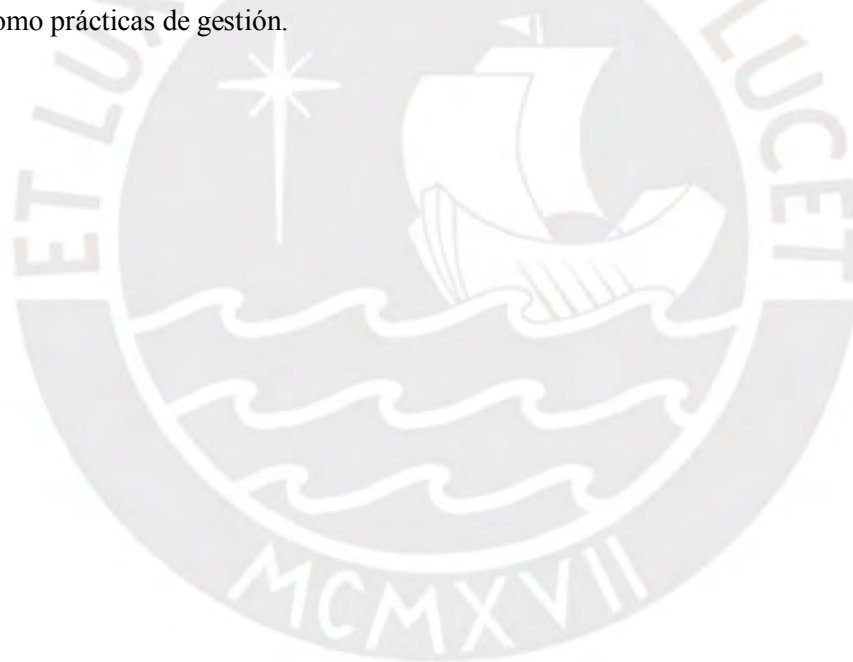
A partir de los análisis mostrados, se presentan las características más comunes entre las prácticas de gestión orientadas a promover la actividad física por medio del siguiente cuadro:

De acuerdo a lo observado en los casos internacionales, la infraestructura deportiva (complejos deportivos, lozas deportivas, coliseos, polideportivos, estadios) y espacios públicos (parques, ciclovías, plazas) son necesarios para promover la práctica de actividad física puesto que en estos lugares se desarrollan los programas que todo gobierno local o municipalidad busca implementar para sus ciudadanos. Además, la presencia de estos espacios incentiva a las personas a hacer uso de ellos y de esta manera evitar el sedentarismo e inactividad física. Este énfasis en la instalaciones para el desarrollo de la actividad física se evidencia en casos como Bedford quienes buscan que la práctica de actividades deportivas o recreativas se den en cualquier espacio

donde sea posible, y en Medellín, donde las acciones de este municipio tienen como pilar el desarrollo de instalaciones deportivas.

En línea con lo anterior es necesario que en el distrito o ciudad donde se desea promover la práctica de actividad física exista una oferta atractiva para las personas que viven en la comunidad. Así de esta manera se sienten incentivados a realizar algún deporte o actividad física, en casos como Oxford, se sigue una priorización de deportes acorde al interés de los ciudadanos y en casos como Curitiba a través de las clases comunitarias de deportes se fomenta el interés por realizar este tipo de actividad física.

Por último, una comunicación efectiva de la oferta de actividades ofrecidas es una característica por resaltar. Es decir, una promoción activa sobre los programas permite que más personas se enteren sobre los servicios que brinda la ciudad y así de esta manera aumenten su práctica de actividad física. La entrega de mensajes cortos relacionados a la actividad física en Curitiba o el uso de clubes de barrios para promover los deportes en Avellaneda son alternativas a resaltar como prácticas de gestión.



ANEXO M: Guía de entrevista a Unidad de Juventudes, Recreación y Deporte

Guía de entrevista Gerente de Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

Conocimiento interno de la organización

1. ¿Cuál es la labor que desempeña en esta Unidad o Subgerencia? ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este cargo?
2. ¿Cuáles son los objetivos de esta Unidad? ¿Cuáles son los objetivos más importantes para promover la actividad física?
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece San Borja para promover la actividad física en sus vecinos?
4. ¿Qué acciones realizan para promover la actividad física? (Entiéndase acciones como el desarrollo de cualquier tipo de gestión que promueve de manera directa o indirecta el desarrollo de la actividad física)

Solo al jefe de la unidad y al gerente del área.

- 1 ¿Cuentan con un plan estratégico a corto y largo plazo? ¿Qué otras subgerencias están involucradas? ¿Cuentan con indicadores?
- 2 En su opinión ¿Cuál es el perfil del usuario que hace actividad física en el distrito?
- 3 ¿Conoce otras prácticas exitosas de otras municipalidades? ¿Ustedes también la implementan?
- 4 ¿Qué más le hubiera gustado realizar durante su gestión y qué consejos le daría a su próximo sucesor?
- 5 ¿Considera que las acciones realizadas por la municipalidad, bajo su gestión, seguirán vigentes durante la próxima gestión?

Sobre el uso de espacios públicos (parques, plazas, ciclovías, veredas) ...

1. ¿De qué manera considera que el uso de los espacios públicos contribuye con la promoción de la actividad física?
2. De qué manera la Municipalidad de San Borja gestiona los espacios públicos para ofrecer sus servicios deportivos. ¿Se le hace algún seguimiento para medir sus resultados? ¿Cuáles son los principales problemas al hacerlo?
3. En caso mencione el uso de parques... ¿Por qué se determinó dar esos servicios en los parques? ¿Y los Polideportivos?

Sobre la infraestructura deportiva (lugares necesarios para la practicas de deportes como polideportivos, complejos, estadios, canchas deportivas)

1. Aparte de la infraestructura mencionada ¿Qué otros ambientes o espacios existen en los que el vecino de San Borja puede realizar algún tipo de actividad física y/o deporte? ¿Se paga algún precio por acceder a estos servicios?

2. ¿En qué condiciones cree que se encuentra la infraestructura que ofrecen? ¿Cada cuánto tiempo se realiza mantenimiento a esta infraestructura?

Sobre difusión de los servicios.

1. ¿Qué herramientas de comunicación/difusión usa la municipalidad para difundir la práctica de actividad física. ¿Cuáles son las ventajas de usar esta herramienta? ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos? ¿Qué otra herramienta les gustaría implementar?
2. ¿Las prácticas de difusión que implementan considera algún tipo de segmentación o es única y se aplica a todos los vecinos? ¿Cuál es el criterio para esta segmentación? ¿Es por edad, sectores u otras características? ¿Hace cuánto se realiza esto?

Sobre la Oferta de Servicios.

1. ¿Cuántos programas se lanzan al año orientado al deporte o actividad física en San Borja? ¿Toman en cuenta la organización de la programación de horarios con el fin de que haya un mayor número de asistentes o con el fin de llegar a todos?
2. ¿En qué edades se concentra la oferta de programas de San Borja
3. ¿Porque considera que usuarios de otros distritos asisten a los programas que realiza la municipalidad de san Borja?
4. De acuerdo a su criterio, ¿qué problemática o queja podría surgir por parte de los usuarios con respecto a los programas brindados?
5. ¿Cuentan con algún instrumento para medir la satisfacción? ¿Porque no?

Sobre el personal encargado.

1. Al contratar a un nuevo instructor o profesor qué es lo primero que buscan para que sea seleccionado. ¿Qué competencias debería tener un instructor o profesor? En sus propias palabras, ¿El personal con el que cuentan se caracteriza por?
2. ¿Cuentan con algún mecanismo de control y evaluación del trabajo que realizan los instructores y/o profesores, durante la ejecución de los programas?
3. En cuanto a los usuarios ¿realizan algún tipo de encuesta o evaluación con respecto al trabajo de los instructores y/o profesores?

Sobre el sentido de colectividad.

1. ¿Cuáles son los valores que se busca fomentar con el desarrollo de los programas o actividades que promueven la actividad física? ¿Cuál es el mensaje que quieren hacerles llegar a los usuarios?
2. Cuando promueven el desarrollo de alguna actividad y/o programa, ¿cuál es la experiencia que buscan que el usuario tenga?
3. ¿Qué otros beneficios, aparte del físico y salud, considera que tiene la realización de actividad física en las personas? ¿A qué se refiere con el término que menciona?

Sobre la Gestión de stakeholders.

1. ¿Cuál ha sido la relación de la municipalidad con las entidades privadas que buscan promover la actividad física al igual que ustedes.
2. ¿Cuál ha sido la relación entre la municipalidad y las juntas vecinales?

Preguntas de cierre

1. Desde que empezó su gestión aquí, ¿Cómo ha evolucionado la cantidad de personas que realizan actividad física? ¿Cuál elemento o factor es el que más ha influido en esta evolución? ¿Qué oportunidades de mejora consideran que deberían tener?
2. ¿Considera que la gestión realizada por la municipalidad en los últimos años ha fomentado el surgimiento de hábitos saludables en los ciudadanos? ¿A qué se debe esto?



ANEXO N: Guías de entrevistas a otras gerencias

Anexo N1: Guía de entrevista Unidad de Áreas Verdes

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad en su conjunto para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

1. ¿Cuál es la labor que desempeña en esta Unidad o Subgerencia?
2. ¿Cómo influye la labor que realiza esta Unidad en la calidad de vida de los vecinos de San Borja?

Teniendo en cuenta que nuestra investigación se orienta hacia la práctica de actividad física.

- ¿Cómo se articula la Unidad en la que trabaja con el Plan de Desarrollo Urbano del distrito? ¿Encuentra tensiones en las decisiones sobre expansión comercial o residencial y la expansión de áreas verdes?
- ¿Cuál es su relación con la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes? ¿Con qué programas de esta Unidad trabaja más?
- ¿Qué ambientes o espacios existen en los que el vecino de San Borja puede realizar algún tipo de actividad física y/o deporte? ¿Se paga algún precio por acceder a estos servicios? ¿Hay restricciones para que los vecinos puedan hacer uso de las áreas verdes para realizar actividad física por su propia cuenta?
- Durante y después de las actividades físicas que se desarrollan en los parques, ¿Qué tan comprometidos están los vecinos con el mantenimiento de los parques?
- ¿Cada cuánto tiempo se realiza mantenimiento de los espacios públicos?
- ¿Cuáles consideras que son las oportunidades de mejora en cuanto a gestión de las áreas verdes en el distrito?
- Desde su experiencia en esta gestión, ¿qué tanto influye los espacios públicos y la existencia de áreas verdes en la práctica de actividad física en las personas?

Anexo N2: Guía de entrevista Gerencia de Obras Públicas e Infraestructura

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad en su conjunto para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

1. ¿Cuál es la labor que desempeña en esta Unidad o Subgerencia?
2. ¿Cómo influye la labor que realiza esta Unidad en la calidad de vida de los vecinos de San Borja?

Teniendo en cuenta que nuestra investigación se orienta hacia la práctica de actividad física.

- ¿Cómo se articula la Unidad en la que trabaja con el Plan de Desarrollo Urbano del distrito? ¿Encuentra tensiones en las decisiones sobre expansión comercial o residencial y la expansión de áreas verdes?
- ¿Cómo interactúa la Unidad de Deportes con su Gerencia cuando se plantea la construcción, remodelación o ampliación de obras para la actividad deportiva? ¿Hay canales para que los vecinos también decidan?
- ¿Qué oportunidad de mejora percibe en esta interacción?
- ¿Qué ambientes o espacios existen en los que el vecino de San Borja puede realizar algún tipo de actividad física y/o deporte?
- Durante esta gestión, ¿Cuántos espacios se han recuperado y actualmente son espacios de recreación?
- ¿En qué condiciones cree que se encuentra la infraestructura que ofrecen? ¿Cada cuánto tiempo se realiza mantenimiento a esta infraestructura?
- Desde su experiencia en esta gestión, ¿qué tanto influye los espacios públicos e infraestructura en la práctica de actividad física en las personas?

Anexo N3: Guía de entrevista Gerencia de Planificación Estratégica

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad en su conjunto para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

1. ¿Cuál es la labor que desempeña en esta Unidad o Subgerencia?
 2. ¿Cuáles considera usted son las prioridades del Alcalde y de la actual gestión municipal? ¿Hay canales para que los vecinos también decidan?
 3. ¿Cómo se ubica la promoción del deporte y de la actividad física en los planes estratégicos de la municipalidad?
- ¿Cómo miden el progreso de la promoción del deporte y de la actividad física en el distrito?
 - ¿Cómo se distribuyen los recursos públicos para la promoción del deporte y de la actividad física en el distrito? ¿Considera que hay tensiones por la distribución de los recursos con otras prioridades de la Municipalidad?
 - ¿Cómo interactúa la Unidad de Deportes con su Gerencia cuando se plantea la construcción, remodelación o ampliación de obras para la actividad deportiva? ¿En qué momentos del año se reúnen con ellos?
 - Entendiendo que yo soy la Unidad de deportes, en el caso quisiera promover un nuevo programa, deporte o una actividad masiva ¿cuál es el proceso que realizó con ustedes? (si no está dentro del plan estratégico, ¿se puede realizar aún?)

Anexo N4: Guía de entrevista Gerente de Participación Vecinal

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

1. ¿Cuáles son las principales funciones que desarrolla en esta gerencia?
2. De todas las funciones que acaba de mencionar ¿Cuáles son las funciones que usted considera más importantes? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son aquellos logros que su gerencia quiere cumplir al finalizar la gestión actual del Alcalde Marco Álvarez?

Teniendo en cuenta que nuestra investigación se orienta hacia la práctica de actividad física.

- ¿Cómo se desarrolla esta función?
- ¿Con qué otras gerencias, subgerencias y/o unidades se apoyan para la realización esta función?
- ¿Existe alguna relación entre esta gerencia y las juntas vecinales? ¿Cómo se gestiona esto?
- ¿A qué se debe que las personas realicen actividad física en este distrito? O ¿qué considera usted que está haciendo bien la Municipalidad para promover la actividad física en el distrito?
- ¿Cuáles considera son los principales retos o desafíos para promover la actividad física en el distrito?

Anexo N5: Guía de entrevista Subgerencia de Desarrollo Urbano

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas, específicamente en el distrito de San Borja. Por ello, uno de los objetivos de la investigación es identificar la estrategia desarrollada por esta municipalidad en su conjunto para promover la actividad física en los usuarios de los servicios que ofrece.

1. ¿Cuál es la labor que desempeña en esta Unidad o Subgerencia?
2. ¿Con qué gerencias, subgerencias y/o unidades se apoyan para la realización sus actividades?
- 3.

Teniendo en cuenta que nuestra investigación se orienta hacia la práctica de actividad física.

- ¿Cuál es su relación con la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes?
- ¿Cómo ves a San Borja en unos 5 años en cuanto a desarrollo urbano?
- ¿Qué tanto son considerados los espacios públicos (parques y veredas) al momento de desarrollar algún tipo de plan urbanístico para el distrito?
- ¿Qué tanto es considerada la infraestructura deportiva (Coliseos, estadios, polideportivos, complejos deportivos, lozas, canchas de grass sintéticos) al momento de desarrollar algún tipo de plan urbanístico para la ciudad?
- ¿Cómo se ha desarrollado desde esta gerencia el tema de las ciclovías?
- ¿Cómo se ha desarrollado desde esta gerencia el tema de los espacios públicos?
- ¿Cómo se ha desarrollado desde esta gerencia el tema de la infraestructura deportiva?
- ¿Qué más le hubiera gustado realizar durante su gestión y qué consejos le daría a su próximo sucesor?

ANEXO O: Guía de entrevista a expertos

Guía de entrevista a Expertos

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad Católica, y mi grupo y yo nos encontramos desarrollando una tesis de licenciatura para identificar buenas prácticas que promuevan la actividad física en las personas. Por ello, el propósito de esta entrevista es contar con la opinión de un experto en gestión deportiva/gestión pública sobre las prácticas más efectivas para hacer que las personas adopten un estilo de vida saludable a través de la actividad física.

1. ¿A qué se dedica su oficina/entidad pública/empresa? ¿Qué servicios ofrece?
2. En su experiencia ¿qué cree usted que es necesario implementar, promover o desarrollar en una organización sea pública o privada para hacer que las personas realicen actividad física? ¿Por qué?
3. Específicamente ¿qué prácticas desde su Municipalidad / entidad pública / empresa considera más importantes para hacer que las personas cambien su estilo de vida y adopten una vida saludable? ¿Por qué?
4. ¿Qué cree usted que más ha funcionado en su Municipalidad / entidad pública / empresa para hacer que las personas realicen actividad física? ¿Por qué?
5. ¿Qué más piensa que se debe implementar, promover o desarrollar desde su Municipalidad / entidad pública / empresa para hacer que las personas realicen actividad física? ¿Por qué?
6. (Si es funcionario de municipalidad) ¿Cuál es la relación con las juntas vecinales y entidades privadas para promover la actividad física?
7. De todo lo que hemos hablado ¿qué considera que más valoran las personas para continuar realizando actividad física en su Municipalidad / entidad pública / empresa?

Muchas gracias por la entrevista.

ANEXO P: Encuesta piloto

Número de encuesta

--	--	--	--

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes/noches, joven/señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de satisfacción a los usuarios sobre los servicios de actividad física que ofrece la Municipalidad de San Borja. Se trata de una investigación de la Universidad Católica. Muchas Gracias.

I. DATOS DEL PARTICIPANTE

Sexo Masculino Femenino

¿Cuántos años tiene?

¿Vives en San Borja? Sí No

II. SOBRE SUS PREFERENCIAS

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.El mantenimiento de las instalaciones es adecuado					
2.La limpieza de las instalaciones es adecuada					
3.Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones					
4.El trato humano que recibe de los profesores es bueno					
5.El nivel formativo de los profesores es adecuado					
6.El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno					
7.La información de los servicios existentes que ofrecen es oportuna					
8.La información de propuestas de nuevos servicios es oportuna					
9.Realiza actividad física para hacer amigos					
10.Es importante hacer amigos en los programas de actividad física					
11.Considera que la oferta de actividades es amplia					
12.La variedad de horarios son adecuados					
13.La actividad en la que participa cumple sus expectativas					

14. En los últimos 5 años la frecuencia que realizaba actividad física ha

Incrementado	Mantenido	Disminuido
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15. Que tanto considera que San Borja haya influido en la realización de su actividad física:

Nada	Poco	Mucho
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANEXO Q: Encuesta final

Sa, Sa SB	Tour del C.	SB Joven	Escuela de Camp.	Muévete SB

Encuesta N°

--	--	--	--

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes/noches, joven/señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de satisfacción a los usuarios sobre los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad de San Borja. Se trata de una investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Muchas Gracias.

I. PREGUNTAS FILTRO

Sexo del entrevistado Masculino Femenino
 ¿Cuántos años tiene?
 ¿Vives en San Borja? Sí No

II. SOBRE SUS PREFERENCIAS

1. ¿Se encuentra satisfecho con los programas de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2. El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado.					
3. La limpieza de las instalaciones es la adecuada.					
4. Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones.					
5. El trato humano que recibe de los profesores es bueno					
6. El nivel formativo de los profesores es el adecuado					
7. El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno.					
8. Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna.					
9. La información de propuestas de nuevos servicios es buena.					
10. Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo .					
11. El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas .					
12. Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.					
13. La variedad de horarios son adecuados.					

14. En los últimos 5 años la frecuencia que realizaba actividad física se ha:

Disminuido	Mantenido	Incrementado

15. Que tanto considera que San Borja haya influido en la realización de su actividad física:

Nada	Poco	Mucho

ANEXO R: Factores Modelo de satisfacción de servicios de actividad física

Factor	Variable
Calidad de las instalaciones	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado
	La limpieza de las instalaciones es la adecuada.
Personal encargado	El nivel formativo de los profesores es el adecuado
	El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno.
Información ofrecida	Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna.
	La información de propuestas de nuevos servicios es buena.
Sentido de la colectividad	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo.
	El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas.
Oferta de actividades	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.
	La variedad de horarios son adecuados.

ANEXO S: Fechas de la guía de observación

Observación Participante

PROGRAMA	FECHA	HORA	LUGAR	Nº PARTICIPANTES
Sa sa San Borja	09/06/2018	9:00-10:00 am	Parques	20
		10:00-11:00 am		22
	11/06/2018	7:00-8:00 pm		24
		8:00-9:00 am		21
Tour del caminante	20/06/2018	9:00-11:00 am	Pentagonito	20
		10:00-11:00 am		21
	22/06/2018	7:00-8:00 pm		27
		8:00-9:00 pm		22
Muévete San Borja	24/06/2018	11:00-1:00 pm	Pentagonito	28

Observación No Participante

PROGRAMA	FECHA	HORA	LUGAR	Nº PARTICIPANTES
Sa sa San Borja	04/07/2018	9:00-11:00 am	Parques, Polideportivo Rosa Toro	21
	05/07/2018	6:00-9:00 pm		15
	06/07/2018	9:00-11:00 am		18
Tour del caminante	11/06/2018	6:00-7:00 pm	Pentagonito	20
	13/06/2018	7:00-8:00 pm		19
	15/06/2018	8:00-9:00 pm		22
Escuela de campeones	27/06/2018	4:00 - 6:00 pm	Polideportivo Limatambo	20
	28/06/2018	3:00- 5:00 pm		19
	29/06/2018	4:00 - 6:00 pm		21
San Borja Joven	20/06/2018	6:00 - 8:00 pm	Polideportivo Limatambo	20
	21/06/2018	6:00-8:00 pm		21
Muévete San Borja	10/06/2018	9:00 -1:00 pm	Pentagonito	28
	17/06/2018	9:00 -1:00 pm		30
	24/06/2018	9:00 -12:00 am		27

ANEXO T: Bitácora fotográfica

Figura T1: Instalaciones debajo de las tribunas del estadio (Foto 1)



Figura T1: Instalaciones debajo de las tribunas del estadio (Foto 2)



Figura T1: Instalaciones debajo de las tribunas del estadio (Foto 3)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 1)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 2)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 3)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 4)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 5)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 6)



Figura T2: Uso de instalaciones por los usuarios (foto 7)



Figura T3: Difusión de servicios de actividad física en San Borja (foto 1)



Figura T3: Difusión de servicios de actividad física en San Borja (foto 2)



Figura T3: Difusión de servicios de actividad física en San Borja (foto 3)

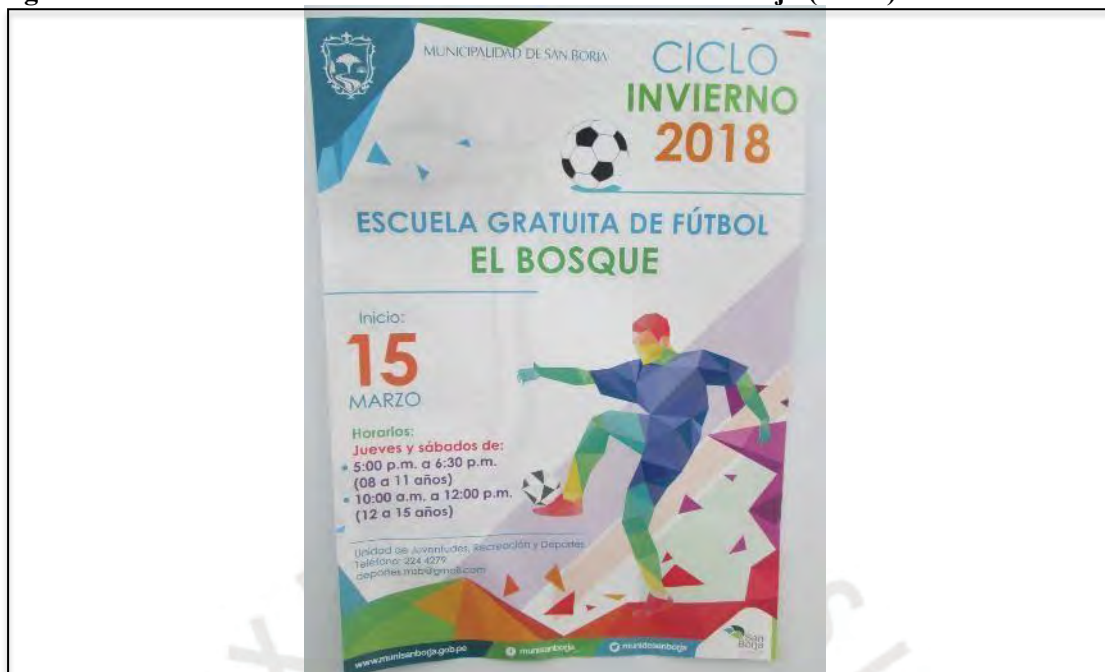


Figura T3: Difusión de servicios de actividad física en San Borja (foto 4)

INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE

PROGRAMA DE ESCUELAS DEPORTIVAS RANKING MUNIS 2018

FUTSAL / VÓLEY / JUDO

DEPORTE	EDAD	DÍAS	HORARIOS	ESPACIO
FÚTBOL	7 A 10 AÑOS	MIÉ - JUE	4:00 P.M. A 5:00 P.M.	CIDA 1
	11 A 14 AÑOS	MIÉ - JUE	5:00 P.M. A 6:00 P.M.	CIDA 1
DEPORTE	EDAD	DÍAS	HORARIOS	ESPACIO
VÓLEY	7 A 10 AÑOS	LUN - MIÉ	4:00 P.M. A 5:00 P.M.	HUACA 2
	11 A 14 AÑOS	LUN - MIÉ	5:00 P.M. A 6:00 P.M.	HUACA 2
DEPORTE	EDAD	DÍAS	HORARIOS	ESPACIO
JUDO	8 A 12 AÑOS	MIÉ - JUE	4:00 P.M. A 5:00 P.M.	PRODE 1
	13 A 15 AÑOS	MIÉ - JUE	5:00 P.M. A 6:00 P.M.	PRODE 1

Figura T4: Facebook de la Municipalidad de San Borja (foto 1)



Figura T4: Facebook de la Municipalidad de San Borja (foto 2)



Figura T4: Facebook de la Municipalidad de San Borja (foto 3)



Figura T4: Facebook de la Municipalidad de San Borja (foto 4)



Figura T4: Facebook de la Municipalidad de San Borja (foto 5)



Figura T5: Revista Institucional de San Borja Edición N°22 - Junio 2017

ORGULLO

Edición 22º junio 2017

La revista de San Borja

SAN BORJA

34 años

Seguridad Ciudadana Pág. 4 • San Borja inclusive Pág. 7 • Vecinas competirán con la camiseta de San Borja Pág. 30 • Agenda de Aniversario Pág. 1 - IV

[NOTISANBORIA]

Recital andino por aniversario de Jauja

Con motivo de celebrar la ciudad de Jauja (Anni) su 483º aniversario, la Municipalidad de San Borja organizó un recital didáctico sobre el huano y la música andina en general. El evento se tituló "Voladores Ancestral" y se desarrolló durante abril último.

De esta manera, el Auditorio Municipal se llenó de colorido, pues las bandas musicales, con guitarras, arpas y saxos rindieron homenaje a esta tierra que ha dado artistas como el escritor Edgardo Rivera Martínez -salvador del premio Nobel "Pais de Jauja". Esta provincia es considerada como "La primera capital del Perú".

Carrera "Nat Geo" por el cuidado del planeta

Durante el mes de abril se celebró a nivel mundial el "Día de la Tierra" y en nuestro país una de las actividades conmemorativas fue la carrera "Nat Geo 10K", que tuvo a San Borja como el distrito sede. Esta actividad se realizó en el circuito deportivo del "Pentagonito".

En esta jornada deportiva participó el Alcalde de San Borja, Marco Álvarez, así como la Ministra del Ambiente, Elisa Galarraga. La organización estuvo a cargo de la National Geographic Channel y Peru Runners, con el objetivo de generar conciencia sobre la necesidad de cuidar el planeta.

Presentes en bicicleteada de Embajada de Holanda

También en abril, la Embajada de Holanda en el Perú organizó una bicicleteada bajo el lema "Sostenible soy, en bicicleta voy". San Borja estuvo presente, como el distrito pionero en la promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.

Participaron el Alcalde Marco Álvarez y la presidenta del Comité de Apoyo Social, Teresa Ramirez. La carrera tuvo un recorrido de 15 kilómetros y estuvieron presentes también el Alcalde de Miraflores, Jorge Muñoz, y el Embajador de Holanda, Wiebe De Boer.

Ensayos de Marinera con banda en vivo

San Borja promueve el arte y la cultura en sus espacios públicos y por ello invitó a sus vecinos a dos ensayos de nuestra tradicional danza la Marinera, con banda en vivo. Fueron dos fechas programadas -una en abril y otra en mayo- en el Polideportivo Limatambo.

Las jornadas de baile estuvieron abiertas para el público en general. Vecinos de todas las edades se sumaron de manera entusiasta para disfrutar de la marinera, una danza peruana apreciada mundialmente.

[PÁG.24]

[DEPORTES]

"Sa, Sa, San Borja" cumple 6 años

Programa de baile en espacios públicos congregó a cientos de vecinos en un "Master Class" por el aniversario

Al ritmo de diversos bailes actuales y nacionales, cientos de vecinos inscritos en el programa "Sa, Sa, San Borja" celebraron el sexto aniversario de esta exitosa iniciativa municipal, que promueve la actividad física, para lograr estilos de vida saludables.

Para conmemorar esta importante fecha, se organizó un "Master Class" de baile que congregó a más de 300 personas en el Polideportivo Limatambo, durante el pasado mes de abril.

En esta actividad participaron delegaciones de las 50 sedes en las que se desarrolla "Sa, Sa, San Borja", entre parques, polideportivos y locales comunales de los distintos sectores del distrito.

El Alcalde Marco Álvarez se hizo presente y felicitó a los vecinos por participar de este programa. "El deporte ayuda a generar energía, salud física y emocional, así como alegría. Ustedes son un ejemplo para San Borja", comentó.

A la fecha ya son más de 2 mil participantes inscritos, quienes realizan más de 10 mil sesiones de baile al mes. Las actividades se desarrollan de lunes a sábado, en diversos turnos que se inician desde las 6:30 am hasta las 9 pm.

+DATO
Si quieres conocer los lugares y horarios donde se desarrolla este programa, ingresa a: www.munisborja.gob.pe

[PÁG.28]

[DEPORTES]

San Borja dicta 6 escuelas deportivas gratuitas

Voleibol, tenis de mesa, ajedrez, fútbol, atletismo y baloncesto en sillas de ruedas dirigido a niños y jóvenes entre 8 y 16 años de edad

La Municipalidad de San Borja participa en el Plan de Incentivo a la Mejora de Gestión Municipal 2017 -del Ministerio de Economía y Finanzas- mediante el dictado de seis disciplinas deportivas, que ya se imparten gratuitamente en diversas instalaciones del distrito.

Las disciplinas son: voleibol, tenis de mesa, ajedrez, fútbol, atletismo y baloncesto en sillas de ruedas (deporte adaptado), a las que se han inscrito más de 800 niños y jóvenes de entre 8 y 16 años de edad, quienes se benefician con este proyecto.

Las clases, que se dictan en el Polideportivo Limatambo desde el mes de mayo, continuarán hasta fines de noviembre.

+DATO
Durante el 2016, San Borja desarrolló también 6 escuelas deportivas gratuitas, como parte de la Meta 20 del Plan del Ministerio de Economía, denominada "Implementación de escuelas deportivas orientadas a la maximización".

En el marco del inicio del funcionamiento de las escuelas estuvieron presentes el Alcalde de San Borja, Marco Álvarez; el presidente de la Federación Peruana de Atletismo, Gustavo Castañeda; representantes del IPD, y diversos deportistas.

Los objetivos de este plan son: formar en valores a través del deporte; generar hábitos saludables en la población; y disminuir las enfermedades generadas por la inactividad física.

[PÁG.29]

Figura T5: Revista Institucional de San Borja Edición N° 23 – Octubre 2017



ORGULLO
La revista de San Borja

Edición 23° Octubre 2017

RETRATOS DE SAN BORJA

TAMES obtiene premios en Estados Unidos y México Pág. 3 "Via Recreativa" se amplía a nuevas sedes Pág. 28 Nos trajeron 41 medallas Pág. 20 Especial: VII Concurso Nacional de Marinería Norteña "San Borja, mi orgullo"

[JUVENILES]

"San Borja Joven" celebra 5to. aniversario en octubre

Como parte de los festejos, se organizará una competencia de danza urbana, en el Polideportivo Limatambo

Los integrantes del programa "San Borja Joven" celebran durante el mes de octubre su quinto aniversario, con un evento especial, titulado "Jera Batalla Coreográfica de Danza Urbana". Este concurso se dividirá en "Street Dance" y "Catagoría Coreográfica".

La convocatoria ya está abierta y se espera una gran concurrencia de jóvenes dispuestos a demostrar su talento para el baile.

La celebración del quinto aniversario se realizará en el Polideportivo Limatambo, el jueves 26 de octubre desde las 7 de la tarde. Aquel día se premiará a las agru-




+DATO

Durante sus cinco años de funcionamiento, "San Borja Joven" ha beneficiado a más de 1000 adolescentes entre 13 y 17 años de edad.

Las ganadoras de la competencia de danza urbana, en ambas categorías y se otorgará a los asistentes un variado programa artístico.

"San Borja Joven" es un programa orientado al desarrollo de habilidades sociales de los jóvenes del distrito, promoviendo su formación cívica y ciudadana. También busca fortalecer aspectos como la autoestima y el liderazgo participativo. ■

Juró el Comité de Apoyo al Censo Nacional 2017

San Borja también está con el Censo. Los integrantes del Comité Distrital de Cooperación y Apoyo al Censo Nacional 2017 de nuestro distrito juramentaron a su cargo, en una ceremonia realizada en la Sala de Registro Civil de la Municipalidad.

El presidente de dicho Comité es el Alcalde Marco Álvarez y lo acompañan en el escuadrón los representantes de la Policía Nacional, el Ministerio Público, Centros de Salud, la UDEL y los Juntas Vecinales.

Dichas personalidades tienen el encargo de cooperar en la realización del Censo Nacional de Población, Vivienda y Comunidades Indígenas, que se realizará el domingo 22 de octubre.



Después de 10 años de su última edición, el Censo Nacional 2017 inscribido como voluntario/a, completa sus datos en <http://www.censos2017.gub.uy/granconvectorial> y vive esta gran experiencia OCHA. ■

[PAG 27]



"Via Recreativa" se amplía a nuevas sedes

Personas recién pueden participar en actividades deportivas y recreativas.

Además del Parque Grau, ahora el programa se desarrolla en el Parque Bajetti, Torres de Limatambo y Torres de San Borja

El deporte sigue expandiéndose en San Borja con nuevos espacios, programas y alternativas para que los vecinos de todas las edades participen y mejoren su calidad de vida, gracias a la actividad física.

Es así que el programa "Via Recreativa" -que ya lleva 2 años en funcionamiento- se amplió y cuenta ahora con 3 nuevas sedes, las cuales reciben a cientos de vecinos, todos los domingos, desde el mes de julio.

Además de la sede inicial del Parque Almirante Grau, se sumaron la Plaza Margarita (Torres de Limatambo), el Parque Bajetti (una vez al mes) y Torres de San Borja. En esta última se realizan actividades de forma itinerante, en distintos espacios públicos.



Los asistentes a este programa pueden participar de una amplia variedad de actividades deportivas y recreativas, como aeróbicos, baile, artes marciales, fútbol de mano, ajedrez, tenis de mesa y joga, entre otras.

En todas las sedes, "Via Recreativa" se realiza entre las 9 de la mañana y el mediodía, los domingos. De esta manera, la Municipalidad de San Borja promueve el uso de sus espacios públicos para la práctica deportiva y la integración familiar. ■

[PAG 28]

[DEPORTES]

Más deporte con el "Inter-Escolar 2017"

Colegios del distrito compiten en torneos de fútbol, vóley, ajedrez y atletismo

El campeonato de vóley, se divide en las categorías 10, 12 y 14 años, mientras que el de fútbol se organiza en las modalidades de fútbol 7 y fútbol 8, y también cuenta con tres categorías: 8, 10 y 12 años.

Además hubo competencias de atletismo y ajedrez, organizados los días 29 y 30 de setiembre, respectivamente. En ambos casos, la convocatoria estuvo abierta para niños y jóvenes.

Algunos de los colegios que participaron fueron Romeo Luna Victoria, Virgen Inmaculada, Santa Rosa de Lima, Virgen Milagrosa, San Ignacio de Recalde, Nuestra Señora del Rosario, Libertador San Martín, María Molinari, Santísimo Nombre de Jesús, Amado de Dios, entre otros.

Los objetivos de estas actividades son promover el deporte en la juventud, generar lazos de confraternidad entre los centros educativos y detectar nuevos talentos deportivos, que puedan ser desarrollados en el futuro. ■




Festival de Tai Chi en el Polideportivo

Bajo el lema "Promoviendo la salud y la armonía", se realizó en San Borja la segunda edición del Festival "Tai Chi Chuan", convocando a vecinos de todas las edades para que aprendan sobre la práctica de esta disciplina milenaria y disfruten de sus beneficios.

La actividad se llevó a cabo el domingo 27 de agosto, en el Polideportivo Limatambo durante más de 4 horas. Como se sabe, el tai chi es un arte marcial de origen chino, que puede mejorar la calidad de vida de quienes lo practican, tanto a nivel físico como mental.

San Borja también fue sede del Primer Encuentro Panamericano de Artes Marciales Chinas, los días 23 y 24 de setiembre. El escenario fue el Polideportivo Limatambo y hubo competencias de tai chi kuo-shu y wushu. Compitieron equipos de Perú, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos, México, Paraguay, entre otros. ■

[PAG 29]

Figura T5: Revista Institucional de San Borja Edición N° 24 – Enero 2018

ORGULLO

Edición 24º Enero 2018

La revista de San Borja

Premio a la creatividad



CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

RESARCIÓN

CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

Se regula uso de estacionamientos Páq. 1 Operativo de Limpieza recorren San Borja Páq. 6 Seguridad Ciudadana: Nuevas alarmas comunitarias Páq. 13 Vacaciones Diversificadas y Escuela de Campeones verano 2016 Páq. 25 y 27

[DEPORTES]



Escuelas de campeones en verano 2018



Diversas disciplinas se dictarán entre los meses de enero y febrero, en polideportivos Limatambo y Rosa Toro

Se inicia la temporada de verano 2018, en San Borja, comienza un nuevo ciclo de la "Escuela de Campeones" en los polideportivos Limatambo y Rosa Toro, ofreciendo alternativas para unas vacaciones de entretenimiento y formación deportiva.

Las clases se iniciarán el jueves 4 de enero y las inscripciones están abiertas desde el mes de diciembre en las oficinas de la Unidad de Juventudes, Recreación y Deportes.

Algunas de las opciones en el Polideportivo Limatambo son Fútbol (de 3 a 17 años), vóley (de 6 a 17 años), bádminton (de 6 a 17 años) y tenis (de 7 a 17 años). De igual manera, inscripciones como rugby, fútbol americano, hockey sobre césped, gimnasia, mini tenis, paleta fronton, ajedrez y aeróbicos, entre otros.

A esto se suman las opciones de artes marciales, con las escuelas de karate (de 6 a 17 años), taekwon do (de 6 a 17 años), kung fu (de 6 a 16 años) y judo (de 3 a 17 años). Además, se abren nuevamente la escuela de arquería (de 13 años a más), los sábados y domingos.

En el Polideportivo Rosa Toro, también están disponibles las escuelas de fútbol, vóley, mini tenis, ajedrez (de 6 a 12 años), taekwon do, gimnasia, karate y ajedrez.

Premian a deportistas destacados del 2017

A finales del 2017, según el momento de reconocer a los deportistas más destacados del año en San Borja. Por ello, se organizó la ceremonia de premiación a los ganadores del Torneo Interescolar, en el Auditorio Municipal.

En el torneo de fútbol (12 años), el primer puesto fue para el colegio "San Ignacio de Loyola", en el vóley (12 años), se adjudicó el "Colegio María Molinari", y en básquet (17 años), el ganador fue el colegio "Pedro Ruiz Gallo".

Otros ganadores, fueron en la institución educativa "Mariano Sánchez de Loyola" (Fútbol varones-14 años), "Instituto Luna Victoria" (Fútbol femenino-17 años), "Instituto Rosa del Rosario" (Atletismo infantil), entre otros.

[PÁG.27]

[DEPORTES]

"San Borja Joven" premió a campeones de danza urbana

Competencia de baile reunió a jóvenes de todo Lima, quienes se lucieron en vistosas coreografías



Para celebrar el quinto aniversario del programa "San Borja Joven", en octubre último, nuestra comuna organizó un novedoso concurso de danza urbana, en el Polideportivo Limatambo, con la participación de representantes de todo Lima.



Tablares en verano 2018: El 6 de enero se inició también las labores del verano del programa "San Borja Joven", en las aulas del Polideportivo Limatambo. Este año se ofrecieron diez estaciones y 100 hrs. además de jornadas especiales, entre las "Subidas SBF". Las clases de danza de forma gratuita y están dirigidas a adolescentes de entre 13 y 17 años de edad.

Detrás de bailarines con sus coreografías a cientos llegaron para participar en las dos categorías que los organizadores, propusieron Street Dance y Danza Coreográfica, en las que debían realizar rutinas de entre 2 y 4 minutos cada una.

Vecinos de todas las edades disfrutaron de un espectáculo lleno de baile.

[PÁG.30]

[DEPORTES]

Culminaron Escuelas de la "Meta 20" del 2017

Más de 150 niños y jóvenes de colegios de San Borja se beneficiaron con 6 escuelas deportivas

Durante el mes de diciembre, culminaron las obras deportivas que se dictaron de forma gratuita en San Borja, como parte de la Meta 20 del Plan de Inversión y la Misión de Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas.

Se trata de los sembreros de vóley, tenis, de mesa, ajedrez, fútbol, atletismo y básquet en áreas de recreo que beneficiaron a más de 150 niños y jóvenes de entre 6 y 16 años de edad. Las clases se realizaron en el Polideportivo Limatambo.

Además de San Borja, se sumaron otros distritos de Lima Metropolitana como Santiago de Surco, Santiago Barranco y Miraflores.

La Meta 20 tiene como objetivo formar nuevos ciudadanos en los valores que inspiraron el deporte (como la disciplina y el trabajo en equipo) y, al mismo tiempo, generar múltiples oportunidades a través de la actividad física.



[PÁG.28]

Figura T5: Revista Institucional de San Borja Edición N° 25 – Junio 2018

“Chasquing”: ejercicio y cuidado del medio ambiente

Nueva modalidad deportiva consiste en recoger desechos de la vía pública, al salir a correr.

San Borja impulsa el cuidado del medio ambiente a través de actividades deportivas. Desde el mes de mayo se inició el “Chasquing”, una modalidad deportiva que consiste en salir a correr por la vía pública, recogiendo los desechos que encontramos en el camino.

La práctica, bajo el lema “Por un planeta más limpio”, se realiza los días martes y jueves, a las 6 de la mañana, en el sector de la Av. 20 de Mayo y la Av. 10 de Mayo. Los participantes deben llevar consigo una bolsa para recoger los desechos que encuentren en el camino.

En una entrevista con la práctica promovida recientemente en el “Chasquing”, la cual se realizó en San Borja por ser un día festivo que conmemora el inicio de la temporada deportiva.

BENEFICIOS

A los beneficios de salud que se obtienen al practicar el ejercicio físico, se suma el beneficio ambiental que se logra al reducir la contaminación del medio ambiente.

El “Chasquing” se realizó en San Borja el día martes 22 de mayo, a las 6 de la mañana, en el sector de la Av. 20 de Mayo y la Av. 10 de Mayo. Los participantes deben llevar consigo una bolsa para recoger los desechos que encuentren en el camino.

Los participantes del “Chasquing” se reúnen en el sector de la Av. 20 de Mayo y la Av. 10 de Mayo, a las 6 de la mañana, para iniciar la práctica.

El “Chasquing” se realizó en San Borja el día martes 22 de mayo, a las 6 de la mañana, en el sector de la Av. 20 de Mayo y la Av. 10 de Mayo. Los participantes deben llevar consigo una bolsa para recoger los desechos que encuentren en el camino.

San Borja celebra el Día de la Bicicleta

Vecinos se sumaron a una “bicicleteada” para promover el uso de este medio de transporte.

Con el objetivo de promover el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y como una alternativa para reducir la contaminación que generan los vehículos motorizados.

En este acto de conmemoración participaron vecinos de San Borja, Surco y Surquillo, aliados del programa que lleva a cabo el Ayuntamiento. Ellos dieron un mensaje sobre la necesidad de promover el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y como una alternativa para reducir la contaminación que generan los vehículos motorizados.

La “bicicleteada” se realizó en la Casa “Kapa Yaxi” (Av. Buzancaña 230). Desde allí los participantes recorrieron Calle 10, Paseo del Bosque, Boulevard San Borja Norte, hasta culminar en el mismo punto de la partida.

El Alcalde Marco Álvarez participó de la actividad y resaltó la importancia que las personas utilicen la bicicleta para transportarse en la ciudad, generando beneficios para su salud y el medio ambiente.

Bicicleteada holandesa

La “bicicleteada” se realizó en la Casa “Kapa Yaxi” (Av. Buzancaña 230). Desde allí los participantes recorrieron Calle 10, Paseo del Bosque, Boulevard San Borja Norte, hasta culminar en el mismo punto de la partida.

El Alcalde Marco Álvarez participó de la actividad y resaltó la importancia que las personas utilicen la bicicleta para transportarse en la ciudad, generando beneficios para su salud y el medio ambiente.

Más jóvenes deportistas con “Raining de Mavis”

Iniciativa del IPD consiste en convocar a nuevos talentos para las disciplinas de fútbol, vóley y judo.

Desde el inicio del 2018, durante este año 2018, se dictan en San Borja tres disciplinas deportivas de forma gratuita, como parte de la iniciativa “Raining de Mavis”, que promueve el Instituto Peruano del Deporte (IPD).

San Borja promueve la actividad física en la juventud, mejorando la infraestructura deportiva de los municipios e impulsando el fortalecimiento de los semilleros, que permitan la aparición de nuevos talentos del deporte.

En el proceso de evaluación para coronar a los distritos que ocuparán los primeros lugares del “Raining de Mavis”, el IPD toma en cuenta factores como: espacios deportivos, cantidad de funcionarios, medidores, instalaciones deportivas, talleres de talleres y talleres de talleres.

El primer lugar de este proyecto será la organización de 5 escuelas deportivas en el distrito ganador, durante el 2019, a cargo del IPD. Además, la capacidad a la plena docente de la comuna vencedora.

“Día del Desafío” en San Borja

El Instituto Peruano del Deporte (IPD) organiza anualmente el “Día del Desafío”, una jornada que promueve el deporte y la actividad física a nivel nacional. Este año la fecha elegida fue el 30 de mayo y San Borja fue una de las sedes participantes.

En el evento, se congregaron para hacer deporte y dar un mensaje a favor de la actividad física para mejorar la calidad de vida.

El “Cañón del Deporte” del IPD se instaló en San Borja para una exhibición de baile y aeróbicos. Previamente, los eventos en Surco y Surquillo de la Municipalidad dieron una demostración de sus rutinas, durante el inicio del evento.

“Sa, Sa, San Borja” cumplió 7 años

Cientos de vecinos lo celebraron con una jornada festiva de baile y aeróbicos.

El Polideportivo de Llantén se llenó de música y danza al celebrar el programa “Sa, Sa, San Borja” 7 años promoviendo la actividad física y deportiva de esta comunidad. Para conmemorar el aniversario, se organizó una divertida jornada de baile y aeróbicos, durante el mes de abril.

Durante más de tres horas se celebró con alegría, cientos de vecinos de todas las edades participaron desahogado al ritmo de diversos ritmos musicales. El Alcalde Marco Álvarez se hizo presente y felicitó a los deportistas por el tiempo que le dan a la comunidad.

CIFRAS

“Sa, Sa, San Borja” cuenta con 100 sesiones como rutinas de baile aeróbico, que se benefician con más de 1000 personas por mes. El único requisito para participar es ser vecino de San Borja, para la inscripción el trámite es gratuito.

Llegaron dirigidas por personal de la Municipalidad de San Borja. Por ejemplo, de los parques San Martín, Eusebio, Prudencia, Virgen, Milagros, Alejandro Cruz, Aníbal Borja, para la inscripción el trámite es gratuito.

El programa consiste en rutinas de baile aeróbico y ejercicios, al aire libre, durante todo el año. Las sesiones se desarrollan de lunes a sábado, en más de 100 turnos, que varían entre las 6 de la mañana y las 9 de la noche.

Figura T6: Murales informativos en las instalaciones deportivas de Polideportivo Limatambo



Figura T6: Murales informativos en las instalaciones deportivas de Polideportivo Rosa Toro



Figura T6: Murales informativos en el Tour del Caminante (foto 1)

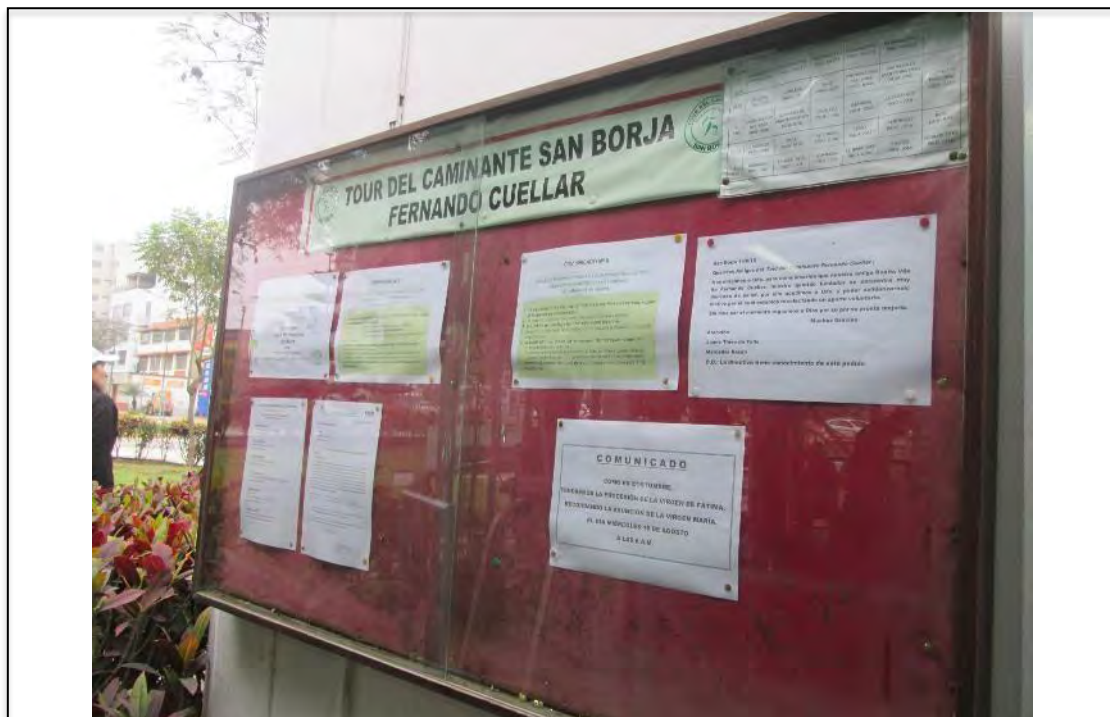


Figura T6: Murales informativos en el Tour del Caminante (foto 2)

TURNO MANAÑANA DURAÇÃO DE CLASE ES DE 50 MINUTOS

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
8AM-9AM	TAEO (JUAN)	LOCALIZADO (RONI)	TAICHI (MOLY)	TAEO (JUAN)	TAEO (JUAN)	TAICHI (JOSE)	TAICHI (MARIA)
9AM-10AM	AFRO (JHOANA)	AFRO (JHOANA)	BAILE (RONI)	BAILE (RONI)	LOCALIZADO (RONI)	PILATES (MARY)	
10AM-11AM	FULL BODY (CESAR)	FULL BODY (CESAR)	FULL BODY (CESAR)	FULL BODY (CESAR)	FULL BODY (CESAR)	FULL BODY (CESAR)	MARINERA (DENISE)
11AM-12AM	YOGA (AMPARO)	ARABE (PABLO)	YOGA (AMPARO)	MARINERA (DENISE)	AFRO (JHOANNA)	TAEO (JUAN)	TANGO (ARMANDO)
12AM-1PM	COREO ARABE (PABLO)	COREO ARABE (PABLO)	COREO MARINERA (DENISE)	COREO MARINERA (DENISE)	YOGA (AMPARO)	MARINERA (DENISE)	TANGO (ANTONIO)

TURNO TARDE

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4PM-5PM	AFRO (JHOANNA)	BAILE (MARCOS)	AFRO (JHOANNA)	BAILE (MARCOS)	BAILE (JHOANNA)
5PM-6PM	FULL BODY (MOLY)	BAILE (JHOANA)	FULL BODY (MOLY)	LOCALIZADO (RONI)	FULL BODY (MOLY)
6PM-7PM	BAILE (JOSE)	BAILE (JOSE)	BAILE (JOSE)	BAILE (JOSE)	BAILE (JOSE)
7PM-8PM	MARINERA (MERCEDES)	LOCALIZADO (RONI)	MARINERA (MERCEDES)	MARINERA (MERCEDES)	MARINERA (DENISE)
8PM-9PM	BACHATA (MOLY)	TOP FIGHTER (SANTOS)	BACHATA (MOLY)	TOP FIGHTER (SANTOS)	BACHATA (MOLY)
	SALSA		SALSA	TAEO	SALSA

Figura T7: Mini Gimnasios de parques (foto 1)



Figura T7: Mini Gimnasios de parques (foto 2)



Figura T7: Mini Gimnasios de parques (foto 3)



Figura T7: Mini Gimnasios de parques (foto 4)



Figura T8: Horarios San Borja Joven Verano (foto 1)

VERANO SAN BORJA JOVEN 2018					
ACTIVIDADES	HORARIOS	RESPONSABLES	COSTO	REDES SOCIALES	CONTACTOS
Clases de Guitarra	Miércoles y viernes de 12:00 a 1:00	Marco Dentoni	Gratis	Face book: San Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Cajon	Miércoles y Viernes de 11.00 a 12:00				
Clases de Hip Hop Básico	Miércoles y viernes de 6:00 a 8:00 pm. Polideportivo Limatambo	Carlos Pereyra	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Hip Hop Kids (Niños de 10 a 12)	Martes y Jueves 3:00 a 4:00 pm.	Carlos Pereyra	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Coreografía	Lunes y miércoles de 4:00 a 5:30 y 6:00 a 7:30 p.m.	Mayte Rojas	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Danzas Peruanas	Martes y Jueves de 10:00 a 12:00 m. Polideportivo Limatambo	Yoshimar Ochoa	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Canto	Lunes y Miércoles de 6:00 a 8:00 pm Polideportivo Limatambo	Piero Ibañez	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Oratoria	Martes y Jueves de 3:00 5:00 pm.		Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe
Clases de Expresión Corporal	Martes y Jueves de 4:00 a 6:00 pm.	Percy Pinto	Gratis	Facebook: san Borja Joven	Aldo Dávila 993100783 Joquin_149@hotmail.com Aldo.davila@msb.gob.pe Violeta Ortega 987470840 Vortegea5_@hotmail.com Violeta.ortega@msb.gob.pe

Figura T8: Horarios San Borja Joven Verano (foto 2)

TALLERES DEL PROGRAMA SAN BORJA JOVEN 2018					
Nº	TALLER	DIAS	HORARIO	PROFESOR	ESPACIO
1	Canto	Lunes y martes	6:00 a 8:00 pm.	Piero Ibañez	Tambo 1
2	Coreografía	Lunes y miércoles	6:00 a 8:00 pm. 6:00 a 8:00 pm.	Mayte Rojas	Salón de Juventud Padle 2
3	Breck (ensayo)	Lunes, miércoles y viernes	4:00 a 6:00 pm.	Abelardo Hurtado	Salón de Juventud
4	Danza Peruana	Martes y jueves	6:00 a 8:00 pm.	Yoshimar Ochoa	Salón de Juventud
5	Hip Hop Kids	Martes y jueves	4:00 a 5:30 pm.	Mayte Rojas	Salón de Juventud
6	Hip Hop	Martes y jueves	6:00 a 8:00 pm.	Mayte Rojas	Padle 2
7	Cómics	Martes y viernes	6:00 a 8:00 pm.	Marco Dentone	Padle (puerta principal)
8	Elenco SBJ	Miércoles, viernes y sábado	6:00 a 8:00 pm.	Elluz Sánchez	Salón de Juventudes

El Programa está dirigido a los adolescentes de 13 a 17 y niños de 10 a 12 años, traer una copia de DNI y una foto tamaño carne
Costo: GRATUITO

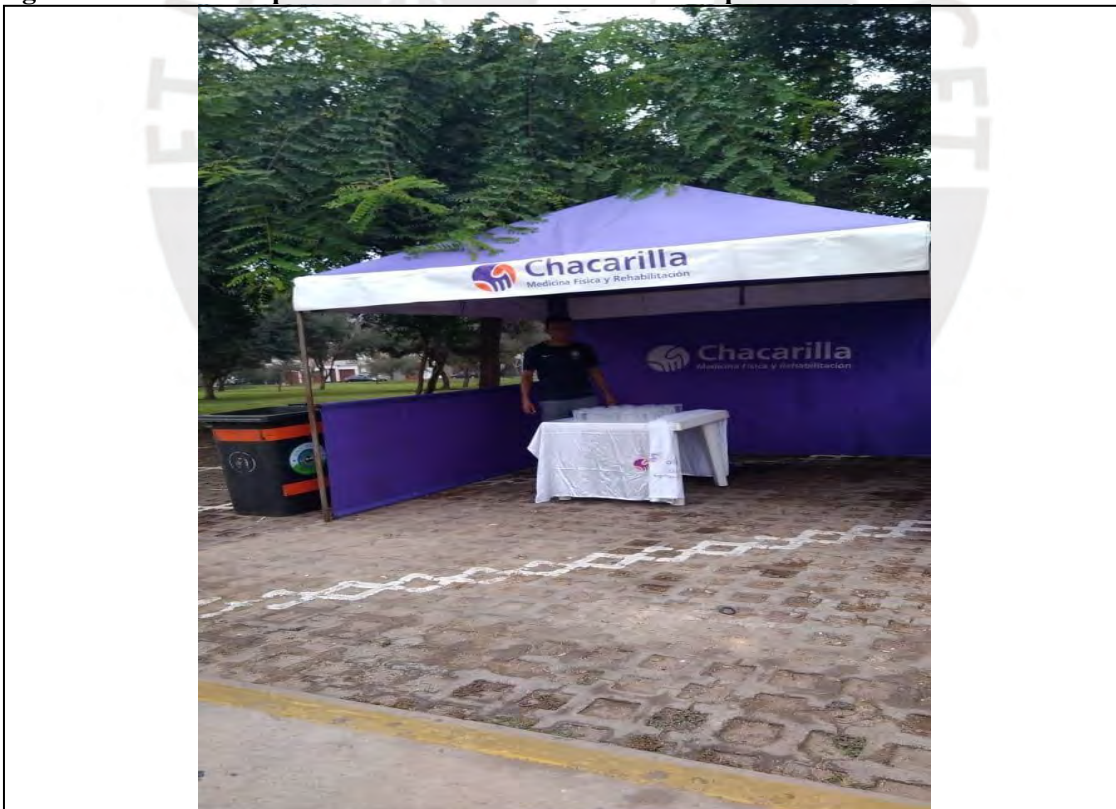
Figura T8: Entidades privadas relacionadas con la Municipalidad - Gimnasio Rosa Toro (Consultores BHS) (foto 1)



Figura T8: Entidades privadas relacionadas con la Municipalidad - Gimnasio Rosa Toro (Consultores BHS) (foto 2)



Figura T9: Entidades privadas relacionadas con la Municipalidad Clínica Chacarilla



ANEXO U: Matriz de correlaciones

			El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado	La limpieza de las instalaciones es la adecuada	Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones	El trato humano que recibe de los profesores es bueno	El nivel formativo de los profesores es el adecuado	El trato que recibe del personal auxiliar es bueno	Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna	La información de propuestas de nuevos servicios es buena	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo	El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia	La variedad de horarios son adecuados
Rho de Spearman	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 380	,554** 380	,537** 380	,206** 380	,183** 380	,349** 380	,294** 380	,326** 380	,183** 380	,158** 380	,234** 380	,226** 380
	La limpieza de las instalaciones es la adecuada	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,554** 380	1,000 380	,408** 380	,240** 380	,290** 380	,328** 380	,384** 380	,337** 380	,249** 380	,176** 380	,256** 380	,211** 380
	Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,537** 380	,408** 380	1,000 380	,164** 380	,231** 380	,321** 380	,314** 380	,401** 380	,202** 380	,159** 380	,252** 380	,236** 380
	El trato humano que recibe de los profesores es bueno	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,206** 380	,240** 380	,164** 380	1,000 380	,595** 380	,273** 380	,301** 380	,177** 380	,329** 380	,351** 380	,291** 380	,299** 380
	El nivel formativo de los profesores es el adecuado	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,183** 380	,290** 380	,231** 380	,595** 380	1,000 380	,354** 380	,354** 380	,261** 380	,232** 380	,287** 380	,236** 380	,305** 380

ANEXO U: Matriz de correlaciones (Continuación)

El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,349** ,000 380	,328** ,000 380	,321** ,000 380	,273** ,000 380	,354** ,000 380	1,000 380	,380** ,000 380	,425** ,000 380	,243** ,000 380	,206** ,000 380	,114* ,026 380	,143** ,005 380
Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,294** ,000 380	,384** ,000 380	,314** ,000 380	,301** ,000 380	,354** ,000 380	,380** ,000 380	1,000 380	,573** ,000 380	,311** ,000 380	,284** ,000 380	,212** ,000 380	,224** ,000 380
La información de propuestas de nuevos servicios es buena	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,326** ,000 380	,337** ,000 380	,401** ,000 380	,177** ,001 380	,261** ,000 380	,425** ,000 380	,573** ,000 380	1,000 380	,268** ,000 380	,229** ,000 380	,263** ,000 380	,206** ,000 380
Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,183** ,000 380	,249** ,000 380	,202** ,000 380	,329** ,000 380	,232** ,000 380	,243** ,000 380	,311** ,000 380	,268** ,000 380	1,000 380	,591** ,000 380	,351** ,000 380	,304** ,000 380
El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,158** ,002 380	,176** ,001 380	,159** ,002 380	,351** ,000 380	,287** ,000 380	,206** ,000 380	,284** ,000 380	,229** ,000 380	,591** ,000 380	1,000 380	,417** ,000 380	,402** ,000 380
Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,234** ,000 380	,256** ,000 380	,252** ,000 380	,291** ,000 380	,236** ,000 380	,114* ,026 380	,212** ,000 380	,263** ,000 380	,351** ,000 380	,417** ,000 380	1,000 380	,554** ,000 380
La variedad de horarios son adecuados	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,226** ,000 380	,211** ,000 380	,236** ,000 380	,299** ,000 380	,305** ,000 380	,143** ,005 380	,224** ,000 380	,206** ,000 380	,304** ,000 380	,402** ,000 380	,554** ,000 380	1,000 380

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

ANEXO V: Prueba de KMO Y Barlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,793
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1460,314
	gl	66
	Sig.	,000



ANEXO W: Organización final de variables en factores

Nº	Factor	Variable
F1	Calidad de las instalaciones	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado
		La limpieza de las instalaciones es la adecuada.
		Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones.
F2	Información ofrecida	El trato que recibe del personal auxiliar (recepción, inscripciones, supervisores) es bueno.
		Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna.
		La información de propuestas de nuevos servicios es buena.
F3	Personal encargado	El trato humano que recibe de los profesores es bueno
		El nivel formativo de los profesores es el adecuado
F5	Oferta de actividades	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.
		La variedad de horarios son adecuados.
F4	Sentido de colectividad	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad/compañerismo.
		El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas.



ANEXO X: Resultados de satisfacción según sexo, residencia, grupo de edades y programa

Satisfacción por sexo	
Categoría	Calificación promedio
Masculino	4.35
Femenino	4.31

Satisfacción por residencia	
Categoría	Calificación promedio
vive en San Borja	4.32
no vive en San Borja	4.34

Satisfacción por grupo de edades	
Categoría	Calificación promedio
menores de 20	4.34
20-35	4.32
35-50	4.25
50- 65	4.43
más de 65	4.25

Satisfacción por programa			
Calidad de las instalaciones	El mantenimiento de las instalaciones es el adecuado	La limpieza de las instalaciones es la adecuada	Las instalaciones en conjunto están en buenas condiciones
Escuela de Campeones	3.94	3.85	3.69
Muevete San Borja	3.38	4.00	3.41
Sa Sa San Borja	3.69	3.94	3.92
San Borja Joven	3.89	4.04	3.79
Tour del Caminante	4.01	4.07	3.97

Personal Encargado	El trato humano que recibe de los profesores es bueno	El nivel formativo de los profesores es el adecuado
Escuela de Campeones	4.60	4.24
Muevete San Borja	4.14	3.93
Sa Sa San Borja	4.64	4.46
San Borja Joven	4.82	4.57
Tour del Caminante	4.35	4.26

Información ofrecida	El trato que recibe del personal auxiliar es bueno	Los cambios en los servicios se informan de manera oportuna	La información de propuestas de nuevos servicios es buena
Escuela de Campeones	3.90	3.53	3.65
Muevete San Borja	3.93	3.59	3.79
Sa Sa San Borja	3.51	3.65	3.39
San Borja Joven	4.11	4.07	4.11
Tour del Caminante	3.91	3.64	3.76

Sentido de colectividad	Los programas de San Borja generan un ambiente de confraternidad	El desarrollo de actividad física en el programa permite conocer nuevas personas
Escuela de Campeones	4.27	4.45
Muevete San Borja	4.45	4.38
Sa Sa San Borja	4.41	4.60
San Borja Joven	4.61	4.64
Tour del Caminante	4.42	4.41

Oferta de actividades	Considera que la oferta de actividades deportivas es amplia.	La variedad de horarios son adecuados.
Escuela de Campeones	4.13	3.98
Muevete San Borja	4.21	4.07
Sa Sa San Borja	4.32	4.42
San Borja Joven	4.39	4.39
Tour del Caminante	4.16	4.19



ANEXO Y: Matriz de consistencia

Objetivo General: Evaluar los servicios en materia de actividad física brindados por la Municipalidad de San Borja, a partir de la satisfacción de los usuarios			
Pregunta de investigación: ¿De qué manera cumple la municipalidad de San Borja con ofrecer servicios de actividad física acorde a las expectativas de sus ciudadanos?			
Hipótesis general: Para promover la actividad física en San Borja, la Municipalidad emplea una estrategia que recoge elementos donde el aprovechamiento de la mayor cantidad de espacios públicos, una amplia y diversa oferta de programas y una promoción boca a boca a través de los asistentes de los servicios le permite ser bien valorada por los usuarios.			
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipótesis	Elementos Teóricos
1. Identificar los elementos que le permiten a las organizaciones promover la actividad física.	¿Cuáles son los elementos que debe considerar una organización para promover la actividad física?		-Nueva Gestión Pública -Valor Público - Gestión de Servicios - Actividad física
2. Identificar las prácticas de gestión que desarrolla la MDSB para la promoción de actividad física	¿Cuáles son las prácticas de gestión desarrolladas por la MDSB para la promoción de la actividad física?	San Borja utiliza prácticas de gestión orientadas al aprovechamiento de la mayor cantidad de espacios públicos, una amplia y diversa oferta de programas y una promoción efectuada a través de los usuarios de los servicios.	- Metodología de teoría fundamentada
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipótesis	Variables
3. Conocer el nivel de satisfacción de los servicios de actividad física ofrecidos por la Municipalidad Distrital de San Borja	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios frente a los servicios de actividad física desarrollados por la Municipalidad Distrital de San Borja?	Los usuarios de los programas cuentan con un alto nivel de satisfacción debido a las favorables instalaciones, la expertise y trato del personal y el adecuado uso de los canales de comunicación.	Calidad de la instalaciones
			Personal encargado
			Entorno social
			Información ofrecida
			Oferta de servicios