



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

TRABAJO FINAL

**LA PROMOCIÓN DE VALORES A TRAVÉS DEL DEPORTE EN LAS
FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES**

Silvia Beatriz Dalotto

21.912.0101 - VEDU07089

Septiembre, 2018

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE.....	1
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Justificación de la temática.....	10
1.2. Antecedentes.....	12
1.3. Definición del problema.....	18
1.4. Pregunta de investigación.....	19
1.5. Objetivo general.....	20
1.6. Objetivos específicos.....	20
1.7. Variables.....	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO.....	22
2.1. Las organizaciones deportivas.....	22
2.1.1. Concepto.....	22
2.1.2. El Comité Olímpico Argentino.....	23
2.1.3. Federaciones Deportivas Nacionales.....	24
2.1.4. Las relaciones entre el Comité Olímpico Argentino y las Federaciones Deportivas Nacionales.....	26
2.2. Valores.....	27
2.2.1. Definición.....	27
2.2.2. Valores Olímpicos.....	33

2.2.3. Concepto de valores institucionales.....	36
2.3. Comunicación.....	39
2.3.1. Concepto.....	39
2.3.2. Recursos de comunicación.....	40
2.3.3. Estrategias de comunicación.....	41
2.3.4. Cambios en el modelo de comunicación. Paradigmas de comunicación de desarrollo de las TIC.....	46
2.3.5. Instrumentos TIC para la comunicación y gestión de la información a través de internet.....	49
2.3.6. Tipos de audiencia.....	50
CAPITULO 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	53
3.1. Metodología.....	53
3.2. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	55
3.3. Operacionalización de variables.....	56
3.4. Tipo de diseño de la investigación.....	57
3.5. Tipo de muestra.....	57
3.6. Recopilación de información.....	58
CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	59
4.1. Análisis cuantitativo.....	59
4.2. Análisis cualitativo.....	69
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	78
5.1. Limitaciones.....	80
5.2. Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los 10 paradigmas de la comunicación en la era digital.....	48
Tabla 2. Resumen de variables e indicadores.....	56

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Pilares del Movimiento Olímpico.....	25
Gráfico 2. Visión del Movimiento Olímpico.....	38
Gráfico 3. Pirámide de comunicación	41
Gráfico 4. Planificación estratégica de la imagen corporativa	43
Gráfico 5. Evolución de algunas TICs.....	47
Gráfico 6. Importancia de los públicos en la comunicación	53
Gráfico 7. Modificación de estatutos	61
Gráfico 8. Definición de misión, visión, valores.....	62
Gráfico 9. Periodicidad de planificación estratégica	63
Gráfico 10. Código de ética y código de conducta.....	63
Gráfico 11. Capacitaciones en valores y dopaje para atletas.....	64
Gráfico 12. Capacitaciones en valores y dopaje para entrenadores.....	65
Gráfico 13. Uso responsable de redes sociales.....	66
Gráfico 14. Receptividad en capacitaciones propuestas por otras instituciones..	67
Gráfico 15. Planes de comunicación y marketing.....	68
Gráfico 16. Herramientas digitales para promoción y difusión del deporte.....	68
Gráfico 17. Valores que promueve el deporte.....	69
Gráfico 18. Personal rentado y voluntario en las Federaciones Nacionales.....	70

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta a las Federaciones Nacionales	89
Anexo 2. Cuestionario a las Federaciones Nacionales	90
Anexo 3. Tablas de resultados del cuestionario	94
Anexo 4. Entrevistas a los dirigentes (guía de preguntas)	97
Anexo 5. Entrevistas a los académicos (guía de preguntas)	98
Anexo 6. Respuestas académico especialista en comunicación institucional	101
Anexo 7. Respuestas de académico especialista en filosofía	102
Anexo 8. Respuestas de académico especialista en sociología	103
Anexo 9. Respuestas de académico especialista en pedagogía	104
Anexo 10. Respuestas de académico especialista en psicología del deporte	105
Anexo 11. Mapa interacción dirigentes	106

RESUMEN

En este trabajo nos hemos fijado como objetivo general, en consonancia directa con el tema elegido, conocer y analizar si las Federaciones Deportivas Nacionales promueven valores a través del deporte entre sus atletas de selecciones nacionales.

Las constantes exigencias en el deporte de alto nivel ponen en crisis los valores fundamentales exponiendo a los atletas ante nuevos retos donde alcanzar los objetivos, puede significar la pérdida de la ética y poner en riesgo la salud. De ahí la importancia de formar integralmente a la persona, promoviendo un fuerte sistema de valores éticos en el alto rendimiento, que le permitan tomar decisiones saludables física y psíquicamente para un plan de vida que no se acaba en la etapa deportiva.

El marco teórico se basa en tres pilares fundamentales: la organización del deporte, los valores y las estrategias de comunicación.

La investigación cumple con el paradigma interpretativo, con anclaje empírico, no experimental y no aleatorio, exploratorio, aplicado y cuanti-cualitativo.

Los resultados obtenidos ponen en evidencia la importancia de educar a los atletas (desde el ámbito del deporte e integrando al sistema educativo formal) sobre los valores y la ética, como parte fundamental de su educación, en su rol de modelos a seguir por los atletas más jóvenes en su deporte, como así también por la sociedad en general.

Palabras claves: deportes olímpicos, federaciones deportivas nacionales, valores institucionales, entornos de gestión, valores deportivos específicos, valores olímpicos, estrategias de difusión.

ABSTRACT

In this work we have set as a general objective, in direct consonance with the chosen topic, to know and analyze if the National Sports Federations promote values through sports among their athletes of national teams.

The constant demands in high-level sports put fundamental values in crisis exposing athletes to new challenges where reaching the objectives, can mean the loss of ethics and put health at risk. Hence the importance of integrally training the person, promoting a strong system of ethical values in high performance, that allow you to make healthy choices physically and psychically for a life plan that does not end at the sporting stage.

The theoretical framework is based on three fundamental pillars: the organization of sports, values and communication strategies.

The research complies with the interpretive paradigm, with empirical, non-experimental and non-random, exploratory, applied and quantitative-qualitative anchorage.

The results show the importance of educating athletes (from the field of sports and integrating the formal education system) about values and ethics, as a fundamental part of their education, in their role as role models for athletes younger in their sport, as well as society in general.

Keywords: Olympic sports, national sports federations, institutional values, management environments, specific sports values, Olympic values, dissemination strategies.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Para realizar el siguiente proyecto se ha seleccionado como procedimiento de investigación la modalidad PIA, cumpliendo con los requerimientos en su elección por parte de nuestra universidad.

Este proyecto pretende investigar las estrategias utilizadas por las Federaciones Deportivas Nacionales para promover los valores a través del deporte y cuáles son los medios que utilizan para difundirlos.

El marco teórico se basa en tres pilares fundamentales:

- La estructura deportiva, que incluye el concepto de organización deportiva, el Comité Olímpico Argentino, las Federaciones Nacionales y la relación entre los dos últimos.
- Valores: definición, valores olímpicos y valores institucionales.
- Comunicación: sus recursos, estrategias y cambios en los modelos de comunicación en los paradigmas de las TIC.

Sobre la base del marco teórico, podemos vincular la importancia de educar a los atletas sobre los valores y la ética, como parte integral de su educación, por ser modelos a seguir por los atletas más jóvenes en su deporte, como así también por la sociedad en general.

Analizaremos el contexto de gestión que promueven las organizaciones a nivel nacional y las acciones tendientes a cumplir con esta nueva visión de un deportista con formación integral.

La investigación cumple con el paradigma interpretativo, con anclaje empírico, no experimental y no aleatorio, exploratorio, aplicado y cuanti-cualitativo.

Gracias a la colaboración de las Federaciones Nacionales, de personas clave en el deporte argentino y la contribución de académicos, conoceremos la posición de las Federaciones Nacionales en materia de gobernanza, gestión y comunicación en la promoción de valores.

1.1. Justificación de la temática

A pesar de la globalización, los avances tecnológicos, la velocidad de las comunicaciones y todos los esfuerzos que el Movimiento Olímpico ha realizado y promueve para que el Olimpismo y el deporte sean una herramienta para la paz y la educación de los jóvenes, el mundo nos muestra y presenta una enorme diversidad y muchos desafíos.

El ritmo vertiginoso de la vida real pone en crisis los valores fundamentales del Movimiento Olímpico y expone a los atletas ante nuevos retos donde alcanzar los objetivos, sobre todo en el alto rendimiento, puede significar la pérdida de la ética y poner en riesgo la salud.

Se han instalado en el mundo del deporte algunas nuevas problemáticas tales como ganar a cualquier precio, la comercialización excesiva, la rivalidad nacional intensa que conlleva a actos de violencia y corrupción, la trampa cada vez más visible y preocupante a través de los sobornos por apuestas en deporte y la ventaja competitiva de las naciones altamente desarrolladas e industrializadas (Milton Smith, 2002, p.131).

La 119 ° Sesión del Comité Olímpico Internacional llevada a cabo en la ciudad de Guatemala (Guatemala) en el año 2007, resaltó la importancia de la formación integral del atleta y la promoción de valores a través del deporte.

Jacques Rogge como presidente, resolvió presentar un nuevo evento deportivo para jóvenes atletas, los Juegos Olímpicos de la Juventud. Su primera edición se

celebró en Singapur, del 14 al 26 de agosto de 2010, con 3500 atletas entre 14 y 18 años de todos los Comités Olímpicos Nacionales (CONs).

Desde entonces, educar en valores se ha transformado en uno de los pilares del Movimiento Olímpico.

Los Juegos Olímpicos de la Juventud son mucho más que una competencia multideportiva. Se trata de educar a los jóvenes atletas sobre los valores olímpicos, un estilo de vida saludable y la responsabilidad social. Por lo tanto, el programa cultural y educativo es tan importante como la competencia misma. (Rogge, 2009, p.33).

Otro de los grandes flagelos del deporte es la falta de formación educativa entre los atletas de alto rendimiento, lo que ha llevado a deportistas consagrados (en lo deportivo y en lo económico) a no poder insertarse laboralmente una vez finalizada su carrera. Los crecientes casos de depresión y el aumento de la tasa de suicidios producto de la falta de objetivos, de perspectivas a futuro y las dificultades de inserción social y laboral son producto de una vida dedicada al deporte sin una formación integral de la persona.

Nuestro país no escapa a esa realidad. Un estudio realizado por Adecco Argentina, líder mundial en consultaría de recursos humanos, detectó que 8 de cada 10 atletas en nuestro país encuentra incompatible su formación educativa con su carrera deportiva, lo cual impide a futuro insertarse en el mercado laboral.

En ese contexto, intervinieron entrenadores, dirigentes y muchas veces hasta la misma familia.

Creado en el año 2009 el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD) (organismo que financia al deporte de Alto Rendimiento en la Argentina), seguía marcando esta falencia otorgando becas que sólo respondían a los resultados dentro del campo de juego.

Desde el año 2017 el reglamento de becas fue modificado, incorporándose como requisitos esenciales: el respeto a los códigos de éticas de las organizaciones nacionales e internacionales (si los hubiere) que rigen cada deporte, cumplir con las normativas de prevención de control dopaje y presentar certificados de estudios secundarios/terciarios/universitarios vigentes.

A partir del año 2018, el ENARD por convenios suscriptos con la Universidad Siglo 21, beca atletas de alto rendimiento para que además de prepararse en su deporte y representar al país con lo mejor de sus habilidades, estudien a nivel universitario a través de una modalidad online que les permita articular estos dos aspectos en esenciales en esta etapa de sus vidas.

Las Federaciones Deportivas Nacionales en Argentina, por ser parte del Movimiento Olímpico, no pueden permanecer ajenas a este nuevo rol educativo, donde deben ser el nexo a nivel interno entre los intereses de los atletas y los entrenadores y a nivel extra-organización con todas las instituciones que rigen el deporte a nivel nacional e internacional y sus respectivas normativas.

1.2. Antecedentes

Distintas investigaciones ponen de relieve la importancia que adquiere el deporte como herramienta educativa fundamentalmente en la promoción de valores y en la incorporación de hábitos (físicos y mentales) de vida saludable.

La educación en valores desde el deporte aplicada a los deportes por equipos fue investigada en la Universidad de La Rioja (España).

Omeñaca J.V, Ponde León A., Sanz E., Valdemoros M.A. (2015) mencionan en su estudio:

Al deporte, en general, y a los deportes de equipo de un modo específico, se les atribuye un amplio potencial en el terreno de la educación en valores. Pero,

en último término, el deporte constituye un entorno cuya influencia educativa depende de la creación que se da a la práctica y de la acción pedagógica que se articula en torno a él.

En este trabajo, aplicado al ámbito escolar y a los deportes por equipos, consideraron relevante estudiar la incidencia de un programa sistémico de educación en valores que incidiera en los diferentes contextos de la educación deportiva y que diera respuesta a las necesidades del ámbito de aplicación.

A tal efecto se plantearon los siguientes objetivos:

- 1) Diseñar, aplicar, evaluar durante su puesta en práctica, y adecuar de forma consecuente un Programa para Vivir los Valores desde los Deportes de Equipos (PVVDE).
- 2) Comprender los referentes éticos y los procesos vividos por los participantes durante el desarrollo de la vertiente escolar del PVVDE.
- 3) Analizar los sistemas de valores de los participantes, la jerarquía a los que se someten y los cambios experimentados en su participación en el PVVDE.

El marco axiológico se vinculó a un sistema articulado del que formaban parte tantos valores integrados al Proyecto Educativo del centro en el que se desarrolló el programa, con otros vinculados a los deportes de colaboración-oposición.

Desde el punto de vista metodológico se realizó la investigación bajo la concepción interpretativa propia del modelo de racionalidad práctico, tendiente a comprender el proceso de las acciones de los participantes, y del sentido transformador de la realidad implícito en el paradigma sociocrítico.

Se estudió la diferencia entre los grupos integrados por participantes que practicaban un deporte en los clubes deportivos implicados en la vertiente extraescolar

del programa y en los que no accedían al deporte en el contexto extraescolar, como así también los cambios experimentados por cada uno de los grupos a lo largo tanto en su sistema de valores como en su jerarquía.

Algunas de las conclusiones las que se arribó indican que a partir de procedimientos de clarificación de valores los alumnos adoptaron posiciones ligadas a la ética en relación con la práctica deportiva, ante situaciones de discriminación se tendió a acoger a la persona afectada, se establecieron compromisos éticos referentes a la deportividad y el juego limpio. Las situaciones de conflicto se resolvieron a través de la negociación, el arbitraje y la cesión. Los participantes mantuvieron desde el inicio del programa valores coherentes con los referentes éticos que servían de sustrato al programa.

Xavier Portet (2006) en su investigación sobre los valores en el deporte manifiesta que el deporte ejerce mucha influencia sobre nuestra sociedad, pues ha colonizado parte del tiempo de ocio de las personas y sobre todo en los jóvenes quienes consumen deporte no sólo a través de la práctica del mismo sino también de los medios de comunicación.

En su trabajo, toma como marco la experiencia pedagógica a través del Barca-Madrid, en un proyecto denominado *Juego de Valores*.

Menciona que el deporte contiene diferentes aristas (de iniciación, de competencia, de alta competencia, de ocio, para la salud, espectáculo) y cuando analizamos los valores de la iniciación deportiva chocan frontalmente con los valores del alto rendimiento donde conceptualmente el deporte de alto rendimiento indica el dominio de una técnica por sobre la técnica del oponente. Y allí es donde se encuentra el primer incentivo para la violación de ciertos valores proyectados durante la iniciación deportiva.

En su trabajo indica que sea o no deporte espectáculo, el deporte trasmite valores y evidencia el papel que cumplen los medios de comunicación a la hora de proyectar el deporte, a punto tal de haber contribuido a su teatralización. También menciona que los Juegos Olímpicos se presentan ante la sociedad como la representación de la globalización y su influencia para entender cómo se puede favorecer el intercambio cultural a través del deporte. Prueba de ello son las ceremonias de apertura y clausura, por ejemplo.

La Universidad de Barcelona a través de la Facultad de Educación utilizando el recurso pedagógico del e-learning llevó adelante la investigación basada en los siguientes objetivos:

- Fomentar la tolerancia, el respeto y el civismo en el juego y el deporte
- Identificar las conductas de juego limpio y juego sucio de los jugadores, del público, de las directivas
- Reflexionar sobre la propia práctica deportiva y la influencia del deporte profesional en los juegos donde participan los alumnos
- Analizar críticamente el tratamiento que los medios de comunicación hacen del fútbol y reflexionar sobre los valores que transmiten, tanto estos medios como el deporte.

El proyecto *Juego de Valores* se basó en cuatro apartados: fichajes, calentamiento, partido y rueda de prensa. Y en cada apartado los alumnos accedían a diferentes actividades.

Entre las conclusiones de este trabajo destacamos:

- La globalización de algunos deportes donde intervienen dinámicas sociales, económicas y políticas nos hacen cuestionar si los valores olímpicos se reflejan en la práctica deportiva

- El modelo competitivo tradicional ha derivado en el deporte espectáculo que no siempre transmite valores como la tolerancia, el respeto, la multiculturalidad y el trabajo en equipo
- El deporte espectáculo y los medios de comunicación se necesitan mutuamente.

En el contexto del Movimiento Olímpico, esta investigación surge motivada por las investigaciones referenciadas, pues el deporte espectáculo que muestran los Juegos son una importante vidriera de los valores que los deportistas practican, pero también un contexto para el cual, quien accede a él, debe estar preparado.

Aceptar la diversidad respetuosamente, ha sido y es uno de los principios que dieron origen al Movimiento Olímpico, desde su creación el 23 de junio del año 1894.

Entre los principios fundamentales el Comité Olímpico Internacional (COI) enuncia: “El objetivo del Olimpismo es poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del hombre, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana”. (Carta Olímpica, 2017, p. 11).

Pero las nuevas realidades y la diversidad de ámbitos, objetivos y fines tal como lo indica Portet en su investigación parecen dejar en evidencia que los atletas, sobre todo del alto rendimiento, a lo largo de su trayectoria van olvidando esos valores fundamentales.

Retomar ese camino parece ser una manera de contribuir a poner en valor el principio referenciado.

Un ejemplo de tolerancia a través del deporte en el contexto globalizado fue la participación de Corea del Norte en los últimos Juegos Olímpicos de Invierno llevados a cabo en PyeongChang (Corea del Sur).

Sabida es la división política-histórica entre las dos Coreas y fue el deporte una herramienta para la construcción de un espacio de paz y diálogo internacional, donde en febrero de este año vimos desdibujarse las fronteras, desfilando los atletas de ambos países bajo una misma bandera.

De esta manera se cumplió la visión del líder Nelson Mandela, quien sostenía que “El deporte tiene el poder de cambiar el mundo. Tiene el poder de ilusionar, tiene el poder de unir a la gente de una manera que pocas cosas lo pueden hacer.” (2011, p. 135).

Ruiz Olabúenaga (2001) nos indica otra gran falencia actual del deporte, como la falta de cuidado respecto de los procesos deportivos que conllevan a retiros prematuros y lesiones crónicas, además de la falta de educación en prevención respecto del dopaje lo que atenta contra la histórica concepción de *mens sana in corpore sano*.

Estos desafíos nos hacen reflexionar sobre los peligros que a los que están expuestos los atletas y las posibles consecuencias no deseadas producto de ser parte de una actividad que se encuentra rodeada de una complejidad que excede lo netamente deportivo, y cada vez más se vincula al ámbito comercial, médico y legal.

El deporte puede ser un herramienta que en la formación de las personas pues enseña y fortalece nuestro sentido de socialización, cumplimiento de las normas, espíritu de sacrificio y búsqueda de objetivos a través de un proceso de trabajo y compromiso, solidaridad, inclusión social y otros innumerables beneficios, pero si no se aplica con sólidas fundamentos éticos también puede ser una herramienta para profundizar aspectos tales como la violencia y xenofobia deportiva, el abuso sexual en el deporte, el dopaje, la desigualdad por razones culturales, religiosas y de género, y la práctica deportiva contraria

con los principios y valores éticos fundamentales y universales. (Tejero-González C., 2016).

La formación en valores éticos y morales para desempeñarse en el mundo competitivo del alto rendimiento redundará en beneficios al momento de la toma de decisiones tanto en el transcurso de la vida como atleta como en su posterior inserción laboral y social una vez sucedido el retiro deportivo.

Como pretendemos enfocarnos en la Educación Olímpica y los valores, es notable subrayar el hecho de que los valores subyacen a las organizaciones, ya sea en forma explícita o no. Y si bien el COI menciona la amistad, el respeto y la excelencia como valores institucionales, es nuestro interés investigar sobre los valores con los que se identifican las instituciones rectoras del deporte a nivel nacional.

Por lo hasta aquí visualizado, no existen investigaciones realizadas en nuestro país respecto de la formación integral del atleta, especialmente en el alto rendimiento deportivo, con énfasis en la promoción de valores ni tampoco acerca de los valores que rigen en el proceso de toma de decisiones en la gestión deportiva por parte de las federaciones deportivas nacionales.

1.3. Definición del problema

En el contexto deportivo argentino, el entrenamiento y conducción de los atletas está bajo la responsabilidad de las Federaciones Deportivas Nacionales.

El desarrollo no sólo debe centrarse en el aspecto deportivo, ya que el atleta debe ser considerado como un ser integral.

Las nuevas realidades sociales, las exigencias deportivas de alto rendimiento, los contratos, el dopaje, el uso responsable de los medios sociales, la comercialización del atleta y otras nuevas problemáticas del mundo deportivo, hacen necesario que los atletas sean educados en aspectos que vinculan lo ético y lo intelectual, para poder

gestionar sus carreras deportivas de una manera más profesional, en el pleno sentido de la palabra, y poder tener la inserción social y laboral adecuada al momento de retirarse del deporte.

Los atletas, especialmente aquellos que alcanzan el máximo rendimiento, son modelos que imitar por lo más jóvenes. Por lo tanto, la importancia de la práctica y la promoción de valores resultan fundamentales, pues ellos inspiran a muchos en sus comunidades y a la sociedad en su conjunto.

Este trabajo pretende conocer las estrategias utilizadas por las Federaciones Nacionales en la Argentina que forman parte del programa olímpico para promover los valores a través del deporte, cuán institucionalizados están esos valores y qué recursos de comunicación utilizan para difundir los valores que su deporte promueve.

El universo de este trabajo girará en torno a las Federaciones Nacionales de Deportes que forman parte del programa olímpico y que se encuentran representadas Comité Olímpico Argentino, a saber: atletismo, bádminton, baloncesto, balonmano, beisbol/softbol, bobsleigh, eskeleton y luge, box, esquí, canotaje, ciclismo, deportes acuáticos, ecuestre, esgrima, fútbol, gimnasia, golf, karate, hockey, hockey sobre hielo, judo, lucha, patinaje sobre hielo, pentatlón moderno y biatlón, levantamiento de pesas, patín, remo, rugby, surf, taekwondo, tenis, mesa de mesa, tiro, tiro con arco, triatlón, voleibol, vela.

1.4. Preguntas de investigación

La formación del deportista generalmente es asociada al desarrollo técnico-deportivo, que es la *parte más visible* del mundo del deporte. Desde este punto de vista el logro deportivo, el resultado obtenido se simplifica en la obtención de una medalla y en los títulos alcanzados. Pero también es importante comprender que el deporte es una herramienta educativa a través de la cual se puede formar a la persona

y desde ese lugar cobran un rol preponderante los dirigentes, los entrenadores y el plan de comunicación que la federación realice.

Las preguntas de investigación que enmarcarán este proyecto, circunscriptas a los deportes que forman parte del Programa Olímpico son:

- ¿Qué valores educativos promueven las Federaciones Deportivas Nacionales a través de la práctica deportiva en el deporte de alto rendimiento, entre los integrantes de sus selecciones nacionales?
- ¿Cuán institucionalizados están los valores que en la práctica deportiva promueven las Federaciones Deportivas Nacionales?
- ¿A través de qué redes sociales las Federaciones Deportivas Nacionales promocionan los valores que su deporte promueve?

1.5. Objetivo general:

Conocer y analizar la promoción de valores a través del deporte que desarrollan las Federaciones Deportivas Nacionales que forman parte del Programa Olímpico, entre sus atletas de selecciones nacionales.

1.6. Objetivos específicos:

- Describir y analizar la vinculación entre las distintas organizaciones deportivas a cargo de la formación de atletas de alto rendimiento en la gestión del deporte y en la promoción de valores.
- Conocer los valores que promueven las federaciones nacionales en la práctica deportiva.
- Identificar los valores institucionales de las organizaciones que gestionan el deporte olímpico.
- Conocer cuáles son las redes sociales más utilizadas por las Federaciones Nacional en la promoción de valores.

1.7. Variables

A los efectos de abordar esta problemática la investigación se realizará en función de tres variables:

- a) Las organizaciones deportivas y sus interrelaciones
- b) Los valores
- c) La comunicación

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1. Las organizaciones deportivas

2.1.1. Concepto

Variadas son las definiciones que podemos encontrar acerca de lo que significa una organización.

“Las organizaciones se presentan como conjuntos coordinados, orientados hacia objetivos definidos, que mantienen su funcionamiento por un sistema de roles que les permiten ser eficaces”. (Reyes Ponce, 2002, p.276).

Las organizaciones deportivas son grupos de personas que trabajan e interactúan entre sí para llevar a cabo funciones esenciales para la organización a fin de satisfacer ciertos objetivos relacionados con actividades deportivas.

Estos objetivos y funciones estarán relacionados con el tamaño, la relevancia y el rol de la organización en el contexto nacional e internacional.

Algunas organizaciones deportivas se enfocan en obtener medallas olímpicas, otras se concentran en la promoción de un deporte, algunas en hacer de la actividad deportiva una herramienta para promoción de la salud, en algunos casos como espacio de inclusión social. Como vemos, las organizaciones deportivas pueden tener más de un objetivo.

La interacción de personas o grupos de personas en el ámbito del deporte no sucede al azar. Existe una estructura consciente de la actividad, como en el caso de los sistemas de comercialización, o el desarrollo de productos y servicios. Desde el plan estratégico de gestión general de la institución, las principales funciones se dividirán en algunas de menor tamaño o grupos de tareas. La coordinación eficiente y el control

de la realización de tareas garantizarán el logro de los objetivos de la organización deportiva.

La estructura de una organización deportiva puede estar conformada por voluntarios, por personal rentado o por una mezcla de ambas situaciones.

Si bien las organizaciones deportivas son organizaciones sin fines de lucro, es importante tener un claro organigrama que defina quién pertenece a la institución y quién no, así como también sus funciones y responsabilidades.

La *Familia Olímpica* consta de un número importante de organizaciones deportivas: el Comité Olímpico Internacional (COI), la Asociación de los Comités Olímpicos Nacionales (ACNO), los Comités Olímpicos Nacionales (CON), las Federaciones Internacionales (FI), las Federaciones Nacionales (FN), la Academia Olímpica Internacional (AOI), las Academias Olímpicas Nacionales (AON), entre otros y cuyos pilares principales de acción son aquellos deportes en el Programa Olímpico y los valores que el Movimiento Olímpico alienta.

Las instituciones referenciadas en el párrafo anterior responden en el ámbito del Movimiento Olímpico, al Estatuto del COI, que se denomina *Carta Olímpica*.

En su forma más básica, una organización es un grupo de personas que trabajan de forma conjunta para alcanzar una meta final. Una organización deportiva olímpica es, por lo tanto, un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos relacionados con el deporte Olímpico (Camy J. & Robinson L., 2008, p.11).

2.1.2. El Comité Olímpico Argentino

El Comité Olímpico Argentino (COA) es una asociación civil sin fines de lucro, con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, fundada el 31 de diciembre de 1923 y reconocida por el Comité Olímpico Internacional.

Su misión principal de alentar y proteger el Movimiento Olímpico en la República Argentina, en conformidad con los preceptos expresados en la Carta Olímpica.

El artículo N° 2 de sus Estatutos y en relación con este proyecto, sus objetivos son:

2.1. Difundir, en el plano nacional, los principios fundamentales del Movimiento Olímpico, que consisten, en términos generales, en contribuir a la formación de una sociedad cada vez mejor y más pacífica, educando a la juventud a través del deporte, practicado sin discriminaciones y dentro del espíritu olímpico, que exige comprensión mutua, espíritu de amistad, solidaridad y juego limpio.

2.2. Realizar tareas tendientes a unir el deporte con la cultura, la educación, las artes y el medioambiente; aspirando, con tal conformación, a crear en los deportistas un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos de vigencia universal. (Estatuto Comité Olímpico Argentino, 2004, p.2).

Resulta clave que las delegaciones deportivas que representan al COA cumplan con estas premisas y para ello es central la tarea educativa que lleven adelante las organizaciones afiliadas a él.

2.1.3. Federaciones Deportivas Nacionales (FN)

La regla 29 de la Carta Olímpica (2017) establece que:

Para ser reconocida por un Comité Olímpico Nacional y aceptada como componente de este, una federación deportiva nacional ha de ejercer una actividad deportiva específica, real durable, estar afiliada a una Federación Internacional reconocida por el Comité Olímpico Internacional, regirse y

acatar todas las disposiciones de la Carta Olímpica y de su Federación Internacional. (p. 68).

Las Federaciones Nacionales (FN) son elementos clave para la estructura del Movimiento Olímpico pues estas instituciones dan lugar a la creación y reconocimiento de los CON. Pero también dan lugar a la creación de las Federaciones Internacionales dado que la Federación Internacional (FI) de un deporte es la suma de todas las FN de ese mismo deporte.

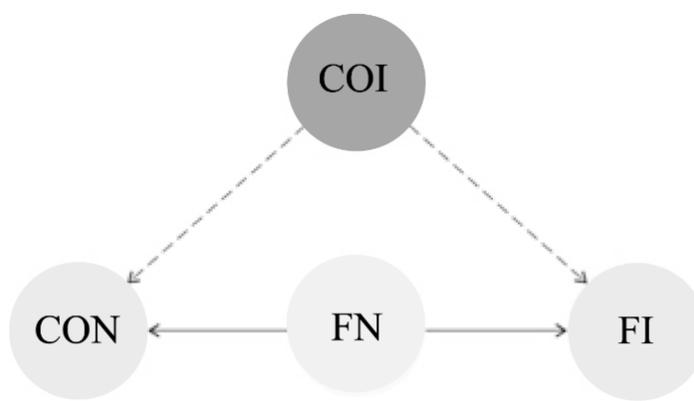


Gráfico 1: Pilares del Movimiento Olímpico
Fuente: elaboración propia

Las FN, organizadas de forma correcta, administradas eficientemente y gestionadas de forma profesional son el motor impulsor del deporte en sus respectivos países.

Tienen la responsabilidad y potestad de llevar a cabo actividades diarias tales como organizar el deporte en todos sus niveles (de iniciación, de desarrollo, federado y de alta competencia); delinear y controlar la gestión del deporte en todos sus niveles (clubes, ligas, federaciones provinciales) de acuerdo a las directrices emanadas de la FI correspondiente; inscribir a los atletas en las competencias nacionales e internacionales; proponer a los CON aquellos

atletas que están calificados para representar al país en competencias regionales, continentales y multi-deportivas Olímpicas que sean reconocidas por el COI. (Acosta, 2005, p.42).

En Argentina, la Ley Nacional del Deporte N° 20.655 (1974) establece que son organismos representativos nacionales:

...aquellas instituciones deportivas con personería jurídica propia, designadas comúnmente federaciones nacionales o confederaciones nacionales, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del Estado, o por lo menos en tres (3) provincias, en el desarrollo de las competencias que le son propias. (p.13).

Por lo tanto, es función y responsabilidad de las federaciones deportivas nacionales establecer los objetivos y la planificación estratégica de cada deporte en el país, como así también de establecer los planes de acción para llevarlos a cabo, tanto a nivel nacional como en las actuaciones de representación internacional. Es también responsabilidad de estas instituciones bregar por la formación integral del deportista, en cuestiones vinculadas al deporte como valores y dopaje, pero también en la formación integral del deportista lo cual incluye su formación académica.

2.1.4. La relación entre el Comité Olímpico Argentino y las Federaciones Deportivas Nacionales

Dentro del contexto de competencias internacionales denominadas *campeonatos* (mundiales, continentales, regionales y nacionales), los atletas representan a sus FN, en tanto que, en las delegaciones nacionales para los *Juegos* del Movimiento Olímpico, los atletas representan a su CON.

La regla 40 de la Carta Olímpica (2017) declara al respecto, que:

Para ser admitido a participar en los Juegos Olímpicos, un competidor, entrenador, instructor u otro miembro del personal oficial de los equipos ha de ajustarse a la Carta Olímpica y el Código Mundial de Antidopaje, que incluye las condiciones de participación establecidas por el COI, así como a las normas de la FI correspondiente aprobadas por el COI, y el competidor, entrenador, instructor u otro miembro del personal oficial de los equipos, debe ser inscripto por su CON. (p.79).

Los textos de aplicación de las reglas 27 y 28 de la Carta Olímpica enuncian claramente en el párrafo 2 la interacción entre los CON y las FN. Y específicamente indican que, para la inscripción de los atletas a los eventos deportivos, deben considerarse no sólo la clasificación técnico-deportiva alcanzada sino también “su capacidad para servir de ejemplo a los jóvenes deportistas de su país”. (2017, p. 65).

En esta interrelación queda establecido que el CON será responsable de toda la logística de la delegación que lo represente (traslados, alojamiento, pólizas de seguro) como así también del comportamiento de los miembros de sus delegaciones.

El COA actualmente cuenta con 38 FN afiliadas que forman parte del programa olímpico.

2.2. Valores

2.2.1. Definición

Para Rokeach “un valor es una creencia arraigada que define a un comportamiento o un estado final de existencia que es personal o socialmente preferible a un comportamiento opuesto o estado final de existencia.” (1993 en Zazueta Beltrán H., Millán López N. y Pardini Moss J.C., 2012, p.1). Este autor también establece que la función de los valores es el proveer una dirección o sentido a

las actividades del ser humano, es decir, estandarizarlos. Y los sistemas de valores actúan como planes generales para la solución de conflictos y la toma de decisiones.

En línea con esta definición, Rokeach establece que:

... el emplear valores como estándares es una situación distintiva del ser humano que no se comparte con otras especies. Es también una manera de hacer la diferencia entre los seres humanos y los no humanos, es decir, el ser humano es el único animal con valores, y presenta cinco criterios básicos al ingresar al carácter de los valores:

- 1) El número total de valores que una persona tiene es relativamente pequeño.
- 2) Todos los seres humanos, sin importar el lugar, tienen los mismos valores, pero en diferentes escalas.
- 3) Los valores se organizan en sistemas de valores.
- 4) Los antecedentes de los valores humanos se pueden relacionar con la cultura, la sociedad y sus instituciones y la personalidad.
- 5) Las consecuencias de los valores humanos se manifiestan virtualmente en todo el fenómeno que los científicos sociales pueden considerar en sus investigaciones y razonamiento (1973 en Zazueta Beltrán et al., 2012, p.6).

Autores como Marañón Rodríguez, E; Bauzá Vázquez, E. y Bello Rodríguez A. (2006), establecen que siempre existieron cosas valiosas para el ser humano: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad y la virtud. Aun así, el criterio para valorarlos cambia en el tiempo, respondiendo a criterios estéticos, patrones sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por costo, utilidad o bienestar.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia, cambian o desaparecen en diferentes momentos.

Desde el punto de vista socio-educacional, los valores se consideran puntos de referencia, directrices o abstracciones. Proveen una cierta dirección para el comportamiento y la vida de cada individuo y grupo social.

Es en este contexto, se recorta el universo de investigación a los valores que fomentan los deportes que son parte del programa oficial de los Juegos Olímpicos, sin olvidar la recomendación de Pierre Bourdieu (2000):

...es necesario, pues, a la manera de arquitectos académicos que presentan un bosquejo a la carbonilla del conjunto del edificio en el interior del cual se sitúa la parte elaborada en detalle, esforzarse en construir una descripción sumaria del conjunto del espacio considerado. (p. 176-177).

Un gran aporte en este concepto es que el suman García y Dolan (1997) desde su publicación denominada *Dirección por valores* (DpV) en donde agregan una distinción práctica entre visión, misión y valores operacionales.

En DpV podemos ver que todas las empresas han de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores compartidos que orienten sus objetivos cotidianos:

1. Valores asociados con su visión (¿a dónde vamos?) y a su misión (la razón de ser o ¿para qué?).
2. Los valores instrumentales u operacionales vinculados con la manera de pensar y realizar cosas, con las que la organización espera satisfacer las demandas de su entorno e integrar las tensiones internas para alcanzar su misión y visión.
3. El tener una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa tiene un beneficio extra, además de incrementar la coherencia interna: los valores que una empresa expresa hacia el exterior por medio de publicidad y otros medios se utiliza para que los clientes cuenten con ellos e incluso se identifiquen.

Los valores se pueden dividir en personales y ético-sociales.

Los valores personales son aquellos que el individuo elige para sí mismo, responden a la pregunta: ¿qué es, para usted, la cosa más importante en la vida? Y, genéricamente, varían desde *ser feliz* a *tener prestigio*.

Los valores ético-sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medioambiental o el respeto por los derechos humanos. Responden a la pregunta *¿qué quiere usted para el mundo?*

El sistema o escala de valores es la jerarquización y priorización de valores según su importancia relativa. La importancia que le atribuimos a los diferentes valores se ajusta a lo largo de la vida según nuestras experiencias, nuestras reflexiones y las persuasiones sociales que nos impactan.

Es difícil establecer que los valores sostenidos por las personas (dentro de su propia escala de priorización) son mejores que otros en términos absolutos universales.

El sistema trabaja como una cascada, que debe ser estructurada de forma fundamental sobre la base de la coherencia, y en el contexto de trabajo de esta investigación, esa cascada es liderada por el Comité Olímpico Internacional que derrama líneas de acción tanto a las Federaciones Internacionales como a los Comités Olímpicos Nacionales, para que se traduzcan en acciones concretas a nivel de las Federaciones Nacionales.

Las organizaciones necesitan aceptar de forma reflexiva los valores operacionales básicos de donde surge su sistema de normas y objetivos. Es extremadamente frecuente el observar cómo los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y comportamientos contradictorios.

Si nos referimos específicamente a los valores en el deporte, la experiencia personal será un elemento clave. Heinemann (2006) nos dice que “los valores en el deporte son simplemente el resultado de las valoraciones realizadas por individuos o instituciones”. (p.17), invitándonos de esta manera a reflexionar sobre los valores asignados al deporte.

El deporte en sí mismo no es ni bueno ni malo. Lo que es bueno o malo son los entrenadores, las personas involucradas y la gestión de las instituciones implicadas.

Si el entrenador y la institución que promueven el deporte viven acorde a valores positivos, entonces el deporte será una actividad positiva. Si el entrenador que guía al atleta le indica que vaya y le quiebre la pierna en una jugada a su rival para obtener una ventaja deportiva, entonces el deporte se convierte en nocivo. Entonces, acorde con este ejemplo, el tema a debatir debería ser es la ética del entrenador y/o de la institución.

El valor que se le otorga al deporte va a depender primeramente de qué representa esta actividad para el individuo, y esto se relaciona de forma íntima con el objetivo por el cuál este individuo practica el deporte. Estas razones pueden ser recreacionales, de rehabilitación, sociales, turísticas, de aventura, estética, competitivas o profesionales.

Una valoración personal positiva o negativa de la práctica del deporte también se relaciona a los agentes externos al campo de juego, como el público, las situaciones climáticas, el entorno social y cultural donde se llevan a cabo, las instalaciones deportivas, las lesiones, el reconocimiento público, la presión de los medios y de los patrocinadores comerciales, el costo y/o rentabilidad económica que conlleva el participar o no en un evento, entre otros factores.

Otra subjetividad de los valores en el deporte deriva de la experiencia de participar en un evento como espectador, puesto que en carácter de tal a veces la persona se identifica con los valores que ese deporte/equipo promueve, la pasión que despierta, el espectáculo que muestra, y a veces, los aspectos sociales que desarrolla son en consonancia por el sentimiento de pertenencia a cierto grupo.

Los valores, en la vida y en el deporte, son parte de un proceso social y educativo y por tanto requieren de tiempo.

Los atletas de élite, los campeones olímpicos no se *hacen* en cuestión de días o meses. Necesitan años de trabajo arduo y comprometido a través de un proceso metódico y sistematizado.

Por lo tanto, es en el deporte, en contraste con otras actividades de la vida cotidiana, donde la dicotomía entre la inmediatez y el proceso surge con mayor énfasis.

Aun cuando la realidad nos muestra que a través de un proceso educativo el deporte se constituye en una herramienta práctica que bien aplicada puede contribuir a la formación integral del ser humano, la cuestión acerca de los valores del deporte sigue resultando un tema complejo cuando se trata de dar una respuesta cerrada.

Heinemann (2006) plantea que una definición precisa encuentra limitaciones pues existen problemas en los encuadres de carácter teórico, ligados a la recopilación sistemática y a la comparación intersubjetiva de valoraciones subjetivas inestables y circunstanciales de una elevada cifra de individuos e instituciones; de carácter empírico, que surgen al recopilar con exactitud las funciones, significado y efectos del deporte; de carácter metodológico, que residen en la obtención de informaciones seguras sobre intereses y necesidades de los ciudadanos y finalmente de carácter ético,

que nacen del intento de alcanzar una atribución y distribución justa de costos y beneficios así como de valores positivos y negativos del deporte.

Cuando hablamos de valores en el deporte, realmente deberíamos hablar de valores en términos de educación general, pues es allí donde se convierten en una herramienta para educar.

Ruiz Llamas y Cabrera Suárez (2004) le otorgan valores al deporte que permiten una mejor integración social. El mismo ha sido considerado por estos autores como un medio apropiado a través del cual se pueden desarrollar valores personales y sociales, respeto a las normas y a las personas, desarrollar la perseverancia, el trabajo en equipo, practicar la responsabilidad, la autosuperación. En definitiva, argumentan que se pueden conseguir a través del deporte valores que se desarrollen y perduren en la persona en los aspectos físico, intelectual y social, con el apoyo de todos los actores que conforman el entorno del individuo.

2.2.2. Valores Olímpicos

El COI, fundado el 23 de junio del año 1894, se propuso a través de un evento internacional multideportivo denominado *Juegos Olímpicos* educar a la juventud del mundo a través del deporte.

Es importante mencionar que el Movimiento Olímpico no nació en un ambiente deportivo, sino que lo hizo de la mano de la educación y dentro de un ambiente académico, más precisamente en la Universidad de la Sorbona en París (Francia). Entre los 13 miembros fundadores se encontraba el prestigioso educador Dr. José Benjamín Zubiaur, Rector del Colegio Nacional de la ciudad de Concepción de Uruguay (Entre Ríos) donde se formaba la elite de la sociedad política de la Argentina hacia fines del 1800.

Los Juegos Olímpicos, desde sus símbolos, contenidos filosóficos y educacionales, son diferentes de cualquier otro campeonato mundial o evento multidisciplinario, puesto que vinculan el deporte con la educación y la cultura en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano.

La Carta Olímpica en su Principio Fundamental número 6 establece:

El objetivo del Movimiento Olímpico es contribuir a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educando a la juventud a través de un deporte practicado sin discriminación de cualquier tipo y en el espíritu Olímpico; requiere de comprensión mutua con un espíritu de amistad, solidaridad y juego limpio. (2017, p.13).

Los tres valores Olímpicos fundamentales del Movimiento Olímpico son la excelencia, la amistad y el respeto. Todos ellos fundados desde un concepto pedagógico.

El COI (2013) los definió ampliamente, indicando que a la *Excelencia* se la debe entender e interpretar en el sentido de dar lo mejor de cada uno. Tanto en el campo de juego como en la vida misma desde el rol que nos toque ocupar. Es el progreso que cada uno debe buscar para brindar lo mejor de uno mismo de acuerdo con los objetivos personales, y que esforzándonos en ser y hacer lo mejor en nuestra vida diaria nos beneficiamos de la fuerte combinación de cuerpo, voluntad y mente. El *Respeto* en el ideal Olímpico, representa el principio ético que debería inspirar a todos los que participan del programa Olímpico. Eso incluye el respeto a uno mismo (de ahí la principal fundamentación en la lucha contra el dopaje), el respeto al otro, al reglamento y al medioambiente. Y finalmente la *Amistad* puesto que el Movimiento Olímpico alienta los vínculos y el entendimiento mutuo entre las personas. Apunta a

la construcción de un mundo más pacífico y mejor mediante la solidaridad, el espíritu de equipo y la alegría en el esfuerzo.

La filosofía del Movimiento Olímpico y los principios del Olimpismo, se encuentran en las primeras páginas de la Carta Olímpica, antecediendo a cualquier reglamentación técnica-deportiva. Esto pone de manifiesto el lugar preponderante y la jerarquía que se le otorga al deporte en su visión educativa.

Para que estos principios funcionen como herramientas que permitan generar cambios de largo alcance, a los tres valores ya anunciados el COI (2013) le suma la promoción y aplicación del principio de no discriminación (religiosa, de género, de elección sexual, política, otras), de sostenibilidad (organiza y ofrece programas de manera que promueve el desarrollo económico, social y ambiental sostenible), potencia las acciones que coloquen a los seres humanos en el centro de su atención garantizando que la práctica del deporte siga siendo un derecho humano (apoyando programas para refugiados), propicia la universalidad (la representación deportiva es un acceso a todos los jóvenes del mundo), instrumenta la solidaridad (a través de programas donde los CON más desarrollados tutoran a los que necesitan fortalecerse en la gestión y en los deportes) y establece alianzas entre el deporte, la educación y la cultura (por medio de múltiples programas con instituciones de nivel internacional).

Estos conceptos, han sido volcados y aplicados en forma palpable en muchos de los programas vigentes. A punto tal que estas acciones le han permitido al COI (siendo una organización no gubernamental) obtener una banca en Naciones Unidas y elaborar una serie de programas en forma conjunta para distintas áreas (educativas, de cuidado de la salud, medioambientales y para refugiados, entre otras).

Los valores olímpicos son el núcleo del Movimiento Olímpico. No sólo han sido definidos para atletas de alto rendimiento, sino también para los jóvenes que

practican deporte, independientemente de su nivel técnico y del ámbito donde lo hagan. También para todos aquellos involucrados en las diferentes estructuras y posiciones del mundo del deporte.

2.2.3. Concepto de valores institucionales

Dolan considera que todas las organizaciones de todos los tiempos se rigen por valores. Tanto la mafia, como la iglesia o el ejército, sólo por nombrar algunos ejemplos, se rigen por valores que claramente podemos o no compartir. Y desde su perspectiva “cualquier proyecto humano se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción”. (2011, p.3).

En ocasiones, los valores organizativos son explícitamente declarados y forman parte de la visión, la misión y los objetivos institucionales; en otras (tal vez la mayoría) no están definidos, lo que genera incertidumbre sobre la certeza del objetivo real y final de la organización, tanto a nivel interno como a nivel externo.

La realidad demuestra, además, en algunos casos, que suele no haber coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan y respiran en la institución.

Continuando con Dolan (2011) quien ha profundizado en la importancia de los valores institucionales, sobre todo considerando como centro de la actividad al ser humano, entendemos que se trata de construir sintonía y confianza entre todos los actores que conforman una empresa y/o cualquier otro tipo de institución.

No obstante, la internalización de valores organizacionales es un proceso complejo que requiere no solamente de tiempo, sino además que los mismos sean fácilmente identificables, explicados y ejemplificados por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

La gobernanza de las instituciones depende de la comprensión compartida y el acuerdo sobre los valores. Y en ámbitos de diversidad cultural se deben reconocer los distintos valores, representarlos y mediar entre ellos con el fin de lograr un acuerdo.

En un mundo donde un alto porcentaje de las organizaciones están centradas en sus logros económicos o deportivos según el caso, mostrar sus valores, y no las prácticas, es lo que conduce al éxito. Y la clave de esta mecánica es lo que conocemos como *ventaja competitiva*.

Estos valores, a los que a menudo nos referimos con el apelativo de *cultura corporativa* o *valores institucionales*, son conceptos importantes para la gestión.

Es importante que los valores sean significativos en todos los niveles de la organización. No sólo es fundamental tenerlos claramente definidos a nivel institucional, sino también que sean factibles de ser aplicados en la actividad diaria.

El Comité Olímpico Internacional, en su carácter de máxima organización del deporte olímpico mundial, también ha definido sus valores institucionales. A través de un documento denominado *Agenda 2020*, delineó los principios, estándares y cualidades no negociables que definen las creencias de una organización, tales como el establecimiento de prioridades morales y éticas que guíen la toma de decisiones y las acciones, en la búsqueda de explicar por qué la organización actúa de la manera en que lo hace y de qué manera se puede contribuir a mantener su integridad.

La reciente revisión y adecuación de los valores institucionales del Comité Olímpico Internacional se plasmaron en ese documento y sucedió durante la 127^o Sesión del Comité Olímpico Internacional que se llevó a cabo entre los días 8 y 9 de diciembre de 2014 en Mónaco, ocasión en la que se analizaron y aprobaron las 40 recomendaciones para dar forma al futuro del Movimiento Olímpico.

Estas recomendaciones ofrecen una visión clara de hacia dónde se dirige el Movimiento Olímpico y cómo se puede proteger la singularidad de los Juegos fortaleciendo los valores olímpicos en la sociedad.

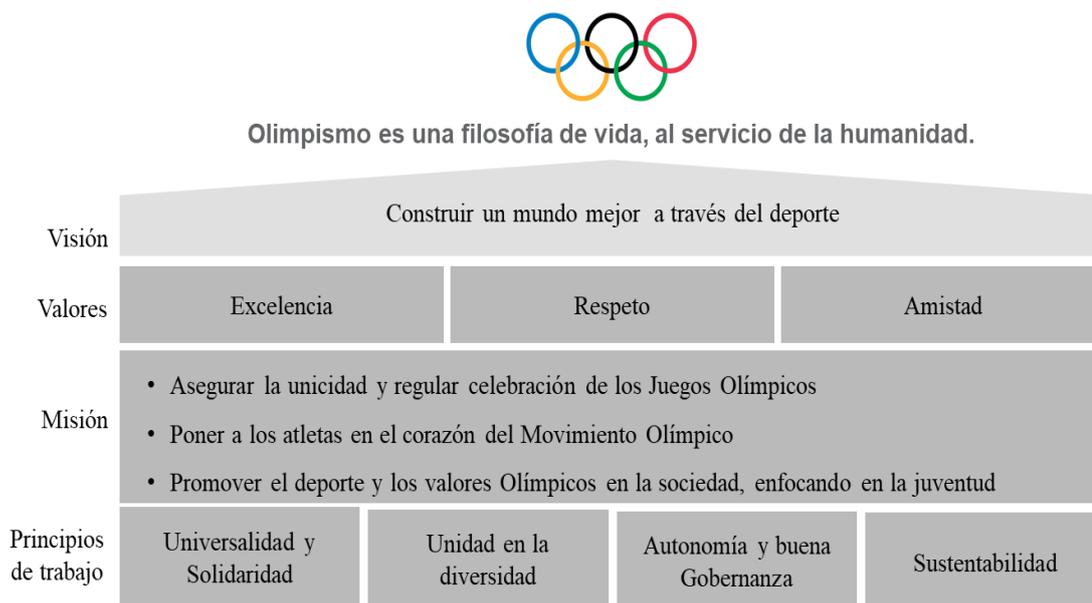


Gráfico 2. Visión del Movimiento Olímpico

Fuente: presentación de power point de Roger N.- De Cock M., COI, 03/09/2015

La misión de una organización puede no ser única y en el caso del COI las tres misiones definidas son perfectamente complementarias entre sí.

Esta revisión de valores institucionales en el Comité Olímpico Internacional está avalada por más de 100 años de historia.

El Movimiento Olímpico supo sobreponerse y adaptarse a situaciones culturales (género y religión), políticas (boicots y atentados terroristas), económicas (endeudamientos de comités organizadores, el nacimiento del marketing deportivo y la profesionalización el deporte), dopaje, avances tecnológicos (en comunicación y en equipamiento) por sólo mencionar algunos de los desafíos que tuvo que enfrentar.

Si pudo sobrevivir a tantos cambios en más de un siglo es porque la institución, y fundamentalmente sus líderes supieron anticiparse a los problemas enfrentaban la sociedad e inexorablemente enfrentaría el mundo del deporte.

El presidente del COI, Dr. Thomas Bach (2014) en el capítulo de presentación de la Agenda 2020 declaraba:

... Necesitamos cambiar porque el deporte de hoy es demasiado importante en la sociedad para ignorar al resto de la sociedad. No vivimos en una isla, vivimos en medio de una sociedad digital moderna y diversa. Si queremos continuar poniendo el deporte olímpico al servicio de la sociedad, que es parte de nuestros Principios Olímpicos, debemos comprometernos con esta sociedad, debemos mantener un diálogo respetuoso con esta sociedad. (p.4).

Y fundamentaba así la necesidad de cambio como proceso de adaptación a las nuevas realidades y demandas de la sociedad. Y en ese camino de actualización, enfatizó el fortalecer el deporte en la sociedad en virtud de los valores que promueve el olimpismo y enfocando la comunicación hacia la juventud.

Los tres temas generales de la Agenda 2020 son la sostenibilidad, la credibilidad y la juventud.

Resulta fundamental entonces que las Federaciones Deportivas Nacionales, en correspondencia con los lineamientos a nivel internacional, comprendan que solamente una educación en valores a través del deporte permitirá que los atletas no incurran en prácticas desleales ante tantos estímulos que reciben a diario de la sociedad (donde están insertos por naturaleza), de sus colaboradores, del personal de apoyo y de otros tantos agentes externos a los que están expuestos.

2.3. Comunicación

2.3.1. Concepto

En términos generales, la *comunicación* es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo,

socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas o información.

Autores como De Fleur y Ball - Rokeach (1993) hacen un recorrido desde los orígenes de la comunicación humana. Desde la era de los signos y las señales, la era del habla y el lenguaje, la era de la escritura, la era de las letras de molde, la imprenta y la revolución de las comunicaciones, analizando cómo mejoró en determinados momentos de la historia y cómo estos cambios tuvieron profundas implicancias en la vida de la gente. Lo que evidencia que la historia de la comunicación humana es más que una acumulación de etapas, es la transición progresiva y combinada de una etapa a otra.

2.3.2. Recursos de comunicación

Innumerables son la cantidad de recursos y medios que se pueden utilizar para comunicar, pero de acuerdo con las necesidades y objetivos del contenido es el medio que deberá utilizarse puesto que poseen características diferentes:

La prensa ofrece información impresa duradera que se puede guardar y volver a leer, relata en detalle los hechos y comentarios, puede contener gran cantidad de datos, mientras que la radio ofrece narraciones emotivas, ya sea en vivo o en grabaciones diferidas, con noticias cortas pero repetidas.

La televisión es el medio de comunicación que más impacto tiene debido a la poderosa acción de las imágenes, requiere comentarios o relatos cortos.

La fotografía es también un medio de comunicación eficaz. La prensa debe tener acceso a las fotografías tomadas por fotógrafos profesionales, quienes pueden explotar de manera muy efectiva los valores fotogénicos de la acción. La fotografía complementa la información escrita.

Las redes sociales, páginas web y toda información online deben ser breves y visualmente atractivas.

Como vemos, tan variados son los recursos como diferentes son sus características y potencialidades.

La comunicación es uno de los escasos procesos que abarcan a toda la sociedad.

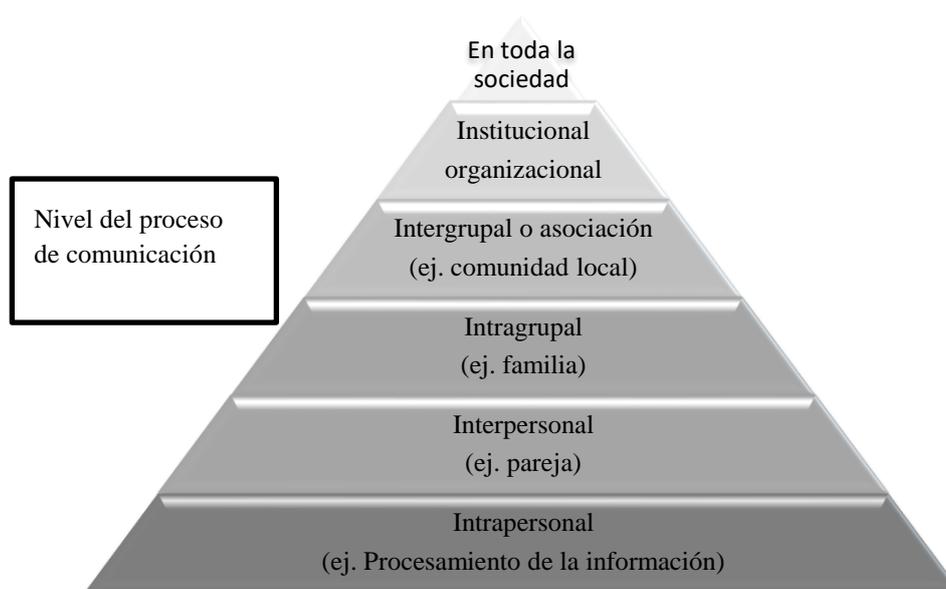


Gráfico 3. Pirámide de comunicación

Fuente: elaboración propia a partir de adaptación de McQuail D. *Introducción a la teoría de la comunicación de masas* (1999, p.36).

2.3.3. Estrategias de comunicación

“Uno de los axiomas más aceptados de la teoría de la comunicación sostiene que *es imposible no comunicar*. Todo lo que se hace y dice, comunica, pero también *comunica* todo lo que se omite y calla”. (Paladino- Teijeiro, 2006, p.6)

El axioma referenciado nos alienta a reflexionar acerca de lo que comunican las federaciones deportivas nacionales, cómo lo comunican y también cuántas de ellas no lo hacen por no tener, por ejemplo, sus valores institucionales definidos o los recursos para hacerlo, entre otras razones. Esa falta de comunicación también es un mensaje poco claro o negativo que recibe sus actores y público en general.

Una estrategia de comunicación no puede ignorar las áreas derivadas de las siguientes cinco preguntas que forman parte del proceso de comunicación, como nos sugiere analizar McQuail:

- ¿Quién comunica con quién? (Fuentes y receptores)
- ¿Por qué se comunica? (Funciones y propósitos)
- ¿Cómo se da la comunicación? (Canales, lenguajes, códigos)
- ¿Sobre qué? (Contenidos, referencias, tipos de información)
- ¿Qué consecuencias tiene la comunicación? (Deseadas y no deseadas)

(2000, p.38).

En esta parte del trabajo nos vamos a concentrar en el último interrogante, o sea, en los efectos de la comunicación y en la utilización de teorías de persuasión para la maximización del impacto en campañas de comunicación masiva.

Si nos centramos en la persuasión, las vías de incidencia sobre el destinatario serán la empatía, la proximidad, la seducción y otros conceptos de tipo emocional para lograr el éxito comunicacional.

La aproximación de Chaves (2014) al respecto indica que "...en la comunicación humana todo mensaje tiene el propósito de modificar la conciencia y/o la conducta del receptor...Incluso la comunicación más crudamente informativa modifica al receptor. Y ese es su objetivo". (p.24).

Vale decir entonces que todo discurso manipula al receptor; pero el éxito solo se produce cuando tal manipulación queda oculta.

Acosta (2005), nos indica que el receptor, consciente o inconscientemente analiza la autoridad del emisor para creer y/u obedecer. Por eso es muy importante que el emisor *se la crea*, pues el mensaje producirá al menos dos cosas en el receptor:

a) la creencia de lo que digo es válido y b) que la validez resulta porque te lo digo yo.

Y ese yo es la clave oculta de la persuasión.

El objetivo estratégico de la comunicación es sumar credibilidad a la organización y autores como Capriotti (1999) y Mc Quail (2000), indican la importancia de la identidad gráfica al momento de elaborarla.

El problema aquí reside en la doble construcción mental de los diseños (marcas, folletos, iconos, otros) y suelen ser causa de fracaso pues no siempre la interpretación del diseñador coincide con la del público.

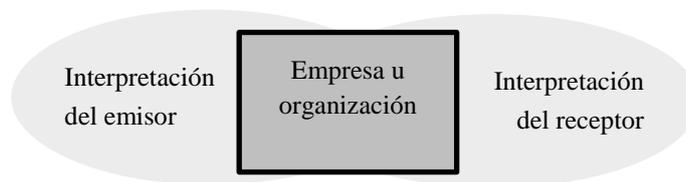


Gráfico 4. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

Fuente: Adaptación personal de Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Capriotti (1999, p.20). España: Ariel

Es relevante dominar a la perfección aquellos códigos culturales de la empresa pues la función de la marca gráfica corporativa no es subyugar al receptor sino identificar al emisor; y solo a través de esta identificación verosímil y convincente, puede incidir en la persuasión del público. Se trata entonces de una transcripción de lo verbal a lo visual.

Una comunicación eficaz es aquella en que se produce una auténtica transferencia: “quien habla es real, quien escucha es real, y el vínculo que los une es real. Lo más frecuente es, en cambio, que los tres componentes estén impostados y, por lo tanto, la rentabilidad de la comunicación decaiga”. (Capriotti, 2006, p.31).

Para elaborar una estrategia de comunicación es necesario tener en cuenta que la misma necesariamente debe ser parte de la planificación estratégica integral de la institución.

Se debe clarificar la identidad y sentido de la institución (visión, misión, valores) en una etapa previa sobre la cual se basará la estrategia de comunicación.

No es consistente planificar acciones con impacto público desconectadas de la visión y estrategia general. Porque no tendrán rumbo ni se sabrá cómo enfocarlas, y porque serán a lo sumo un conjunto de prácticas incoherentes y en consecuencia de escasa eficacia.

Un aspecto que considerar es que en una organización *todo comunica*, no sólo las campañas publicitarias y las relaciones públicas sino también la actividad diaria de la organización. Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que *dicen* cosas sobre la organización.

Otra situación frecuente en la comunicación de una organización es que se encuentra fragmentada para dar cabida a las diferentes disciplinas (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio, etc.) con sus correspondientes especialistas (cada uno con su manual). En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo ideal es que la comunicación esté integrada. Con ello se logrará dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtendrá un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

Tampoco hay que olvidar que *la comunicación es generadora de expectativas*.

Para las organizaciones deportivas, la comunicación permite, entre otras cosas,

la interacción entre sus miembros, la toma de decisiones, la planificación y la resolución de problemas.

El término comunicación para las organizaciones deportivas modernas, señala Acosta (2005), abarca dos significados fundamentales: comunicación interna (dentro de la organización) y comunicación externa. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares imprescindibles para el éxito de cualquier organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión no sólo dentro de la organización, sino también entre ésta y su entorno.

Las organizaciones deportivas necesitan a los medios de comunicación para poder desarrollarse y darse a conocer. Y una estrategia con los medios deberá incluir relaciones con la prensa escrita, radio, televisión y redes sociales, la cuales deberán ser: efectivas (para que produzcan resultados tangibles); continua (para mantener un flujo constante de información que pueda ser utilizada en caso de haber disponibilidad de espacio); personal (para que el oficial de prensa sepa quién suministra la información), y abierta (para que la información suministrada sea veraz y de gran calidad).

Un ejemplo de estrategia de comunicación en el mundo del deporte es la que nos presenta Australia a través de su Asociación de Natación. Pippa (2013) publicó un set de estrategias básicas para recuperar la natación *desde las bases al deporte olímpico*

Sugiere volver a posicionar el deporte a través de las relaciones públicas y la comunicación con acciones tales como:

- Utilizar la cultura de la natación como parte de un auténtico posicionamiento público.

- Activar la marca de natación usando muchos personajes, no sólo los atletas consagrados, sino también a aquellos que a través de la natación comunican con amplio alcance un contenido social sobre el deporte en general.
- Organizar foros regularmente, conducidos por expertos, para desarrollar competencias sobre la mejor manera de relacionarse con los medios sociales y tradicionales.
- Maximizar y actualizar la disposición tecnológica para comunicarse con la comunidad de la natación y pública en general.
- Invertir en un recurso especializado para manejar las relaciones públicas y la marca que se encuentra fuera de los medios de comunicación en general.
- Desarrollar un plan estratégico de comunicación para los próximos cuatro años.

Claro, sencillo, con conceptos simples de fácil de implementar y muy útiles para que se pueda aplicar a cualquier otro deporte.

2.3.4. Cambios en el modelo de comunicación. Paradigmas de comunicación del desarrollo de las TIC

Para entender el concepto de *paradigma*, podemos aplicar la definición de Kuhn (1975), la cual lo describe como un conjunto de ideas y creencias enraizadas en el contexto social de la comunidad. Estos paradigmas o *modelos científicos* son una parte muy importante de la aproximación de la ciencia a la comprensión de la realidad, definiendo el campo en la que ésta se puede mover. Por ello puede afirmarse que los grandes avances de la ciencia, las *revoluciones científicas*, se dan mediante cambios de paradigma, en la medida que permite otras concepciones de la realidad y, por consiguiente, plantearse otros problemas.

El ser humano es un *animal de costumbres* y tiende a repetir sus actos pues ello le genera sensación de seguridad. Lo cual justifica el rechazo innato a los cambios, pues estos, aun cuando sean para bien, le generan en sus comienzos una gran inseguridad.

Los cambios en los modelos de gestión y de comunicación pueden generar resistencia por parte de las personas, ya sea porque afecten su posición laboral, porque requieran mayor carga de trabajo hasta aprender los nuevos procedimientos y/o porque tal vez el cambio requiera de habilidades personales y técnicas que esa persona no posee.

Rogers (2005) opina que el éxito alcanzado por un agente de cambio se basa en el esfuerzo realizado en el proceso de comunicación con los usuarios, la orientación al mismo y la capacidad de conocer sus necesidades. En este sentido, el desarrollo de canales de comunicación interpersonales es muy importante, ya que la capacidad de persuasión se considera más alta y la innovación se difunde mejor debido a la circulación bidireccional de la información.

El impacto y el alcance de la tecnología en la comunicación aceleran vertiginosamente los procesos de nuevas formas de gestión.

Para ver con claridad esta necesidad de adaptación inmediata a los cambios, resulta interesante analizar, el tiempo que le llevó a algunas herramientas TIC alcanzar los 50 millones de usuarios.



Gráfico 5. Evolución de algunas TIC

Fuente: elaboración propia a partir de Bel, J.D. (2015). *Gestión de la información y su tecnología relacionada*. Buenos Aires: ENARD

Orihuela (2002), sistematiza diez características que dan ejemplo de este cambio en la comunicación a través de las TIC y que veremos sintéticamente reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Los 10 paradigmas de la comunicación en la era digital

De audiencia a usuario	La imagen de telespectador pasivo enfrente de la pantalla se desplaza hacia el usuario activo, que navega en una red hipertextual y produce contenidos.
De medios a contenidos	Los medios se definen ahora a partir del reconocimiento de su autoridad en materia de contenidos y no de sus condiciones técnicas de producción
De mono media a multimedia	Diferentes formatos y lenguajes hasta ahora autónomos confluyen en el mismo soporte
De periodicidad a tiempo real	Los medios tradicionales estaban anclados en ritmos y restricciones temporales (diario, semanal, mensual), mientras que los medios digitales deben actualizarse en tiempo real.
De escasez a abundancia	El incremento exponencial de la información a disposición de los usuarios hace difícil su gestión, generando situaciones de info-contaminación. Para paliar esto, se han generado recursos que aceleran la búsqueda y localización de la información (motores de búsqueda, sindicación de contenidos).
De intermediación a desintermediación	Al descentralizarse la comunicación, las figuras intermedias estudiadas por los teóricos que gestionaban los flujos informativos tienden a desaparecer.
De distribución a acceso	Del modelo punto-multipunto se pasa al paradigma de la red, que permite el acceso (multipunto-punto) o el intercambio entre usuarios (multipunto-multipunto).
De unidireccionalidad a interactividad	El usuario puede elegir entre diferentes contenidos, manipularlos, reproducirlos, transmitirlos y regular su tiempo de consumo.
De lineal a hipertexto	De la linealidad temporal del texto tradicional se pasa a la no linealidad espacial de las redes textuales.
De información a conocimiento	En el ecosistema de la comunicación digital aparecen nuevas formas colectivas de generación de saberes. La tecnología favorece este proceso, el resto lo pone la inteligencia y creatividad de los usuarios.

Fuente: elaboración personal a partir de Orihuela (2002). *Los nuevos paradigmas de la comunicación. Ecopybook*. Fecha de consulta : 19/03/2018. Disponible online : <https://www.ecuaderno.com/paradigmas>

Los medios digitales se han transformado en uno de los pilares del mundo globalizado. Proveen acceso casi ilimitado a todo tipo de información en el menor tiempo posible y simultáneamente en casi todo el mundo.

Los medios digitales brindan la posibilidad de participar directamente en eventos que suceden en política, negocios, deportes, y otros escenarios, no siendo necesario esperar el periódico del día siguiente para obtener información sobre los desarrollos más recientes.

2.3.5. Instrumentos TIC para la comunicación y la gestión de la información a través de Internet

En los últimos 30 años, la sociedad ha experimentado un cambio fundamental en la forma en que se crea y disemina la información. La interfaz entre la tecnología informática y los usuarios ha evolucionado hasta el punto en que cualquier persona puede crear contenido multimedial y transformarse en reportero de la realidad que lo rodea.

Castells (1995) considera que los avances tecnológicos se dan en un determinado contexto cultural, social y económico, y todos esos cambios que se producen a diario a su vez conforman esta nueva sociedad.

El desarrollo de las TIC ha generado un gran impacto en la gestión de las organizaciones deportivas y se han transformado en herramientas necesarias para gestionar los recursos de manera eficaz, realizar diferentes trabajos y comunicarse con las partes interesadas

La información es vital para la buena gobernanza de una organización y la gestión eficaz de la información consiste en identificar y obtener los datos, transformarlos en algo de valor para la organización y posibilitar un acceso fácil a la información.

Los medios de comunicación y las TIC proporcionan información de modo continuo. El peligro reside en recibir demasiada información, que, además en muchos casos es de dudosa relevancia.

El desarrollo y uso de las TIC representan una oportunidad estratégica en una organización deportiva para responder a una mayor demanda con agilidad en el proceso de gestión de solicitudes de apoyo económico, en el proceso administrativo, financiero y contable, para intercambiar información con otras instituciones deportivas, ante una mayor demanda de información sobre los atletas, entrenadores, instalaciones y competencias deportivas, entre otras ventajas.

Una de las herramientas TIC de las que disponen las organizaciones, para la comunicación y gestión de la información a través de Internet son las *Redes Sociales*, las cuales facilitan la interacción y participación del usuario en la red permitiendo que los usuarios se sientan implicados y valorados, tomando la palabra para hacer comentarios en forma directa, en tiempo real y recibiendo respuesta de manera inmediata.

Además de la interacción inmediata las alternativas de uso de las redes sociales son, entre otras, una herramienta para comunicar productos y servicios, valores institucionales, foros de opinión y debate, conocer las demandas del mercado.

Las de principal uso en la actualidad son: Facebook, YouTube, Twitter, Instagram y Snapchat.

2.3.6. Tipos de audiencia.

“La *audiencia* es el nombre colectivo utilizado para calificar a los *receptores* en el modelo secuencial concreto del proceso de comunicación de masas (fuente, canal, mensaje, receptor, efecto)”. (McQuail, 1999, p. 431).

El conocimiento de la audiencia constituye obviamente una herramienta esencial para los comunicadores y las organizaciones.

En los últimos 20 años del siglo pasado se consideró al público como una masa homogénea y pasiva.

Según Alsina (1999), hasta el momento en que surgieron las redes sociales y los individuos se convirtieron en artífices en la creación de información, todos recibíamos al mismo tiempo los mismos contenidos sin posibilidad de opinar en forma masiva respecto de estos.

Pero De Fleur y Ball Rokeach (1993) afirman que cada miembro de la audiencia tiene sus propias características y su conducta es distinta según su personalidad, dando lugar a la perspectiva de las diferencias individuales, que derivó en la formulación del principio de la exposición, percepción y retención selectiva, lo cual implica que los individuos se exponen, interpretan y recuerdan información que concuerde con sus intereses y convicciones.

También desarrollaron la teoría de las categorías sociales, por la cual, los grupos sociales semejantes se comportan de la misma manera ante la información.

Wolf (1996), McQuail (1999) y Klapper (1963) investigaron puntualmente los factores relativos a la audiencia, donde el grado de exposición del público al material informativo está determinado en gran parte por algunas características de la propia audiencia, tales como: el interés por adquirir información, la exposición selectiva (qué grupos de población son alcanzados por qué medios de comunicación), percepción selectiva (reacciones de incompreensión del mensaje para evitar la disonancia cognitiva) y memorización selectiva.

McQuail (1999) nos dice que existen tres términos principales para definir los tipos de audiencia:

- Audiencia potencial: designa a todos los que se pueda alcanzar, en función de varios factores, sobre todo en posesión de equipos de recepción o reproducción, ubicación (residir en el área de cobertura o distribución) o

socioeconómicos, como ingresos, educación, edad y sexo, según se defina el medio.

- Audiencia de pago: en particular compradores de periódicos, libros, grabaciones musicales, entradas de cine, otras y los abonados a diversos servicios mediáticos como los canales de cable y vía satélite.
- Audiencia alcanzada: varía de un medio de comunicación a otro; en el caso de los medios impresos se refiere a la cantidad de gente que lee (diarios, revistas, otros) y en el caso de radio o televisión al número de personas que haya sintonizado determinado programa o canal (índice de audiencias).

Cada organización genera sus propios públicos y no todos los públicos con lo que se relaciona una organización tienen el mismo grado de incidencia, puesto que unos influyen más que otros en el funcionamiento y en el logro de los objetivos de la organización.

Es importante para las organizaciones deportivas identificar sus públicos prioritarios y secundarios, como también conocer cuáles son los intereses de cada grupo, porque en función de ello se tendrá que establecer una estrategia de comunicación.

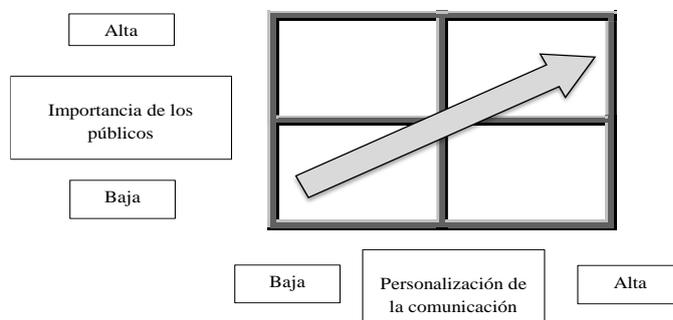


Gráfico 6. Importancia de los públicos en la comunicación
Fuente: elaboración propia a partir de Capriotti (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Ariel

CAPITULO 3

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología.

El universo de este trabajo girará en torno a las Federaciones Nacionales de Deportes que forman parte del programa olímpico y que se encuentran representadas Comité Olímpico Argentino, a saber: atletismo, bádminton, baloncesto, balonmano, beisbol/softbol, bobsleigh, eskeleton y luge, box, esquí, canotaje, ciclismo, deportes acuáticos, ecuestre, esgrima, fútbol, gimnasia, golf, karate, hockey, hockey sobre hielo, judo, lucha, patinaje sobre hielo, pentatlón moderno y biatlón, levantamiento de pesas, patín, remo, rugby, surf, taekwondo, tenis, mesa de mesa, tiro, tiro con arco, triatlón, voleibol, vela.

Al momento de planificar las acciones metodológicas, Taylor y Bogdan ofrecen la siguiente recomendación:

Debemos crear constantemente nuevos métodos y enfoques. En investigación, sea un buen artesano. Evite un conjunto rígido de procedimientos. Sobre todo, trate de desarrollar y aplicar la imaginación. Eluda el fetichismo del método y la técnica. Que cada uno sea su propio metodólogo. (Mills citado por Taylor y Bogdan, 1990, p.134)

La presente investigación se va a desarrollar sobre la base de articular dos perspectivas metodológicas, una cuantitativa y otra cualitativa. Es decir, un abordaje mixto.

En la actualidad se considera que ambos enfoques realizan aportes, desde lugares diferentes, para aproximarse de la mejor manera al fenómeno de interés científico. La idea, destaca Galeano, es “explicitar las diferencias, asumirlas, contextualizarlas y marcar los límites y posibilidades de uno y otro enfoque”. (2004, p. 13).

Los enfoques de investigación cualitativo y cuantitativo no pueden compararse a fin de dar respuesta a tal pregunta, ya que básicamente son complementarios.

Ambos enfoques no se excluyen entre sí, sino que, combinados adecuadamente, se enriquecen de manera mutua.

Ambos enfoques han permitido conocer y comprender fenómenos, y por lo tanto son valiosos desde el punto de vista de la utilidad científica: constituyen diferentes aproximaciones a cada fenómeno.

A través del análisis cuantitativo, podremos medir variables cuantificables, definir políticas cuantificables y medir comportamientos en función de variables, como nos alienta Galeano (2004).

Se llevará a cabo mediante la instrumentación de un cuestionario con preguntas cerradas que se aplicará a todas las Federaciones Nacionales Argentinas que forman parte del Programa Olímpico.

En tanto que Hernández Sampieri et al. (2010) destaca entre las principales características de un abordaje cualitativo como un enfoque al que “puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista... e interpretativo...” (p. 10).

La perspectiva cualitativa se implementará mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes claves, provenientes de dos campos de actuación: la dirigencia federativa y la actividad académica. Esta aproximación nos permitirá comprender el abordaje al tema desde la perspectiva de personas influyentes en la toma de decisiones, dado que “...la metodología cualitativa es más que un conjunto de técnicas para recoger datos: es un modo de encarar la interioridad de los

sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y otros actores sociales” (Galeano, 2004, p. 16).

3.2. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Entrevistas: a través de estas, se recuperará información de primera fuente sobre los diferentes puntos de vista de los informantes seleccionados respecto de los impactos, beneficios y desafíos de la implementación y desarrollo de estrategias para promover los valores a través del deporte.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas en un marco abierto permiten una comunicación bidireccional que permite compartir y recibir retroalimentación sobre la temática del proyecto. Al mismo tiempo, este tipo de método de entrevistar tiene la gran ventaja de proporcionar una conversación enfocada, con la flexibilidad necesaria para profundizar en los detalles y obtener puntos de vista de los entrevistados, reduciendo el riesgo de dispersión.

Será también un insumo empírico valioso y original para contrastar con los contenidos expuestos en el desarrollo teórico.

Las entrevistas se pueden realizar a tres tipos diferentes de personas: *la gran persona, el marginal y la persona común* (Plummer K., 1983 en Vasilachis 2007).

De acuerdo con la mencionada categorización, el criterio de selección adoptado para las unidades de análisis es el de “*gran persona*” teniendo en cuenta los meritorios antecedentes dirigenciales y académicos que respectivamente acreditan.

En cuanto a los dirigentes a entrevistar serán seleccionados por los siguientes criterios:

- porque son personas claves que llevan a cabo y establecen las estrategias para el desarrollo de su deporte en Argentina.

- porque han estado en sus posiciones durante al menos dos períodos olímpicos consecutivos.
- Porque posee estudios de nivel terciario y/o universitario

Los académicos estarán representados por un especialista en filosofía, un especialista en sociología y un especialista en comunicación institucional.

3.3. Operacionalización de variables.

A continuación, se presenta una tabla con las variables y sus respectivos indicadores, que se utilizará en este proyecto, en la búsqueda de responder la pregunta de investigación.

Tabla 2.
Resumen de variables e indicadores

Objeto de estudio	Variables	Indicadores	Análisis de datos
Promoción de valores en Federaciones Nacionales de deportes olímpicos afiliadas al Comité Olímpico Argentino	Políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de estatutos. • Misión, Visión, Valores. • Planificación estratégica. • Código de ética. • Código de conducta para integrantes de delegaciones. 	Cuantitativo y cualitativo
	Capacitaciones y programas educativos	<ul style="list-style-type: none"> • N° y tipo de capacitaciones anuales para atletas y entrenadores basada en valores. • N° y tipo de capacitaciones anuales para atletas y entrenadores con contenidos vinculados al dopaje. • N° y tipo de capacitaciones para atletas y entrenadores con contenidos vinculados al uso responsable de redes sociales. 	

		<ul style="list-style-type: none"> Nº de atletas que asisten anualmente a programas educativos de otras instituciones. 	
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas utilizadas para la comunicación. 	
	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Nº de personal rentado y voluntario con formación en valores. Tipo de formación acreditada. Nº de personal rentado y voluntario con actividad en comunicación de valores. 	

Fuente: elaboración propia

3.4. Tipo de diseño de la investigación.

El diseño de trabajo responde al paradigma interpretativo, con anclaje empírico, no experimental y no aleatorio, exploratorio, aplicado y cuantitativo.

Los esfuerzos están dirigidos a explorar, describir, y fundamentalmente entender el papel y la condición que le dan las federaciones deportivas nacionales a la promoción de valores, así como las estrategias y los medios utilizados para llevar a cabo la difusión de estos.

3.5. Tipo de muestra.

El universo objeto de estudio está compuesto por las 38 Federaciones Nacionales afiliadas al Comité Olímpico Argentino que forman parte del programa de los Juegos de la Olimpiada y de los Olímpicos de Invierno.

Para el método cuantitativo se tomó la totalidad del universo, mientras que, para el método de entrevistas semiestructuradas, se ha seleccionado una muestra no aleatoria compuesta por 8 dirigentes de Federaciones Nacionales considerados informantes claves y ajustados a los criterios de selección antes referidos.

3.6. Recopilación de información.

El proceso interpretativo se va a realizar sobre la base del análisis y cruzamiento de las dos fuentes de datos: la información brindada por los cuestionarios aplicados a las Federaciones Nacionales y los relatos aportados por los informantes claves.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados de la metodología de la investigación desarrollada a partir de los diferentes instrumentos de recopilación de datos empleados para tal fin, en la búsqueda de dar respuesta a las preguntas en esta investigación planteada

En primer lugar, haremos el relevamiento del análisis cuantitativo, para conocer si las Federaciones Nacionales promueven valores a través de su deporte, cuán institucionalizados están en caso de tenerlos y si los promocionan a través de redes sociales.

Posteriormente, analizaremos los conceptos relevantes de las entrevistas semiestructuradas realizadas con el fin de interpretar desde lo cualitativo los datos obtenidos.

4.1. Análisis cuantitativo.

Sobre un total de 38 Federaciones Nacionales, respondieron el cuestionario 36, lo que representa un 94,73% del total de la muestra.

Del 5,26% de Federaciones Nacionales que no respondieron, la Asociación del Fútbol Argentino argumentó la imposibilidad de responder debido a que la encuesta fue enviada en un momento crítico de ese deporte por la proximidad al inicio del Campeonato Mundial en Rusia, en tanto que la Unión Argentina de Patinaje de Velocidad sobre Hielo argumentó falta de tiempo y de recursos humanos para completarlo.

De ahora en más el análisis se hará considerando el 100% las 36 Federaciones Nacionales que respondieron.

Estatutos

El 30,55% de las Federaciones Nacionales no han modificado nunca sus Estatutos desde su creación, el 13,88% lo ha hecho hace más de 10 años y el 33,33% lo ha realizado en los últimos 10 años. Lo que significa que solamente el 22,22% ha actualizado su Estatuto durante el último ciclo olímpico, vale decir en los últimos 4 años. Lo cual deja en evidencia la falta de actualización respecto de normativas que prescribe el Comité Olímpico Internacional y las Federaciones Internacionales de cada uno de estos deportes en cuanto a temas de ética, gestión y transparencia vigentes en el mundo del deporte olímpico.

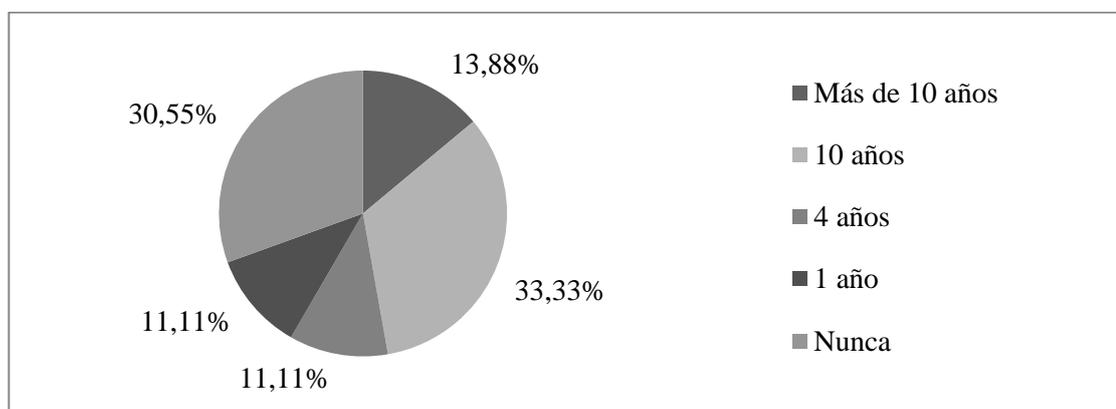


Gráfico 7: Modificación de Estatutos

Fuente: elaboración propia

Misión, Visión, Valores

El 83,32% afirma tener definido su misión, visión y valores, en tanto que el 16,66% restante no los ha definido.

Del 83,32% que los tiene definidos, sólo el 16,66% proyecta su deporte a nivel olímpico y para el 41,66% el objetivo principal es desarrollar el deporte a nivel nacional.

La falta de definición de estos tres elementos indica una falta de guía y orientación en la gestión, pues son la misión, la visión y los valores quienes establecen los lineamientos de la gestión en todos sus órdenes.

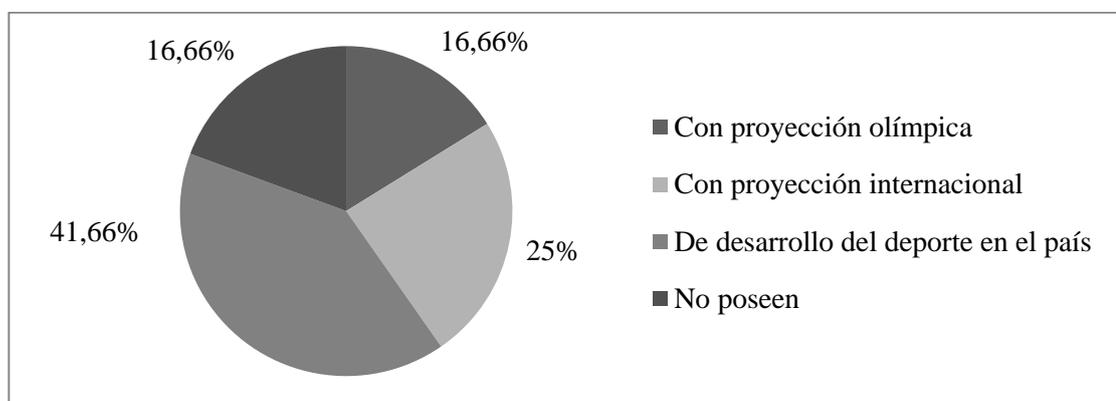


Gráfico 8: Definición de misión, visión y valores
Fuente: elaboración propia

Periodicidad de planificación estratégica

Del relevamiento de este indicador surge que el 83,34% de FNs realizan planificación estratégica. El mayor porcentaje corresponde a las que planifican por dos ciclos olímpicos consecutivos, en tanto que un 16,66% no cuenta con planificación estratégica alguna.

Este dato es sumamente relevante, porque la planificación estratégica diseña el día a día de la gestión (concentraciones, eventos, capacitaciones, congresos, otros), lo cual simplifica la administración y facilita la transparencia como valor institucional de aplicabilidad diaria.

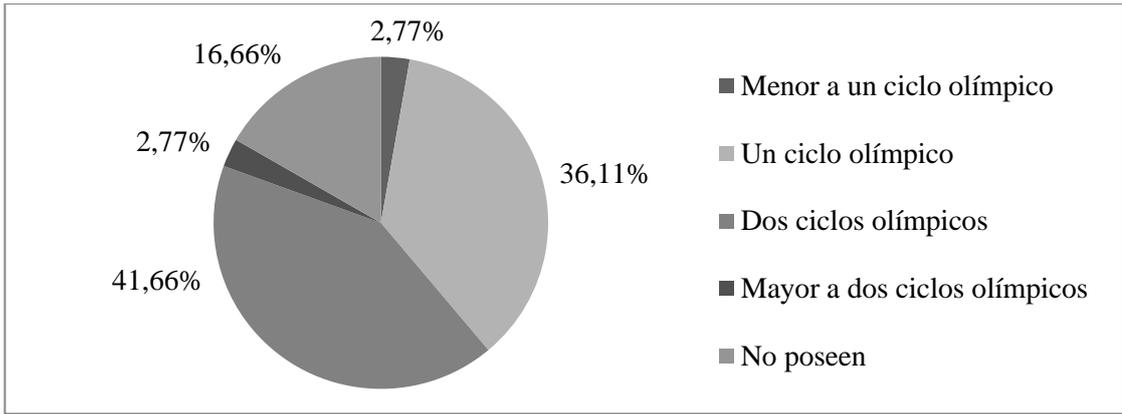


Gráfico 9: Periodicidad de planificación estratégica
Fuente: elaboración propia

Código de ética y código de conducta

El relevamiento de estos dos indicadores tiene directa relación con qué pautas de comportamiento y en función de qué valores se espera que actúen atletas, oficiales, dirigentes, árbitros y todos aquellos vinculados a las FNs.

Surge de la lectura de datos que es muy superior la importancia que le otorgan las FNs a la redacción y aplicación de un código de conducta (72,22%), el cual generalmente es aplicable en forma casi exclusiva a los atletas que a un código de ética (50%) que generalmente se aplica a quienes ejercen la gestión.

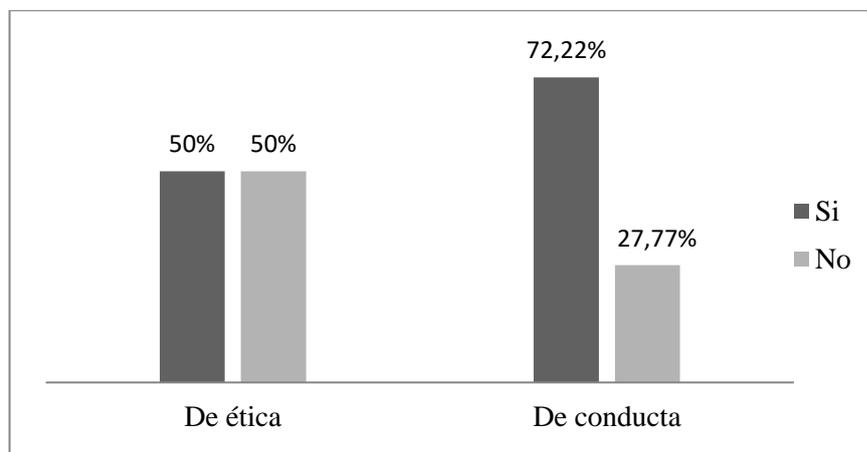


Gráfico 10: Código de ética y código de conducta
Fuente: elaboración propia

Capacitaciones en valores y dopaje para atletas

El relevamiento de estos dos indicadores resulta esencial para el proyecto de investigación, pues pone en evidencia cuan comprometida o no estás las instituciones que rigen cada deporte en la formación desde un aspecto integral de los deportistas en un tema tan sensible como es la salud. Pero a esta elección la vemos íntimamente relacionada con los valores éticos que implica la elección de la *no trampa* a través del dopaje y una educación en valores que permita una toma de decisiones psíquica, ética y físicamente saludables.

El 47,22% de las FNs realizan capacitaciones que comprenden formación en valores y el 50% se preocupa de que sus atletas reciban capacitaciones en temas vinculados al dopaje, lo cual casi nos permite inferir en una paridad de concepción en la relación entre ambas variables.

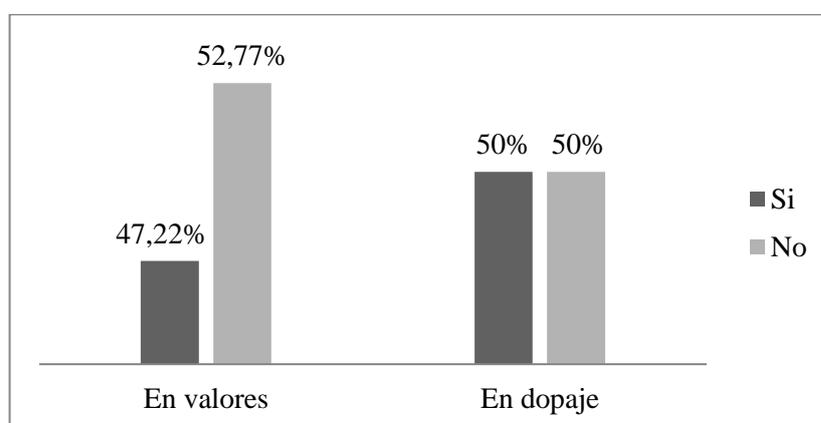


Gráfico 11: Capacitaciones en valores y dopaje para atletas
Fuente: elaboración propia

Capacitaciones en valores y dopaje para entrenadores

Siendo el rol del entrenador relevante por la incidencia que tiene sobre los atletas, la investigación de esta variable se corresponde con la intención de conocer qué importancia las federaciones nacionales asignan al hecho de educar a sus cuadros

técnicos en la formación y transmisión de valores para con sus atletas y conocimientos respecto del dopaje.

El relevamiento muestra que sólo el 33,33% de las FNs realizan capacitaciones con contenidos en valores entre sus entrenadores, lo cuales preocupante pues al igual que un docente en el aula, es quien en la tarea diaria debe pedagógicamente brindar el ejemplo y enfatizar en aspectos esenciales para la formación integral del deportista.

En capacitaciones vinculadas al dopaje el 50% les brinda herramientas sobre este tema, que siendo una temática que involucra aspectos tan sensibles desde lo ético y el cuidado de la salud, es bajo a un nivel nacional de deporte de alto rendimiento o elite.

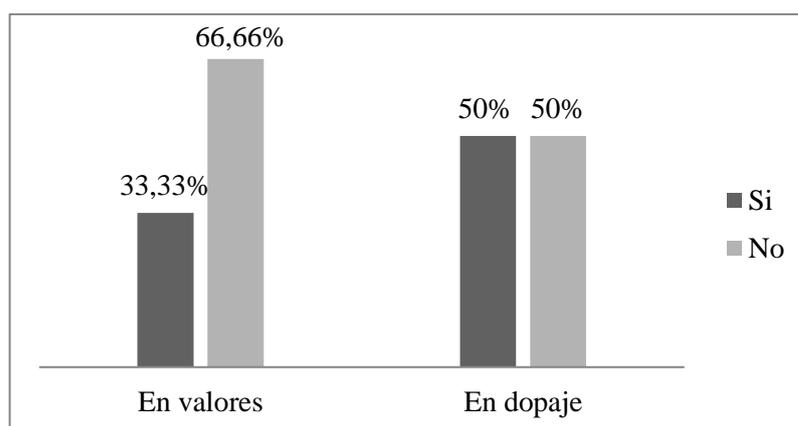


Gráfico 12: Capacitaciones en valores y dopaje para entrenadores
Fuente: elaboración propia

Uso responsable de redes sociales

Considerando las estrictas directrices del COI respecto del uso responsable de redes sociales, que promueven el respeto a la diversidad y la promoción de valores a través del deporte, éste indicador demuestra que sólo el 22,22% de las FNs trabaja este tema.

El descuido de esta función educadora a través de un buen uso de las nuevas tecnologías deja en evidencia la desvinculación que a veces parece haber entre la educación formal en la escuela y la familia y la educación que debe acompañarse desde otros ámbitos como es el deporte en este caso.

Fundamentalmente porque es un área que forma parte de la educación de los atletas como personas en el más amplio sentido de la expresión, pero además porque una expresión inadecuada en una red social significa inmediatamente la exclusión de competencias olímpicas.

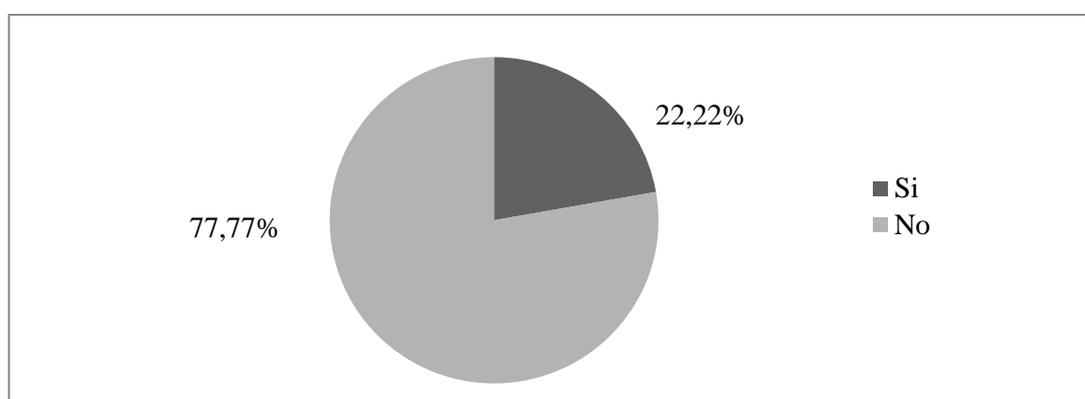


Gráfico 13: Uso responsable de redes sociales.
Fuente: elaboración propia

Capacitaciones propuestas por otras instituciones

Este indicador nos permite evaluar la receptividad por parte de atletas y oficiales de capacitaciones cuyas propuestas provienen de instituciones que no son de la FN.

Al respecto las FNs indican que la mayoría de las capacitaciones provienen de Solidaridad Olímpica, COA, ENARD y FIs donde el 83.33% de oficiales (dirigentes, árbitros, entrenadores) participan de las mismas, en tanto que para atletas hay menos opciones y de las existentes el 66,66% participa de las mismas.

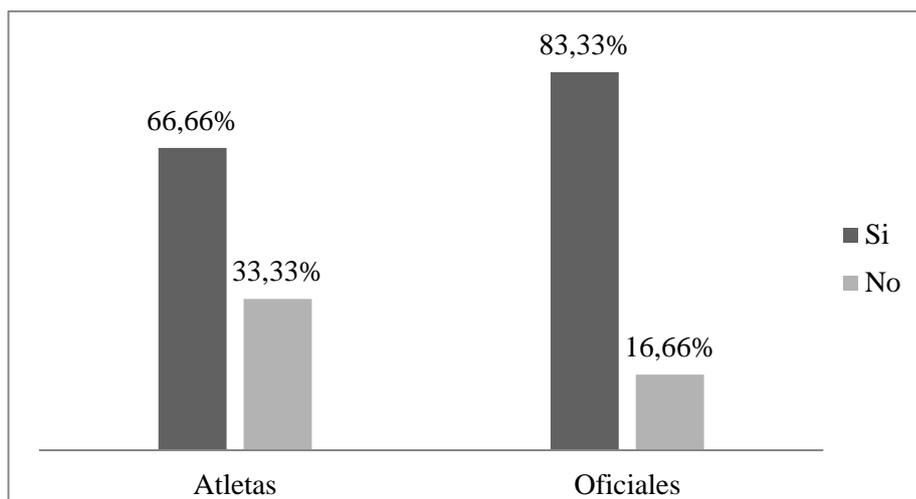


Gráfico 14: Receptividad en capacitaciones propuestas por otras instituciones.
Fuente: elaboración propia

Planes de comunicación y marketing

Del relevamiento de estos indicadores podemos ver que si bien el 69,44% de las FNs poseen un plan de comunicación sólo el 30,55% utiliza el mismo para la comunicación del deporte con contenido en valores; en tanto que constan de plan de marketing sólo el 33,33% de las FNs y el 25% promueve valores en su plan de marketing.

Estos datos, vinculados a las preguntas de investigación y objetivos de este proyecto, nos indican que en la documentación institucional en la cual se plasman las áreas que dejan en evidencia un trabajo de dar a conocer qué aspectos consideran relevantes en el trabajo con personas/atletas, la educación/formación de valores no es aplicada en la comunicación institucional ni en la estrategia de visualización marcaría por parte de las FNs.

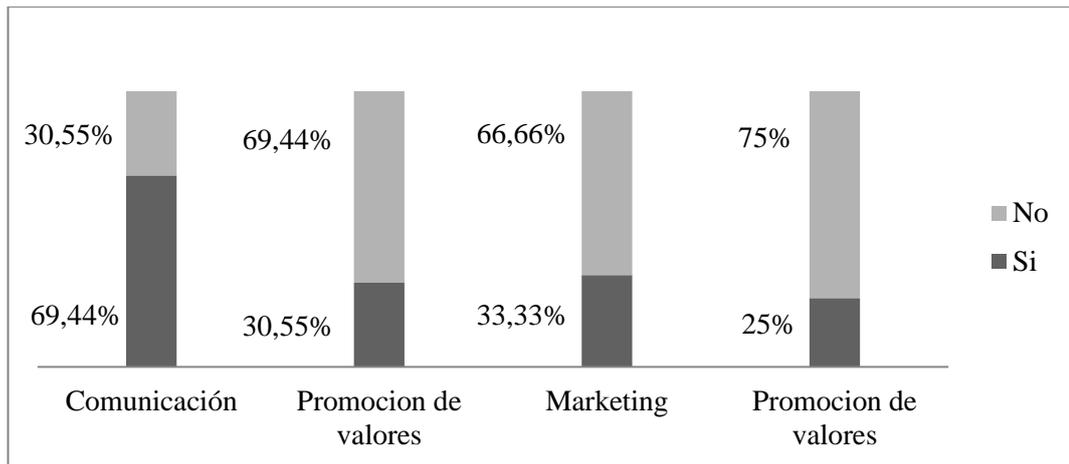


Gráfico 15: Planes de comunicación y marketing.
Fuente: elaboración propia

Herramientas digitales para promoción y difusión del deporte

La medición de este indicador pone en evidencia el uso de redes sociales para la promoción y difusión del deporte. Del 100% de las FNs sólo el 16,66% no utiliza ninguna de estas herramientas, en tanto que del 83,33% utiliza Facebook.

La segunda red más utilizada es Instagram con un 77,77% que apela a la instantaneidad de la información a través de la imagen.

Para el público joven/adolescente, no contar con espacios en redes sociales es queda, como deporte, fuera del mercado de consumo de información.

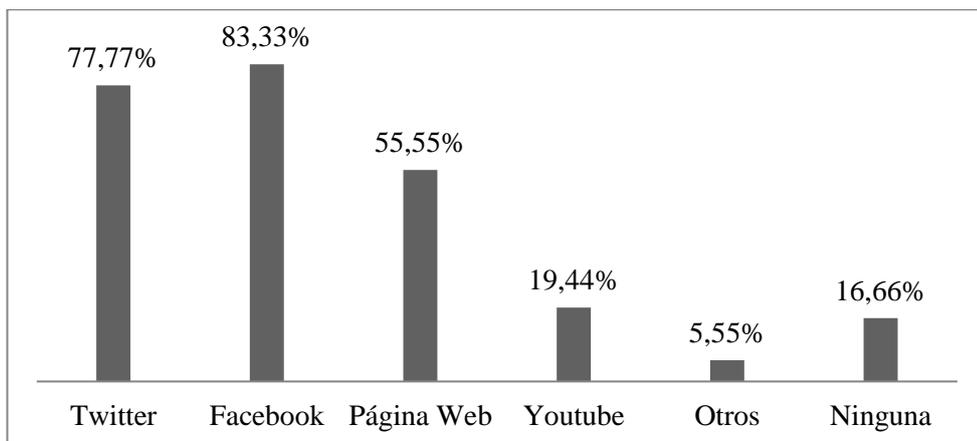


Gráfico 16: Herramientas digitales para promoción y difusión del deporte.
Fuente: elaboración propia

Valores que promueve el deporte

Del relevamiento de este indicador surge que el 100% de las FNs relaciona a su deporte con la excelencia, en tanto que de los valores propuestos en que tuvo menor indicador fue el coraje (50%).

4 FNs (10%) agregaron coincidentemente un valor más: la responsabilidad.

Esta información nos permite conocer que en el ejercicio de la práctica deportiva estos son los valores sobre los que se trabaja, pero al momento de institucionalizarlos, enunciarlos y sistematizarlos en todos los ordenes de la gestión la propuesta no es clara y/o no está definida en muchos de los casos.

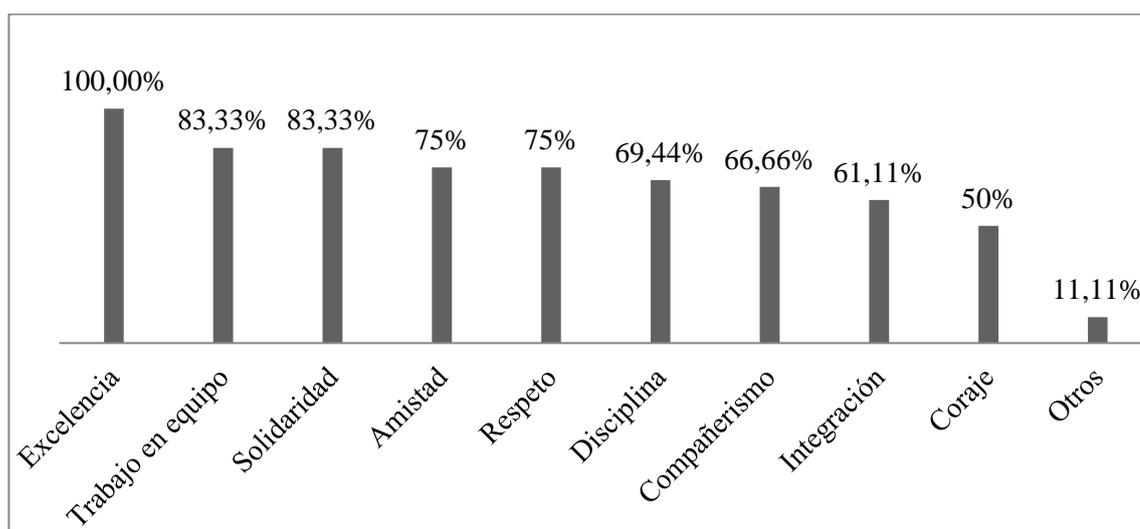


Gráfico 17: Valores que promueve el deporte
Fuente: elaboración propia

Personal rentado y voluntario de las FNs

Del relevamiento de este indicador surge la capacidad de gestionar con profesionalidad y eficiencia las FNs, destacándose que el 28% no poseen ningún personal rentado y un alto porcentaje del 41,55% posee una estructura de trabajo muy pequeña. Esta información nos indica que necesitan mayor cantidad de voluntarios para funcionar en gestión y en eventos.

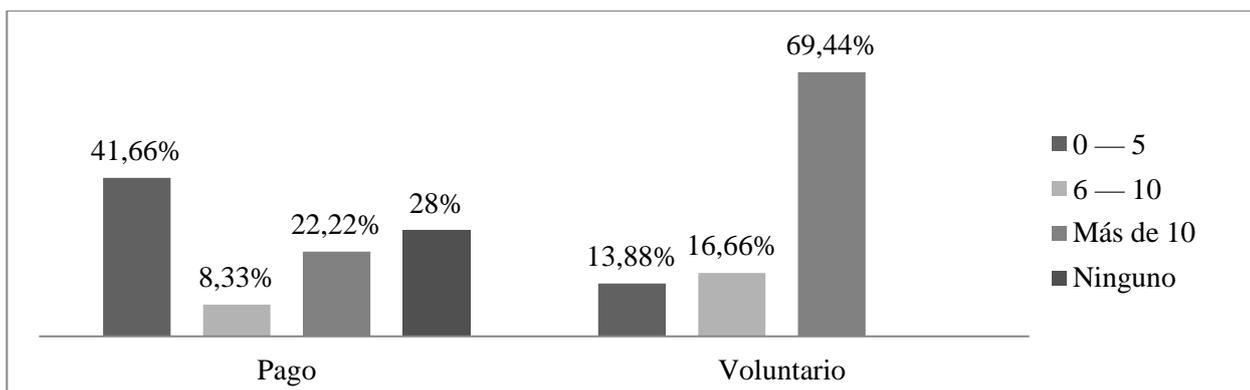


Gráfico 18: Personal rentado y voluntarios de las FNs.

Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis cualitativo.

Luego de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los dirigentes, evaluados como informantes claves en base a parámetros ya referenciados, los conceptos por todos ellos vertidos han sido volcados en un mapa de interacciones (Anexo 11, pág. 106).

Para todos ellos, el deporte es una parte muy importante de sus vidas. Consideran que es una herramienta que contribuye a la educación de las personas y es sinónimo de solidaridad, amistad, responsabilidad, esfuerzo, perseverancia. La práctica deportiva conlleva a una vida saludable, a la integración, al respeto por el prójimo, a las normas, a la amistad y al trabajo en equipo.

Para el reciente ex presidente de Federación Argentina de Tenis de Mesa el deporte representa "una síntesis de los mejores valores que aprendí en el deporte y trasladé a mi vida y a mis hijos".

La relación percibida entre el deporte y los valores es:

- El deporte es una escuela de valores para la vida.
- Un ámbito de desarrollo físico e intelectual que permite trabajar en la construcción de mejores personas.

- Bien utilizado es una gran herramienta. (Anexo 11, pág. 106).

Al respecto, destacaremos las palabras del presidente de la Federación Nacional de Pentathlon:

El deporte no tiene sentido sin la conjunción de este con valores esenciales.

Siempre tengo presente lo que me enseñaron en el Profesorado de Educación

Física, el ideal griego, un triángulo equilátero, donde sus tres lados son: el

intelecto, el alma y el cuerpo ... el ser perfecto sería el que logre ese

equilibrio... El deporte educa no solo el cuerpo, la voluntad y la solidaridad ...

sino que fundamentalmente forma buenas personas. (Anexo 11, pág. 106).

En palabras del presidente de la Confederación Argentina de Atletismo, “los deportes ayudan enormemente a tener valores. Ofrece muchas más posibilidades que otras actividades, sin caer en el fanatismo de creer que es la única manifestación que permite desarrollar valores”. (Anexo 11, pág. 106).

La temática de los valores ha dejado una marca muy importante y crucial en sus experiencias como atletas en la juventud, y en la actualidad, como líderes en el deporte, reconocen que algunas FNs no han hecho explícitos los valores que fomentan.

En cuanto a las organizaciones que deberían promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores, acordaron que el sistema educativo es la primera etapa fundamental en la promoción de un deporte con especial énfasis en los valores. En una segunda etapa, la responsabilidad es de las Federaciones Nacionales y el Comité Olímpico Argentino.

Al respecto el presidente de la Federación de Atletismo manifiesta que "la cuestión de los valores debería ser una preocupación principal en todos los niveles, no solo en el deporte". (Anexo 11, pág. 106).

Confirmando el análisis cuantitativo, las Federaciones Nacionales a cargo de estos informantes claves poseen un Código de Conducta, pero también admiten que son deportes de baja conflictividad y nunca tuvieron que ir más allá de una advertencia con los atletas. En tanto que el Código de Ética, que es un documento de gestión más relacionado con la gestión aún no lo han desarrollado.

El presidente de la Confederación Argentina de Handball considera que:

Hay que asociar la educación al deporte desde la escuela y desde el club y de ahí hacia arriba. Es un tema central de gestión de gobierno. Falta concientizar en los niveles importantes de decisión que es un problema para invertir. Los grandes problemas de nuestra sociedad radican en la falta de educación. Es importante asociar el deporte con la educación como medicina preventiva de problemas sociales. Hay una falta de gestión de gobierno de un deporte con formación en valores. (Anexo 11, pág. 106).

La importancia de trabajar en el deporte y los valores desde una edad temprana en la escuela, con especial énfasis en el valor del respeto, es para el presidente de la Federación Argentina de Tiro con Arco un punto clave.

Como conclusión final de estas entrevistas, podemos inferir que para este grupo de informantes claves vinculados a la gestión deportiva, el deporte y la educación están estrechamente vinculados, y éste universo educativo a través del deporte son personas claves, además de los atletas, los padres, los árbitros, los entrenadores y los dirigentes deportivos. Mientras mejores sean los valores que transmitamos, mejores personas tendremos en el mundo del deporte.

Respecto de las entrevistas con los académicos, resulta notorio cómo el Movimiento Olímpico rescató dos valores utilizados durante la antigüedad por los

griegos, tales como la excelencia y la amistad. Cuando la filósofa entrevistada, Miriam Pereyra, se refiere a los valores, nos indica:

La excelencia es un valor de herencia griega al igual que la amistad. El único universo sistémico de valores que consideró la amistad como un requisito para ser un buen ciudadano era el sistema griego. El primer registro de valores en la historia de la filosofía son los valores griegos, que para ellos eran inamovibles. La excelencia era el norte de todas las virtudes, y significaba cada cosa pudiese expresarse en aquello para lo cual había sido destinado. O sea, que todas las potencialidades se desarrollaran, eso era la excelencia. El ser humano griego tenía dos aspectos que tenía que desarrollar: la educación moral/ en valores, y potencialidades artísticas/deportivas. Armar un ser humano era un proyecto mucho más complejo de lo que es hoy en día. Ganamos en inclusión y hemos perdido en complejidad. Con los siglos se reemplazan por los valores tradicionales cristianos que no tenían un punto de equilibrio. El precepto cristiano tiene que ver más con jugarse, con lo extremo. En la historia de los valores en la filosofía la creencia que los valores vienen de afuera han dejado lugar al valor autónomo. El valor no está afuera, viene del hombre y se crea en conjunto.

El respeto tiene que ver con aplicar una máxima de acción que se convierta en ley universal, es decir que valga para todos. El respeto es respetar la dignidad del otro como la dignidad de uno. Es un concepto muy moderno. (Anexo 7, pág. 102)

En tanto que, desde la perspectiva psicológica, el especialista en el tema Daniel Donato (Anexo 10, pág.105), nos indicaba que si bien hay una relación intrínseca entre educación, deporte y valores:

...el deporte no siempre es transmisor de valores. Para que lo sea tiene que haber una estructura de formación de aquellos que lo transmiten y un mecanismo de evaluación de si esos valores fueron eficientemente transmitidos. Un mecanismo que no tiene que ver con un examen sino con aquellas conductas morales observables en los jóvenes que me permita determinar si la formación en valores está teniendo impacto o no. El deporte per-sé no transmite valores.

En tanto que esta misma triada, analizada desde la filosofía indica:

El deporte es un canal imprescindible para el tema de los valores ... En el deporte uno puede sumarle al cuerpo la vivencia del valor. Este es el aporte más importante. Las cosas no se aprenden solamente en la experiencia intelectual sino también en la experiencia vivencial. Si uno pudiera aplicar indicadores, las vivencias en la clase de educación física serían las que más indicarían el aprendizaje de los valores.

Desde el punto de vista sociológico, Carlos Marino, analiza la importancia de una práctica deportiva con promoción en valores y nos expresa:

Es imposible pensar la práctica deportiva si no va vinculadas a los valores. El deporte debe ser una actividad netamente promotora de valores. Heinemann dice "el deporte no tiene valores". Coincido con él. Los valores son atributos que se adhieren a algo. El que le atribuye valores al deporte son los seres humanos o las instituciones. Por ejemplo: el COI promueve universalmente la excelencia, la amistad y el respeto; o bien valores que le atribuyen los docentes que están al frente de los grupos. El deporte a cualquier precio es un error. El deporte es mucho más que técnica, táctica y resultado, es un estilo de vida y es un sistema de promoción profundamente de valores siempre y

cuando esos valores estén difundidos, compartidos por todo el conjunto e instrumentados a partir de normas y acciones concretas, porque no existen valores declamados, existen valores en acción. (Anexo 8, pág. 103).

En el contexto pedagógico, el experto Luis Erdociain no sólo enfatiza en la necesidad de una formación docente con mayor instrucción en tema de valores vinculados al deporte sino también sobre la necesidad de que los profesores tengan mayores conocimientos específicos sobre los deportes e. En sus palabras:

...sería muy importante formar a los docentes en los valores y deben saber más de deportes. El deporte escolar debe ser democrático e inclusivo...El deporte es una importante oportunidad educativa. Oportunidad que se puede aprovechar o desaprovechar. Si nos tomamos un tiempo y un espacio para reflexionar luego del entrenamiento, el partido o la clase, es un momento mágico y particular para enseñar. (Anexo 9, pág. 104).

Desde la visión de la psicología del deporte, Daniel Donato nos expresa que trabajar el tema de los valores con los atletas es complejo, ya que “sus hormonas son muy altas; lo toman como un tiempo de descanso”, y además “...los entrenadores no trabajan el tema de los valores. Les preocupa el aspecto técnico, y el resto es como una pérdida de tiempo, y no es su responsabilidad educar en valores”. (Anexo 10, pág. 105).

De acuerdo con la información hasta aquí relevada, parece ser entonces que tanto el sistema educativo como el sistema deportivo no trabajan la educación en valores, lo cual indicaría una falta de planificación integral e interinstitucional para trabajar de forma interdisciplinaria y generar una formación integral de los atletas.

Aprendimos en el marco teórico, que "todo se comunica", inclusive lo que no se comunica. Consultado el experto en comunicación institucional sobre la relación

existente entre los medios de comunicación, el mundo del deporte y el ámbito de la comunicación institucional, Christian Atance (Anexo 6, pág. 101) nos indicaba:

La prensa gráfica es la que más perdura en el tiempo, es el medio ideal para mensajes más profundos, que inviten a la reflexión. Internet hace hoy que los medios gráficos lleguen a más gente. Particularmente hay diarios que me gustan leer en papel y otros online. Las versiones online permiten tener una retroalimentación de los lectores, lo cual indica si un mensaje es efectivo o no. Antes se sabía muy poco del público lector, hoy esto ha cambiado. También el lector puede reenviar artículos y también las versiones online están desarrollando mucho contenido audiovisual. La tv abierta es el medio que tiene una llegada más universal, y el público es mayor que el que lee los diarios. Las redes sociales están avanzando mucho pero no es el canal excelencia para la comunicación institucional

En nuestro país las FNs que comunican bien, son las de los deportes grandes que son cuatro o cinco. Hay FNs que comunican muy bien a través de sus páginas web, tienen canales para distribuir contenidos y hay algunas que trabajan mucho por Facebook y Twitter.

En la búsqueda de conocer que valores promueven las distintas federaciones nacionales, encontramos que la relación con la prensa es fundante. Consultado el Lic. Atance al respecto nos decía: “No es un tema en la agenda principal en los medios. Debería ser una estrategia mucho más proactiva desde las FNs. Sería bueno tener algunos ejemplos tangibles para poder mostrar los valores en acción.”

Y ampliando el análisis de los valores, dando cuenta que tanto el mundo de la educación como el mundo del deporte no son compartimentos estancos, sino que forman parte de un contexto mucho más amplio agregaba:

... deberíamos analizar qué nos pasa a los argentinos con los valores, desde el punto de vista social y que luego se refleja en el deporte. Hoy hay una anemia de valores. Primero habría que recomponer los valores sociales para resolver esta crisis de valores y el deporte puede ser una buena herramienta para trabajar este tema.

¿Qué organización / es en el país considera que debería promover la práctica deportiva, poniendo énfasis en los valores?, fue una pregunta común para todos los académicos, quienes manifestaron:

- La institución por excelencia es el COA pero debería poder interactuar con las escuelas atravesando el currículo a través del Ministerio de Educación

- La escuela debe ser una cantera de promoción de valores y sobre todo en la clase de educación física. Y en el ámbito del deporte desde el club a las federaciones deportivas también se debe señalar el camino correcto.

- En el entorno deportivo, desde el club hasta las federaciones deportivas, se debe marcar el camino correcto.

- El COA también debería promover valores a través de sus FNs afiliadas

- Los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018 deberían haber sido motivador para desarrollar esto, pero creo también que se sigue pensando más en el resultado deportivo que en darle una experiencia integral al joven en formación del deporte. Faltan muchos años de formación de entrenadores en valores.

Finalmente, todos concluyeron, que debería ser un esfuerzo conjunto entre el área deportiva y las áreas educativas en todos los niveles y alcances. Trabajar en este tema no es responsabilidad de un solo actor, dado que los objetivos serán plausibles de ser alcanzados sólo mediante un esfuerzo conjunto. Es una tarea interdisciplinaria

determinar qué valores, en qué etapa y las mejores herramientas para la implementación.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

Después de una investigación exhaustiva y analizando los resultados obtenidos tanto del análisis cuantitativo como los aportes realizados por distintos informantes claves y académicos, respecto de una formación integral de la persona con énfasis en la práctica deportiva a través de valores, hemos comprobado la importancia de trabajar en esta temática, no solo con los atletas, sino también con los distintos actores del deporte y a través de una tarea interdisciplinaria que involucre al sistema educativo formal.

Es en el sistema educativo donde surge la primera etapa fundamental en la promoción de un deporte con especial énfasis en los valores. Considerada la clase de educación física como una herramienta, sin caer en el fanatismo de creer que es el único elemento para educar en valores, pueden contribuir a la formación de una sociedad mejor.

El deporte y la escuela se han transformado, en la sociedad actual argentina, en ámbitos de socialización primaria que acompañan a la familia en esta tarea.

La educación física y el deporte poseen un valor formativo que complementan la formación académica y que brindan herramientas útiles para toda la vida.

Asociar el deporte con la educación, actúa como medicina preventiva de problemas sociales.

El sistema deportivo y el sistema educativo, vinculados íntimamente, involucrando a los padres, atletas, árbitros, directivos, entrenadores, docentes y dirigentes, transmitiendo valores éticos, redundará en mejores personas y en consecuencia en la construcción de un mundo mejor.

Para trabajar en forma conjunta, con un objetivo en común, entendiendo que el resultado al que se llegue no será la acción de un solo actor, sino de un trabajo en equipo e interdisciplinariamente, tendremos que comprender que los seres humanos no nos desarrollamos en el total de nuestras habilidades desde compartimentos estancos. La educación hoy en día pretende una formación global que considere conocimientos, procedimientos y actitudes, y debe contemplarse desde una mirada integral donde el deporte es una arista más para sumar en esa construcción ciudadana y en donde se establezcan sinergias que promuevan el juego limpio y el respeto dentro y fuera del espacio de juego, que consideren el ámbito cognitivo, afectivo y psicomotriz, buscando el equilibrio entre cuerpo, alma e intelecto.

El Comité Olímpico Argentino tiene un gran potencial para promover valores a través del deporte y para trabajar estrechamente con las Federaciones Nacionales a fin de lograr los objetivos propuestos. No solo por el orgullo nacional de nuestros atletas y deportes, sino también porque los programas de la Academia Olímpica Argentina, el Programa de Educación Olímpica y los Cursos en Gestión Deportiva ya han establecido un punto de partida para promover valores a través del deporte.

Este proyecto de investigación está promoviendo la implementación de un Código de Conducta para los atletas que participarán en los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018, y de esta manera el Comité Olímpico Argentino participará activamente cooperando con las Federaciones Nacionales, de conformidad con la Carta Olímpica y en concordancia con documentos relacionados a esta temática producidos por el COI.

Sería recomendable que la redacción de este Código de Conducta se realice a través del área de legales del Comité Olímpico Argentino. Su implementación consistiría en la suscripción (firma de toma de conocimiento y aceptación, como

requisito excluyente) de cada uno de los 141 atletas que integrarán la delegación argentina en dicho evento.

El deporte, debido a las emociones, el sentido de identidad y el trabajo en equipo involucrado, incluso en deportes individuales, es una gran herramienta para la educación, pero como hemos visto, la transferencia de valores educativos en la educación física y el deporte están supeditados a la pedagogía. Deben ser enseñado, promovido y comunicado adecuadamente para lograr una educación que en sentido amplio convierta a los jóvenes en ciudadanos capaces de dar lo mejor de sí en el marco de sus habilidades y limitaciones, y en el ámbito donde les toque desenvolverse, buscado así el verdadero valor de la excelencia.

Los datos obtenidos indican la necesidad de trabajar desde la educación y con el deporte para generar estrategias de cambio.

5.1. Limitaciones

Del análisis de los datos recabados identificaos que es necesario implementar modificaciones a la estructura organizacional tanto desde las dimensiones externas como internas.

Dentro de la estructura exterior, es importante formar una alianza de trabajo, coordinando programas para atletas, entrenadores y dirigentes del Comité Olímpico Argentino, el ENARD, el Ministerio de Educación, la Secretaria de Deporte de la Nación y las Federaciones Nacionales, a los efectos de evitar la superposición de programas de capacitación.

Las posibles estrategias y sinergias que se creen darán cabida a la educación y la promoción de valores desde una planificación coherente organizada, sistemática y sostenible a largo plazo.

Dentro de la estructura interna, es necesario establecer un vínculo directo entre las áreas de educación, prensa, de legales y de las TICs, con el fin de desarrollar nuevos procesos de trabajo dirigidos a crear y promover contenidos con énfasis en valores, que también pueden orientar a las Federaciones Nacionales.

A los efectos de implementar cualquier estrategia de cambio que ponga en el foco de la gestión los valores, la ética, la buena gobernanza, será necesario contar con el apoyo político de la institución que lidere y gestione el cambio, lo que además podría incentivarse respondiendo a una política de recompensas económicas.

5.2. Recomendaciones.

Muchas veces los profesionales de la enseñanza, fundamentalmente en el área de educación física, no reciben información necesaria para formar en valores y por lo tanto, tampoco saben cómo potenciarlos.

Otras posibles estrategias para comenzar a tratar esta temática, considerando que la escuela debe ser una cantera de promoción de valores y que muchos docentes que trabajan como profesores en los colegios también se desempeñan entrenadores en el ámbito deportivo son:

- Implementar desde el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (y/o de plataformas existentes tales como “Conectar Igualdad”) capacitaciones docentes con materiales ya existentes, muchos de los cuales permiten ser abordados como contenido transversal en el currículo escolar a través de un proyecto institucional.

Algunos de estos materiales/programas disponibles son:

- a) Prevención de adicciones a través del deporte y el arte (SEDRONAR),
- b) Guía de Educación Olímpica I (COA),
- c) Guía de Educación Olímpica II (COA),

- d) Programa de educación en valores olímpicos (COI),
 - e) Cursos online para docentes, entrenadores y padres (Agencia Mundial Antidopaje),
 - f) Plataforma educativa de los Juegos Olímpicos de la Juventud (COI),
 - g) Guías educativas con destino el ámbito escolar creadas por el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de la Juventud Bs As 2018, tales como: Guía de los Juegos, Guía de género y deporte.
- Desarrollar en una plataforma educativa y/o a través de espacios ya existentes como el referenciado en el punto anterior, contenidos que sean pedagógica y didácticamente atractivo, a los efectos de atraer a los jóvenes a comunicarse a través de las TICs.
 - Generar un espacio virtual con listado de películas al que puedan acceder los docentes (de cualquier área) interesados en trabajar el tema de los valores tomando como marco los grandes eventos deportivos.
 - Promover a través de concursos escolares a nivel institucional y/o regional y/o nacional el correcto (y útil) uso de redes sociales con temas relacionados a la promoción de valores a través del deporte.
 - Interactuar con la Organización Nacional Antidopaje (ONAD) que posee un programa educativo de prevención de dopaje en el ámbito del deporte en cualquiera de sus niveles.
 - Cooperar con el Comité Olímpico Internacional, en la creación de material en español.
 - Realizar alianzas estratégicas con socios clave, ya que un programa como este se puede llevar a cabo bajo el concepto de responsabilidad social empresarial y/o interactuando con otras áreas de gobierno.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta Hernández, R.** (2005). *Gestión y Administración de organizaciones Deportivas*. Badalona, España: Paidotribo.
- Adecco Argentina.** (2017). Casi la mitad de los deportistas profesionales considera que sus carreras son un impedimento para insertarse en el mercado laboral. [Versión electrónica], Recuperado 25/04/2018 de <https://www.adecco.com.ar/casi-la-mitad-de-los-deportistas-profesionales-considera-que-sus-carreras-son-un-impedimento-para-insertarse-en-el-mercado-laboral/>
- Alsina, M.** (1999). *La construcción de la noticia*. Barcelona, España: Paidós.
- Berlo, D.** (1960). *The process of communication: an introduction to theory and practice*. New York, Estados Unidos: Holt, Rinehart & Winston.
- Binder, D.** (2007). *Teaching Values, an Olympic education toolkit*. Lausanne, Suiza: Comité Olímpico Internacional.
- Bordieu, P.** (2000). *Cosas dichas*. México, México: Gedisa.
- Brownell, S.- Parry J.** (2012). *Olympic Values and Ethics in Contemporary Society*, p. 17. Recuperado 20/05/2018 de <http://www.academia.edu/5207663/>
- Bunge, M.** (2004). *La investigación científica*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Cabero Almenara, J.** (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías y la comunicación en las organizaciones educativas. Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada, España: Grupo Editorial Universitario.
- Camy, J. - Robinson, L.** (2008) *Manual de Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas*. Lausanne, Suiza: Comité Olímpico Internacional

Castells, M. (1995). *La ciudad informacional: Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid, España: Alianza.

Cohen, D. (2006) *Inside the Box: Leading with Corporate Values to Drive Sustained Business Success*. Ontario, Canadá: JB Foreign Imprint Series.

Capriotti, P. (2013). *Branding corporativo*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

Comité Olímpico Argentino. (2004). *Estatuto*. Buenos Aires, Argentina: Comité Olímpico Argentino

Comité Olímpico Internacional. (2017). *Carta Olímpica*. Lausanne, Suiza : Comité Olímpico Internacional.

Comité Olímpico Internacional. (2013). *Valores Olímpicos*. Lausanne, Suiza: The Olympic Museum.

Chaves, N. (2013). *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

De Fleur, M.L- Ball-Rockecack, S.J. (1993) *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona, España: Paidós.

Durán González, J. (2013). *Ética de la competición deportiva: Valores y contravalores del deporte competitivo*. [Versión electrónica], *Materiales para la Historia del Deporte*, [S.l.], n. 11, p. 89-115. Recuperado: 23/05/2018 de https://www.upo.es/revistas/index.php/materiales_historia_deporte/article/view/803/655

Gallagher, R. (2002). *The Soul of an Organization: Understanding the Values That Drive Successful Corporate Cultures*. Chicago, Estados Unidos: Dearborn.

Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

- Galeano, M. E.** (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Garcia, S. - Dolan, S.** (2011). *Dirección por valores*. Aravaca, España: Mc Graw-Hill.
- García Ferrando, Puig Barata y Lagardera Otero.** (1998). *Sociología del deporte*. Madrid, España: Alianza.
- Gibson, J.L.** (1996). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México DF, México: Mc Graw-Hill.
- Grange, P.** (2013). *A review of culture and leadership in Australian Olympic Swimming*. Richmond, Australia: The Bluestone Review.
- Gutiérrez Sanmartín, M.** (1995). *Valores Sociales y Deporte*. Madrid, España: Gymnos.
- Gutiérrez Sanmartín, M** (2003). *Manual sobre Valores en La Educación Física y El Deporte*. Barcelona, España: Paidós.
- Heinemann, K.** (2001). *Los valores del deporte. Una perspectiva sociológica*. Apunts, N° 64. Catalunya, España: INEF.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P.** (2010). *Metodología de la investigación*. México, México: Mc Graw Hill.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., Mccarthy, I. P., & Silvestre, B. S.** (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. [Versión electrónica]. *Business horizons*, N° 54, p. 241 – 251. Recuperado 02/05/2018 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311000061>
- Kuhn, T.** (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, México: Fondo de Cultura Económica.

Klapper, J.T. (1963). *The Science of Human Communication*. Nueva York, Estados Unidos: Basic Books.

Mandela, N. (2011). *Nelson Mandela por sí mismo*. Barcelona, España: Plataforma.

MQquail, D (2000). *Introducción a la teoría de las masas*. Barcelona, España: Paidós.

Marañón Rodríguez, E., Bauzá Vázquez, E. & Bello Rodríguez, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. [*Versión electrónica*] *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653) N° 40/5 – 25 de noviembre de 2006. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Merlino, Aldo (2008). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.

Milton-Smith, J. (2002). *Ética, los Juegos Olímpicos y la Búsqueda de Valores Globales*. Nueva York, Estados Unidos: Kluwer.

Orihuela, J.L. (2002). Los paradigmas de la comunicación. [*Versión electrónica*]. *E-Cuaderno*. Recuperado el 19/03/2018 de <https://www.ecuaderno.com/paradigmas/>

Paladino, M.- Teijeiro, C. (2006). *Comunicación Empresarial responsable*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Pavan B., Velasco J.J., Jiménez F., Gonzalo M. Y Acevedo I. (2012): *Las mejores prácticas en Redes Sociales para empresas: guía y casos de éxito*. Santiago de Chile, Chile: Hypertextual.

Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid, España: La Muralla.

Poder Ejecutivo Nacional. *Ley del Deporte 20655*. (1974). Buenos Aires, Argentina.

Portet, X. Los valores en el deporte una experiencia educativa a través del Barça-Madrid. [Versión electrónica]. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, ISSN 1134-3478, N° 28, 2007, págs. 148-156.

Recuperado 15/04/2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2259903>

Reyes Ponce, A. (2002). *Administración Moderna*. México, México: Limusa Noriega.

Rissoan, R. (2011): *Redes sociales. Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo en el mundo profesional*. Barcelona, España: ENI.

Rogers, E.M. (1995). *Difussion of Innovation* (4^{ta}. ed.). Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Rogge, J. (2009). Entrevista con el presidente del C.O.I. [Versión electrónica] *Olympic Review*, vol. 71, pp. 33–35. Lausanne, Suiza.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. Nueva York, Estados Unidos: Fress Press.

Ruiz Olabúenaga, J.I. (2001). *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Madrid, España: Librerías Deportivas Esteban Sanz.

Ruiz Omeñaca, J., Ponce de León, A., Sanz, E. & Valdemoros, M. (2015). La educación en valores desde el deporte: investigación sobre la aplicación de un programa integral en deportes de equipo. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (28), 270-275.

Ruiz Lamas G.- Cabrera Suarez D. (2004). *Los valores en el deporte*. [Versión electrónica]. *Revista de Educación*, núm. 335 .pp. 9-19. Ministerio de Educación y Ciencia. España.

Tejero-González, C.M. (2016). Universidad Autónoma de Madrid, CCD 31 I Año 12 I, volumen 11 I. MURCIA 2016 I. Pág. 3 A 6. I ISSN: 1696-5043, Recuperado 28/04/2018 de <http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/viewFile/637/355>

Taylor, S.- Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

Solidaridad Olímpica. (2010). *Manual de Administración Deportiva*. Ontario, Canadá: Roger Jackson & Associates.

Vasilachis De Gialdino, I. (2007). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.

Zazueta Beltrán, H., Millán López, N., Pardini Moss, J.L. (2012). *Triángulo de valores estratégicos: hacia la capitalización axiológica organizacional*. Recuperado 02/05/2018 de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/mpgoa/article/view/16065/9189>

ANEXOS

Anexo 1. Carta a las Federaciones Nacionales:

Buenos Aires, 5 de junio de 2018

Sr. Presidente de Federación Nacional

Desde la Universidad Siglo XXI y en el marco de mi trabajo de final de grado correspondiente a la Licenciatura en Educación, estamos realizando una investigación sobre la promoción de valores en el alto rendimiento deportivo. Los datos que aquí se solicitan sólo tienen fines académicos.

Le agradecería la gentileza de responder este cuestionario y enviarlo a sivia.dalotto@coarg.org.ar antes del 20 de junio.

Esperando contar con su valiosa colaboración, atentamente lo saluda.

Silvia Dalotto

Anexo 2. Cuestionario a las Federaciones Nacionales:

Federación Nacional:
Posición de la persona que completa el cuestionario:

Por favor marque con una "x" en la opción elegida y/o complete según corresponda:

1 – Su Federación Nacional ha modificado los Estatutos en los últimos:

10 años	4 años	1 años	Nunca desde su creación

2 – ¿La Federación Nacional ha definido...

	Si	No
Misión		
Visión		
Valores		

3 – Si ha respondido positivamente en el punto 2, por favor comparta con nosotros su:

Misión	
Visión	
Valores	

4 – Si ha respondido negativamente el punto 2, por favor díganos por qué aún no las tiene definidas:

--

5 – ¿Tiene su Federación Nacional un plan estratégico para desarrollar el deporte?

Si		¿Cuál es el período de tiempo?	
No		¿Por qué?	

6 – ¿La promoción de valores es parte del plan estratégico?

Si		¿Cómo?	
No		¿Por qué?	

7 – ¿Posee su Federación Nacional un Código de Ética?

Si	<input type="checkbox"/>	¿Desde cuándo?	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="text"/>

8 – ¿Tiene su Federación Nacional un Código de Conducta para los atletas y oficiales que integran selecciones de representación nacional?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9 – ¿Organiza su Federación Nacional cursos basados en la promoción de valores para atletas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10 – ¿Organiza su Federación Nacional cursos basados en la promoción de valores para entrenadores?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

11 – ¿Organiza su institución cursos antidopaje para sus atletas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

12 – ¿Organiza su institución cursos antidopaje para sus entrenadores?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

13 – ¿Organiza su federación cursos sobre uso responsable de redes sociales?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

14 – ¿Participan sus atletas de cursos organizados por otras instituciones?

Si	<input type="checkbox"/>	¿De qué tipo?	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="text"/>

15 – ¿Participan sus entrenadores de cursos organizados por otras instituciones?

Si	<input type="checkbox"/>	¿De qué tipo?	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="text"/>

16 – ¿Interactúa su Federación Nacional con otras instituciones que promueven valores a través del deporte?

Si	<input type="checkbox"/>	¿Con cuáles?	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="text"/>

17 – ¿Incluye su Federación la promoción de valores en los planes de marketing?

Si	<input type="checkbox"/>	¿Cómo?	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="text"/>

18 – ¿Tiene su Federación un plan de comunicación?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

19 – ¿El plan de comunicación incluye la promoción de valores?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

20 – ¿Utiliza herramientas de comunicación en la difusión de su deporte?

Twitter	<input type="checkbox"/>	Nº de seguidores	<input type="text"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	Nº de likes	<input type="text"/>
Página web	<input type="checkbox"/>	Nº de visitas	<input type="text"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>		
Otras	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		

21 – ¿Qué valores promueve su deporte?

Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Juego Limpio	<input type="checkbox"/>	Integración	<input type="checkbox"/>
Excelencia	<input type="checkbox"/>	Coraje	<input type="checkbox"/>
Amistad	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="text"/>

22 – ¿Cuenta su Federación con personal rentado?

0 a 5	6 a 10	Más de 10	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 – ¿Cuenta con dirigentes voluntarios?

0 a 5	6 a 10	Más de 10	No

24 – Participa su personal rentado y voluntario en capacitaciones?

Si		¿De qué tipo?	
No		¿Por qué?	

25 – ¿Participa su personal rentado y voluntario en capacitaciones con promoción de valores?

Si		¿De qué tipo?	
No		¿Por qué?	

26 – ¿Cuántas personas en su organización trabajan en la promoción de valores?

0 a 5	6 a 10	Más de 10	No

Anexo 3. Tablas de resultados

Tabla 1.
Modificación de estatutos.

Años	Más de 10 años	10 años	4 años	1 año	Nunca
Modificación	5	12	4	4	11
Porcentaje	13,88%	33,33%	11,11%	11,11%	30,55%

Tabla 2.
Definición, misión, visión y valores.

	Cantidad	Porcentaje
Con proyección olímpica	6	16,66%
Con proyección internacional	9	25%
De desarrollo del deporte en el país	15	41,66%
No poseen	6	16,66%

Tabla 3.
Periodicidad de planificación estratégica.

Planificación estratégica	Cantidad	Porcentaje
Menor a un ciclo olímpico	1	2,77%
Un ciclo olímpico	13	36,11%
Dos ciclos olímpicos	15	41,66%
Mayor a dos ciclos olímpicos	1	2,77%
No poseen	6	16,66%

Tabla 4.
Código de ética y código de conducta.

Códigos	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
De ética	18	50%	18	50%
De conducta	26	72,22%	10	27,77%

Tabla 5.
Capacitaciones en valores y dopaje para atletas.

Capacitaciones	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
En valores	17	47,22%	19	52,77%
En dopaje	18	50%	18	50%

Tabla 6.
Capacitaciones en valores y dopaje para entrenadores.

Capacitaciones	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
En valores	12	33,33%	24	66,66%
En dopaje	18	50%	18	50%

Tabla 7.
Uso responsable de redes sociales.

	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
Capacitación uso responsable redes sociales	8	22,22%	28	77,77%

Tabla 8.
Receptividad en capacitaciones propuestas por otras instituciones.

Capacitaciones	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
Atletas	24	66,66%	12	33,33%
Oficiales	30	83,33%	6	16,66%

Tabla 9.
Planes de comunicación y marketing.

Planes	Comunicación	Promoción de valores	Marketing	Promoción de valores
Si	25	11	12	9
Porcentaje	69,44%	30,55%	33,33%	25%
No	11	25	24	27
Porcentaje	30,55%	69,44%	66,66%	75%

Tabla 10.
Herramientas digitales.

Herramientas	Twitter	Facebook	Página web	YouTube	Otros	Ninguna
Cantidad	28	30	20	7	2	6
Porcentajes	77,77%	83,33%	55,55%	19,44%	5,55%	16,66%

Tabla 11.
Valores que promueve el deporte.

Valores	Cantidad	Porcentaje	Valores	Cantidad	Porcentaje
Solidaridad	30	83,33%	Compañerismo	24	66,66%
Juego Limpio	26	72,22%	Integración	18	61,11%
Excelencia	36	100%	Coraje	18	50%
Amistad	27	75%	Disciplina	25	69,44%
Respeto	27	75%	Otros	4	11,11%
Trabajo en equipo	30	83,33%			

Tabla 12.
Personal rentado y voluntarios.

Valor	Cantidad	Porcentaje
Rentado		
0 - 5	15	41,66%
6 - 10	3	8,33%
Más de 10	8	22,22%
Ninguno	10	27,77%
Voluntario		
0 - 5	5	13,88%
6 - 10	6	16,66%
Más de 10	25	69,44%

Anexo 4. Entrevista a Dirigentes (Guía de preguntas)

Nombre y Apellido:

Federación Nacional:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) ¿Antecedentes como atleta?
 - b) Formación profesional.
 - c) ¿A qué se dedica?
- 2) ¿Qué significa para usted el deporte?
- 3) ¿Cómo percibe la relación entre deporte y valores?
- 4) ¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito de su Federación Nacional? ¿Por qué?
- 5) ¿Cuáles son los valores que promueve su Federación Nacional?
- 6) ¿Por qué los eligieron?
- 7) ¿Su Federación Internacional promueve los mismos valores?
- 8) ¿Su plan de comunicación institucional incluye contenidos con valores vinculados a su deporte?
- 9) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 10) ¿Qué medidas toma su Federación Nacional si un atleta u oficial, integrando una delegación nacional, incumple con los valores que su Federación promueve y/o Código de Ética y/o Código de Conducta?
- 11) ¿Trabajan con otras instituciones en la promoción de su deporte (instituciones educativas, organizaciones sociales, patrocinadores, medios de comunicación, otros)? Y si es así, ¿comprenden las actividades la enseñanza en valores a través del deporte?
- 12) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Anexo 5. Entrevista a Académicos (Guía de preguntas)

Especialización: Comunicación institucional.

Nombre y Apellido:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) Formación profesional.
 - b) ¿A qué se dedica?
 - c) ¿Vinculación con el deporte?
- 2) ¿Qué medios son hoy los más utilizados para la comunicación institucional general?
- 3) ¿Qué medios son hoy los más utilizados para la comunicación en el deporte?
- 4) Los medios de comunicación, ¿toman a los valores como un tema del deporte?
- 5) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 6) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Especialización: Filosofía.

Nombre y Apellido:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) Formación profesional.
 - b) ¿A qué se dedica?
 - c) ¿Vinculación con el deporte?
- 2) Desde la perspectiva filosófica, ¿qué significan los valores?
- 3) ¿Qué relación tienen los valores con el deporte?
- 4) ¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito del deporte?
¿Por qué? ¿Cuáles?
- 5) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 6) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Especialización: Sociología del deporte.

Nombre y Apellido:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) Formación profesional.
 - b) ¿A qué se dedica?
 - c) ¿Vinculación con el deporte?
- 2) Desde la perspectiva sociológica, ¿qué significa para usted el deporte?
- 3) ¿Cómo percibe la relación entre deporte, valores y sociedad?
- 4) ¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito del deporte?
¿Por qué? ¿Cuáles?
- 5) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 6) ¿Cómo percibe la promoción y difusión de valores olímpicos en el contexto social?
- 7) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Especialización: Pedagogía.

Nombre y Apellido:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) Formación profesional.
 - b) ¿A qué se dedica?
 - c) ¿Vinculación con el deporte?
- 2) Desde la perspectiva pedagógica, ¿qué significa para usted el deporte?
- 3) ¿Cómo percibe la relación entre deporte, valores y sociedad?
- 4) ¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito del deporte en la escuela? ¿Por qué? ¿Cuáles?
- 5) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 6) ¿Cómo percibe la promoción y difusión de valores olímpicos en el contexto educativo?
- 7) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Especialización: Psicología deportiva.

Nombre y Apellido:

Cargo:

- 1) Contextualización general (sin profundizar).
 - a) Formación profesional.
 - b) ¿A qué se dedica?
 - c) ¿Vinculación con el deporte?
- 2) Desde la perspectiva psicológica, ¿qué significa para usted el deporte?
- 3) ¿Cómo percibe la relación entre deporte y valores?
- 4) ¿Trabaja el concepto de valores con los atletas a su cargo?
- 5) ¿Usted percibe si los entrenadores incorporan el tema de valores en la preparación de los atletas? ¿Casos?
- 6) ¿Indaga usted desde su especialización el contexto general de valores (familia, entrenadores, dirigentes, preparadores físicos, otros) en que se prepara el deportista a su cargo?
- 7) ¿Qué organismo/s en el país considera que debería/n promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?
- 8) ¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?

Anexo 6. Respuestas de académico especialista en comunicación institucional.

Nombre y Apellido	Christian Atance
Especialización	Comunicación institucional
Contexto General	Lic. en Periodismo. Maestría en gestión del deporte Universidad Madrid. Consultor en Relaciones Públicas. Desde 1996 secretario de la Asociación Argentina de Bobsleigh y Luge
¿Qué medios son hoy los más utilizados para la comunicación institucional general?	Los clásicos siguen siendo los más utilizados: diario, tv y radio. Si bien van tomando mayor protagonismo las redes sociales, en comunicación institucional los clásicos son los más predominantes. La prensa gráfica es la que más perdura en el tiempo, es el medio ideal para mensajes más profundos, que inviten a la reflexión. Internet hace hoy que los medios gráficos lleguen a más gente. Particularmente hay diarios que me gustan leer en papel y otros online. Las versiones online permiten tener un feedback de los lectores, lo cual indica si un mensaje es efectivo o no. Antes se sabía muy poco del público lector, hoy esto ha cambiado. También el lector puede reenviar artículos y las versiones online están desarrollando mucho contenido audiovisual. La tv abierta es el medio que tiene una llegada más universal, y el público es mayor que el que lee los diarios. Es un medio muy rígido y requiere mucha imagen para captar la atención. La radio es un medio que históricamente tiene menor retención pues generalmente uno está haciendo otra cosa mientras escucha la radio. Los programas online de la radio hoy permiten también que el alcance se haya incrementado. Las redes sociales están avanzando mucho pero no es el canal excelencia para la comunicación institucional
¿Qué medios son hoy los más utilizados para la comunicación en el deporte?	En nuestro país las FNs que comunican bien, son las de los deportes grandes que son 4 o 5. Hay FNs que comunican muy bien a través de sus páginas web, tienen canales para distribuir contenidos y hay algunas que trabajan mucho por Facebook y Twitter
¿Los medios de comunicación, toman a los valores como un tema del deporte?	No es un tema en la agenda principal en los medios. Debería ser una estrategia mucho más proactiva desde las FNs.
¿Qué organismo/s en el país considera que debería promover y comunicar la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	Debería ser un trabajo conjunto entre lo que es el área de deporte y el área de educación, en todos sus niveles y alcance. No es responsabilidad de un actor único, es en la suma de los esfuerzos es donde mejor se pueden cumplir los objetivos. Es una tarea interdisciplinaria determinar qué valores, en qué etapa y las mejores herramientas para implementarlos.
¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?	Sería bueno tener algunos ejemplos tangibles para poder mostrar los valores en acción. Pero primero deberíamos analizar qué nos pasa a los argentinos con los valores, desde el punto de vista social y que luego se refleja en el deporte. Hoy hay una anemia de valores. Primero habría que recomponer los valores sociales para resolver esta crisis de valores y el deporte puede ser una buena herramienta para trabajar este tema.

Anexo 7. Respuestas de académico especialista filosofía.

Nombre y Apellido	Miriam Pereyra
Especialización	Filósofa
Contexto General	Profesora universitaria, doctorado en gestión de conocimientos entre las ciencias sociales y la sociedad. Vinculada al handball
Desde la perspectiva filosófica: ¿qué significan los valores?	La excelencia es un valor de herencia griega al igual que la amistad. El único universo sistémico de valores que consideró la amistad como un requisito para buen ciudadano era el sistema griego. El primer registro de valores que hay en la historia de la filosofía son los valores griegos, que para ellos eran inamovibles. La excelencia era el norte de todas las virtudes y significaba que cada cosa pudiese expresarse en aquello para lo cual había sido destinado. O sea que todas tus potencialidades se desarrollen, eso era la excelencia. El ser humano griego tenía dos aspectos que tenía que desarrollar: la educación moral/en valores y potencialidades artísticas/deportivas, etc. Armar un ser humano era un proyecto mucho más complejo de lo que es hoy en día. Ganamos en inclusión y hemos perdido en complejidad. Con los siglos se reemplazan por los valores tradicionales cristianos que no tenían un punto de equilibrio. El precepto cristiano tiene que ver más con jugarse, con lo extremo. En la historia de los valores en la filosofía la creencia que los valores vienen de afuera han dejado lugar al valor autónomo. El valor no está afuera, viene del hombre y se crea en conjunto.
¿Qué relación tienen los valores con el deporte?	Educar en valores en el deporte y educar en el deporte concretamente no debería ser sólo para el que le gusta debería ser para integrar al hombre en la actividad que quiera más allá de los resultados. Debería ser parte del proyecto humano. Si nos guiamos por el olimpismo, tienen dos herencias: dos valores griegos (excelencia y amistad) y el respeto que tiene un valor autónomo. El respeto tiene que ver con aplicar una máxima de acción que se convierta en ley universal, es decir que valga para todos. El respeto es respetar la dignidad del otro como la dignidad de uno. Es un concepto muy moderno.
¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito de del deporte? ¿Por qué? ¿Cuáles?	El deporte es un canal imprescindible para el tema de los valores, porque en la práctica nos hemos dado cuenta de que la hora de deporte era un espacio abandonado donde surgían los conflictos donde el docente no tenía autoridad ni formación en valores. La docencia en general no posee formación en valores. En el deporte uno puede sumarle al cuerpo la vivencia del valor. Este es el aporte más importante. Las cosas no se aprender solamente en la experiencia intelectual sino también en la experiencia vivencial. Si uno pudiera aplicar indicadores, las vivencias en la clase de educación física serían las que más indicarían el aprendizaje de los valores.
¿Qué organismo/s en el país considera que debería promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	Haría falta un trabajo en conjunto. Si el público al que apuntamos es el niño/adolescente porque queremos formar la gestión tiene que hacerse entre instituciones. La institución por excelencia es el COA pero debería poder interactuar con las escuelas atravesando la curricula a través del Ministerio de Educación. Tiene que ser obligatorio para los docentes porque nadie quiere darle ni un minuto más a lo que ya cree que sabe.
¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?	Hay excelentes programas de filosofía para niños que trabajan los valores olímpicos, pero no logran entrar a la curricula oficial. Hay muy buenas experiencias, pero no hay formalización, y allí quedan las acciones aisladas en la buena voluntad de algunas personas. La inclusión en la curricula no sólo en la escuela sino también en la formación de los docentes de todos los niveles.

Anexo 8. Respuestas de académico especialista en sociología.

Nombre y Apellido	Carlos Marino
Especialización	Sociólogo del deporte
Contexto General	Prof. Educación Física, Lic. En Ciencias de la Educación y Lic. Relaciones Públicas, Maestría en políticas públicas y gobierno. Doctorado en Sociología. Docente Universitario. Vicepresidente Comisión Educación COA
Desde la perspectiva sociológica, ¿qué significa para usted el deporte?	El deporte es un fenómeno social. Los únicos que pueden elaborar, comprender y desarrollar un deporte son los seres humanos. Con determinados eventos el mundo se detiene en pos del deporte.
¿Cómo percibe la relación entre deporte, valores y sociedad?	Todavía no se ha encontrado una definición final de deporte. La más aproximada es la de la Carta Europea del Deporte. Heinemann trató de hacer aproximaciones por lo menos para poder describir el sistema. Deporte en sentido amplio es de carácter masivo, y en sentido restringido es el sistema federativo. Si lo vemos sólo desde el sentido restringido menos del 5% de la población practica deporte. El deporte masivo tiene que ver con la mejora de la salud, fines estéticos, etc. En cualquiera de los dos sentidos el deporte siempre implica competición. Es un fenómeno enorme a escala planetaria que abarca a las poblaciones en forma masiva y se circunscribe también a un grupo más reducido de personas que buscan una performance netamente competitiva, netamente de búsqueda de resultados.
¿Considera importante la práctica y promoción de valores en el ámbito de del deporte? ¿Por qué? ¿Cuáles?	Es imposible pensar la práctica deportiva si no va vinculadas a los valores. El deporte debe ser una actividad netamente promotora de valores. Heinemann dice "el deporte no tiene valores". Coincido con él. Los valores son atributos que se adhieren a algo. El que le atribuye valores al deporte son los seres humanos o las instituciones. Por ejemplo: el COI promueve universalmente la excelencia, la amistad y el respeto; o bien valores que le atribuyen los docentes que están al frente de los grupos. El deporte a cualquier precio es un error. El deporte es mucho más que técnica, táctica y resultado, es un estilo de vida y es un sistema de promoción profundamente de valores siempre y cuando esos valores estén difundidos, compartidos por todo el conjunto e instrumentados a partir de normas y acciones concretas, porque no existen valores declamados, existen valores en acción.
Qué organismo/s en el país considera que debería promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	Debería recaer en el sistema educativo y en el sistema deportivo. En nuestro país por muchos años funcionaron por caminos separados. Con esta nueva gestión presidencial tengo mucha esperanza de que esto cambie. La escuela debe ser una cantera de promoción de valores y sobre todo en la clase de educación física. Y en el ámbito del deporte desde el club a las federaciones deportivas también se debe señalar el camino correcto. El COA también debería promover valores a través de sus FNs afiliadas
¿Cómo percibe la promoción y difusión de valores olímpicos en el contexto social?	Hace falta mucho trabajo. Los desarrollos son asimétricos. Hay FNs que trabajan muy bien y otras ni siquiera lo tienen en cuenta. A nivel general, a nivel social hay muchísimo por hacer. Creo que también hace falta trabajar mucho con los padres en la formación de un deporte con valores. También los periodistas deberían estar formados en este aspecto.
¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?	Me parece muy importante que alguien haya tenido el coraje, la voluntad, la tenacidad y de búsqueda de mejorar. Una tesis tiene los mismos valores que una práctica deportiva. Me enorgullece que alguien que ha sido una figura deportiva a nivel mundial se haya preocupado no de la técnica, ni del resultado, ni de los ingresos económicos sino de los valores que promueve el deporte.

Anexo 9. Respuestas de académico especialista en pedagogía.

Nombre y Apellido	Luis Erdociain
Especialización	Pedagogo.
Contexto General	Prof. Educación Física, Lic. en Educación Física con especialización en gestión. Doctor en Pedagogía. Preparador físico de varios deportes, especialmente de tenistas muy bien rankeados a nivel internacional. Fue Director durante la construcción y puesta en funcionamiento del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo. Trabajó muchos años con el deporte para discapacitados
Desde la perspectiva pedagógica, ¿qué significa para usted el deporte?	No me podría pensar sin el deporte. Ha sido muy formativo para mí. En un momento Dios salió de mi vida, tuve una crisis filosófica. Y pensaba cómo era la mejor manera de no morirme y quedar en la gente. Y pensé que la educación era el camino. Y como atleta que fui y demás, creo que nunca abandoné aquella idea. Siempre traté de que mi acción tuviera que ver con que algo le quedara a la gente, tanto de las clases como del entrenamiento. Y la vida me ha hecho muchas devoluciones de atletas que entrené.
¿Cómo percibe la relación entre deporte, valores y educación?	En el Instituto del Lisiado decíamos que una persona estaba rehabilitada si trabajaba y hacía deportes. El deporte en ese caso, al margen del resultado deportivo lo recupero como inclusión, como salida laboral, como un proceso poderoso de socialización. En el CENARD he visto cosas maravillosas, entrenadores que al verlos con sus selecciones nacionales no sabías si estabas viendo un entrenamiento deportivo o una clase sobre valores. ¡Tremendos entrenadores y docentes! Educar es un diálogo sobre valores
Qué organismo/s en el país considera que debería promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	El Ministerio de Educación en primer lugar. El COA también está realizando acciones interesantes pues nuclea a las FNs. Algunas FNs trabajan el tema de valores, por ejemplo, el rugby en las divisiones inferiores.
¿Cómo percibe la promoción y difusión de valores olímpicos en el contexto educativo?	Sería muy importante formar a los docentes en los valores y deben saber más de deportes. El deporte escolar debe ser democrático e inclusivo. No se puede trasladar el sistema federativo al sistema escolar. Sería muy bueno incluir el arbitraje pedagógico en la escuela: es un profesor que sabe de ese deporte y que cuando está arbitrando enseña porque trabaja directamente sobre la acción. El deporte y la actividad física deberían estar en la escuela. Y el tema de valores debe conversarse luego de la clase, darse un tiempo. Si no existe en la clase ni un tiempo ni un espacio se pierde la oportunidad de enseñar valores
¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?	El deporte es una importante oportunidad educativa. Oportunidad que se puede aprovechar o desaprovechar. Si nos tomamos un tiempo y un espacio para reflexionar luego del entrenamiento, el partido o la clase, es un momento mágico y particular para enseñar.

Anexo 10. Respuestas de académico especialista en psicología deportiva.

Nombre y Apellido	Daniel Donato
Especialización	Psicología deportiva
Contexto General	Psicoterapeuta. Entrenador personal y técnico de esgrima
Desde la perspectiva psicológica, ¿qué significa para usted el deporte?	Significó una parte muy importante de mi vida sobre todo en mi etapa adolescente y de joven adulto. Me permitió conocer otras culturas, países y desarrollarme como persona en lo físico y en lo emocional. Fue un alimento fundamental en mi vida
¿Cómo percibe la relación entre deporte, valores y educación?	Tienen una relación intrínseca, pero a su vez considero que el deporte no siempre es transmisor de valores. Para que lo sea tiene que haber una estructura de formación de aquellos que lo transmiten y un mecanismo de evaluación de si esos valores fueron eficientemente transmitidos. Un mecanismo que no tiene que ver con un examen sino con aquellas conductas morales observables en los jóvenes que me permita determinar si la formación en valores está teniendo impacto o no. El deporte per-sé no transmite valores.
¿Trabaja el concepto de valores con los atletas a su cargo?	Los atletas al principio lo perciben como algo aburrido. Sus hormonas están a mil, lo toman como un descanso. Creo que los entrenadores hacen una transmisión silenciosa con actitudes día a día de lo que es ser un deportista con valores
Usted percibe si los entrenadores incorporan el tema de valores en la preparación de los atletas. ¿Casos?	Por lo general los entrenadores no trabajan el tema de valores. Están centrados en el aspecto técnico, cualquier otra cosa lo ven como una pérdida de tiempo y que no es su responsabilidad educar en valores
¿Indaga usted desde su especialización el contexto general en valores (familia, entrenadores, dirigentes, preparadores físicos, otros) en que se prepara el deportista a su cargo?	El año pasado tuvimos una experiencia. Hicimos un análisis muy general de cada uno y el cuestionario comenzaba con su relación con el deporte, con su familia, su vida social y luego sí entrábamos en el tema de la competencia. Finalmente, metas, trabajo en equipo, la excelencia. De esta manera tabulamos los resultados y cada entrenador se llevó un panorama de la historia de vida de ese chico. También le preguntamos a los atletas qué virtudes destacaban de sus entrenadores. Muchos jóvenes no destacaron virtudes de sus entrenadores. Una actitud que sí referenciaban era la importancia de la comunicación y que ese entrenador representara ser una buena persona. Eso era muy importante para ellos.
Qué organismo/s en el país considera que debería promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	Desde el COA tendrían que salir los programas de difusión de valores, pero si las FNs no toman la iniciativa esto no funcionaría. Creo que BA2018 debería haber sido motivador para desarrollar esto, pero creo también que se sigue pensando más en el resultado deportivo que en darle una experiencia integral al joven en formación del deporte. Faltan muchos años de formación de entrenadores en valores.
¿Desea agregar algo más que a su juicio resulte importante para el tema en cuestión?	No sólo esta transmisión debe ser sólo al grupo de técnicos sino también a los padres. A veces los padres apoyan con mucho ahínco y pierden la noción de hasta dónde sus hijos dan con sus capacidades y sus tiempos, dejando de respetar las decisiones de ese chico que está practicando el deporte. Hay mucha frustración en algunos núcleos familiares vuelcan muchas expectativas en ése chico logrando que finalmente abandone el deporte. Que los padres entiendan todo lo que tiene que ver con la formación del joven a través de la práctica deportiva es esencial.

Anexo 11. Mapa de interacciones.

PREGUNTAS	RESPUESTAS						CONCLUSIONES		
NOMBRE y apellido. Posición en la FN. Antecedentes generales.	Fernando Terribili. Presidente FN Deportes Acuáticos, Contador. Nadador de alto rendimiento.	Sergio Grouppierre. Presidente FN Deportes Esgrimita.	Mario Maccia. Presidente FN Hándbol. Prof. Educación Física. Atleta y jugador hándbol y fútbol.	Néstor Teaca. Ex presidente (2009-2017) FN Tenis Mesa. Atleta. Jugador.	Jorge Salas. Presidente Federación Argentina de Parahándbol. Maestro y Hándbol. Atleta de Búfalo.	Fernando Osares Saler. Presidente FN Ten y con Ateco. Abogado.	Juan Scarpin. President FN Atletismo. Jockey. Prof. Educación Física.	Alberto Fumolosa. Ex presidente FN Triatlón (2000-2016). Triatleta. Marat. Prof. Educación Física.	Los deportes referenciados fueron practicados en su juventud. Desde de edad 54 años.
¿Qué significa para usted el deporte?	Es una formación que forja la persona y define su personalidad. Es el valor que luego se vive en la vida, como son la tenacidad, la perseverancia, el esfuerzo, el mantenimiento de objetivos.	Es una forma de vida. Es salud, educación, prevención y el mejoramiento de la calidad de vida. Contribuye a la formación de la persona.	Es un tema central en mi vida. Desde muy chico participo en varios deportes sobre todo en el colegio. Lo atrajo desde chico participando, luego como profesor y por último desde la gestión.	Es un ámbito sustancial de mi vida. Es un ámbito de solidaridad, amistad, responsabilidad, esfuerzo, perseverancia. Una instancia de los mejores valores que aprendí en el deporte y trasladé a mi vida y a mis hijos.	El deporte forma parte de mi vida, en mi concepción como empresario y atleta, luego como cazador a la competición y al aprendizaje de aspectos académicos y actualizaciones como parte de un aprendizaje permanente de trabajo y dedicación por todo lo que recibí.	El deporte significa una forma de vida, es el valor que define el deporte que es una vida saludable, de integridad, de respeto al prójimo, a las acciones, amistad, trabajo en equipo. Una serie de valores que acompañan y sirven para la vida en general.	Me identifico con el deporte tanto prácticamente como en mi vida. En un momento del CHB Colegio de la escuela fue el motor para que yo fuera dirigente. Marqué un sello en mi vida personal.	Es una parte muy importante de mi vida. Gran parte de los enseñanzas prácticas de la vida las aprendí en una experiencia deportiva que me permitió el cumplimiento de mis objetivos.	Es una forma de vida. Contribuye a la formación de la persona. Es un ámbito de desarrollo físico y intelectual que permite perseverancia, esfuerzo, perseverancia. Contribuye a la vida saludable, de integridad, de respeto al prójimo, a las normas, amistad, trabajo en equipo.
¿Cómo percibe la relación entre deporte y valores?	Desde lo formativo tiene todos los valores positivos que una actividad puede brindar. Desde lo diagnóstico uno se involucra para generar cambios.	Están intrínsecamente relacionados. No se puede hablar de deportes sin que estén relacionados con valores, desde la gestión al deporte como una herramienta fundamental para la incorporación de valores, y no sólo un medio para mejorar la calidad de vida. No permite trabajar sobre la construcción de mejores personas promoviendo valores.	Es un tema central que comenzó de afianzarse con el COA. Con la Asociación Olímpica Argentina en 1992. Intenté de construir el deporte como una herramienta fundamental para la incorporación de valores, y no sólo un medio para mejorar la calidad de vida. No permite trabajar sobre la construcción de mejores personas promoviendo valores.	El deporte es una etapa de valores, es un ámbito de desarrollo físico y también intelectual.	El deporte no tiene sentido sin la comprensión de este con valores personales. Siempre tengo presente lo que me concierne en el Profesorado de Educación Física, el ideal grupo, un triángulo: equilibrio, donde sus tres lados son el intelecto, el alma y el cuerpo. El ser perfecto es el que logra ese equilibrio. El deporte no sólo educa el cuerpo, la voluntad, la solidaridad, sino que fundamentalmente forma mejores personas.	Es muy importante trabajar el deporte con la promoción de valores porque parte del deporte es el respeto al prójimo. Van muy relacionadas las dos cosas.	Los deportes ayudan enormemente a tener valores. Mece muchas posibilidades que otras actividades, sin caer en el fanatismo de creer que es la única manifestación que permite desarrollar valores.	El deporte resalta los valores de la vida. Es una gran escuela de valores y también de valores. Bien utilizado es una gran herramienta.	El deporte es una escuela de valores para la vida. Un ámbito de desarrollo físico e intelectual que permite trabajar sobre la construcción de mejores personas. Bien utilizado es una gran herramienta.
¿Cuáles son los valores que su Federación Nacional promueve?	Hemos estado trabajando en estos valores y los hacemos una codificación de misión, visión, valores, que siempre como una necesidad para armar una campaña de marketing. Fue un proceso muy complejo porque tuvimos que precisar cosas que no existían en ciertos niveles de la vida.	Instancias en el tema del Juego Limpio. La gestión se caracteriza por ser ricas en la pista pero fuera de ella somos amigos. El valor de la amistad es muy fuerte y se para toda la vida.	Tratarlos de generar durante la convivencia nacional durante todo el año situaciones que fomenten que se viva con igualdad y con respeto, poniendo en valor lo que es el mejor resultado a través del juego limpio. También trabajamos eso con el deporte de base.	Trabajamos con una metodología integral. En la gestión uno ve la transparencia, con los directivos y árbitros. La primera fundamental es la equidad, con los atletas los valores que ponen en la mesa por un juego limpio. Representamos esos valores pero no los tenemos por escrito.	Promovemos muchos valores, pero fundamentalmente podemos citar la solidaridad, el juego limpio, la equidad, la amistad, la amistad en equipo, la humildad.	En los normativas de la Federación y en el Estatuto contamos valores tales como: la promoción de la amistad, la convivencia, el trabajo en equipo, la integración, la discriminación.	Basicamente los valores referidos de excelencia, amistad y respeto.	No están explicitados y a veces uno los plantea como una cuestión. Lo hacemos en silencio en cada una de las actividades y momentos de funcionamiento, códigos de conducta, etc. Desde la FTA en las Reglas que una de las líderes en cuanto a la creación de género (1980).	El Juego Limpio y los valores olímpicos fueron los valores más relacionados, en tanto que algunas federaciones todavía no tienen explicitados los valores que promueven.
¿Qué organismo/s en el país considera que deberían promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores?	Creo que todos los entes educativos son necesarios para promover la práctica deportiva con énfasis en la formación de valores.	El Ministerio de Educación de la Nación, la Secretaría de Deportes de la Nación, con las federaciones deportivas nacionales en el deporte federado y también desde el deporte social.	El tema central es la escuela. Uno que hoy está cambiando a nivel nacional. El chico fuera del aula se transforma alumno y es allí donde afirma su identidad. Por eso transmito valores a través del deporte en la escuela es fundamental.	Después de la familia claramente los sectores educativos son el primer eslabón. Los valores del deporte en realidad son los valores de la vida.	Debemos comenzar por los mismos organismos que son el Comité Olímpico Argentino y la Secretaría de Deportes. También la Federación de la Nación que el algún caso se está trabajando en ese sentido.	Desde el COA, SIN, Ministerio de Educación, en decir todos los que están involucrados en la educación y en general. También el sistema de ambas cosas.	Creo que el tema de los valores debe ser una preocupación de todas las instancias sociales, no sólo del deporte.	El COA es una institución de este tipo. Lo más importante para promover valores es tener una hipótesis que se nutra de los valores. La horizontalidad y transparencia que son datos las redes sociales es fundamental. Cuanto más transparente y horizontal sea el sistema de relaciones más fácil es que los valores se apliquen.	El sistema educativo surge como el primer eslabón para promover valores en la promoción de un deporte. Especial énfasis en valores.
¿Qué medidas toma su Federación Nacional si un atleta/o oficial, integrando una delegación nacional, incumple con los valores que su Federación promueve y/o Código de Ética y/o Código de Conducta?	No tenemos todavía un código de conducta. Estamos trabajando en redactar un documento sobre los valores y responsabilidades de un atleta de equipo. Para los deportistas también, pero si el jefe de equipo les muestra a través de toda la formación física uno principalmente involucra mental.	Nuestros reglamentos técnicos y de faltas y sanciones son muy estrictos respecto de las acciones contra el Juego Limpio. Transgredir los mismos significa la inmediata eliminación de la competencia y depende de la gravedad para un tribunal de disciplina. También tenemos un Código de Ética.	Nuestro deporte no desprecia actos de violencia ni ante jugadores ni ante el público. A lo sumo algún jugador puede cometer un delito.	Somos un deporte de baja conflictividad. No hemos tenido que sacar más allá de una expulsión, un día de suspensión. De todos modos tenemos un código de ética, un código de conducta. En general, fuertemente fortalecidos en ese tema.	Actualmente podemos aplicar el código de ética que hace poco tiempo pasó a vigencia la Unión Argentina de Fútbol. En el cual hemos trabajado.	Tenemos un código de sanciones y sólo hemos tenido sanciones de suspensión a unos chicos que jugaron con un jugador de fútbol. No los sancionamos y se les explicó que era un juego de fútbol. Pero no representamos a la FN sólo en el campo de fútbol sino desde que la delegación sale hasta que regresa al país.	La FN tiene un Tribunal de Ética que se reúne con miembros permanentes. También se ha implementado el Código de Ética de la FTA que forma parte de todas las expectativas con entrenadores, jueces y árbitros.	No los tenemos planteados, pero tenemos el tema de los valores en la formación de los atletas. Hay un código de conducta, reglamentos de competencia, manuales de conducta de desarrollo para todos los niveles. Son bastante institucionales. Todo es subjetivo y al estar todo por escrito, se puede revisar y modificar. Lo escrito, escrito está. También tenemos un comité de disciplina.	Poseen códigos de ética y conductas pero son deportes con baja conflictividad.
¿Debería agregar algo más que a su juicio resulta importante para el tema en cuestión?	Cuando un chico hace deporte los padres esperan que el mismo se forme, que le de herramientas que luego le servirán en el estudio, en el trabajo, en la vida. El deporte no solo es, la formación física sino principalmente involucra mental.	Los valores son fundamentalmente importantes. Los que promueven el deporte tienen la responsabilidad de estar también una función educativa.	Creo que también hay que educar a los padres. Hay que mostrar la educación al deporte desde la escuela y desde el club y desde ahí para arriba. Para eso es un tema central de gestión de gobierno. Faltó concientizar en los niveles importantes de decisión que es un problema para nosotros. Los grandes problemas de nuestra sociedad radican en la falta de educación.	Soy dirigente para disfrutar campeones pero también para formar buenas personas. Porque si no se gana, se gana. Si se gana, se gana. Si se gana, se gana.	Solamente deseo resaltar el aspecto educativo y formativo del deporte en la integralidad del ser humano y en general. También es muy importante que los dirigentes tienen que ser buenos modelos.	La importancia que se atribuye desde algunas escuelas. La enseñanza en los colegios, que solo pasa por la enseñanza de fútbol en el momento del deporte en general. También es muy importante que los profesores de educación física trabajen deporte y valores de forma conjunta.	Intento muchos detalles porque hay que involucrar a los padres y que respeten valores. Fundamentalmente el deporte los lleva. En la actualidad la crisis de valores ha llevado a que exista la preocupación de promover a través de este tema. Faltó en uno tiempo que se reconociera el problema. Ahora hay que ver cómo lo encontramos.	Hay que reforzar el tema de la horizontalidad y transparencia en la información que se transmite y se recibe. Que la misma pueda ser de absoluto conocimiento de todos los partes. Eso hace al fortalecimiento institucional para lo cual también hay que capacitar dirigentes y abrir la puerta a que los mismos puedan ser auditados.	Los valores en el deporte son fundamentalmente importantes y quienes promueven el deporte tienen la responsabilidad de estar también la función educativa. Hay muchos detalles al respecto desde los padres, la escuela, los clubes y la sociedad en general.
Conclusiones.	Importancia del valor formativo que brinda herramientas para la vida. Posición en la Federación Nacional de asociarse a definir misión, visión, valores por escrito para mostrar los mismos en todos los niveles del deporte.	Deporte con fuerte énfasis a nivel nacional e internacional en la promoción del Juego Limpio.	Asociación de deporte con educación como moderna perspectiva de problemas sociales. Falta de gestión a nivel gobierno de un deporte con formación en valores.	Importante generar campeones pero también transmitir al deporte pero por sobre todo formar buenas personas, con valores para toda la vida.	El equilibrio entre campo, atleta e intelectual. El valor educativo del deporte y la responsabilidad de quienes conducen el deporte para posicionarlo con dignidad e integridad.	Importancia de trabajar deporte y valores desde tempranas edades en el deporte. Especial énfasis en el valor del respeto.	El deporte como herramienta educativa sin caer en el fanatismo de creer que es la única manifestación para educar. Crear de valores en la sociedad en general.	Importancia de trabajar en la gestión con transparencia y horizontalidad a los efectos de lograr un mayor fortalecimiento institucional. Muchos valores transmitidos a través de personas y situaciones similares en el mundo del deporte.	Deporte y educación. Vinculados intrínsecamente desde los padres, atletas, directivos, entrenadores y dirigentes. Cuantos mejores valores transmitamos a través de personas y situaciones similares en el mundo del deporte.