

EL GESTOR DEL DEPORTE: CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO

The sport manager: features, functions and future trends

Gómez, A. M. y Núñez, J.

Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport, Universitat de València (Spain)

RESUMEN: Este trabajo tiene por objetivo determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana, así como conocer el perfil de los mismos y compararlos con otras investigaciones. La información se obtuvo mediante encuesta autoadministrada enviada por correo postal a los responsables del deporte local. Los resultados indican que el gestor público del deporte es hombre de unos 38 años, casado, con un nivel socio-económico medio alto y con contrato fijo. Según los gestores, la tendencia para el futuro es a delegar tareas en la mayoría de áreas que gestiona, sobre todo en la administración, las instalaciones y los recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: Gestor del deporte, municipio, gestión pública, servicios públicos deportivos.

ABSTRACT: *This work aims to determine the features, functions and future trends of the managers of municipalities with more than 10,000 people in the Valencian Community, and to know the profile and to compare it with other research. The information was obtained by self-administered survey mailed to those responsible for local sport. The results indicate that the public manager of sport is a man of about 38, married, with a socio-economic medium-high and permanent contracts. According to managers, the trend for the future is to delegate work in the majority of areas that manages, especially in administration, facilities and human resources.*

KEY WORDS: Sports manager, municipality, public management, public sport services.

Información de contacto:

Ana M^a Gómez Tafalla
ana.m.gomez@uv.es
c/ Gascó Oliag, 3
46010 Valencia (Spain)

1. Introducción

La Actividad física y el deporte a lo largo de los últimos años, se han convertido en un importante fenómeno social, que ocupa un lugar destacado en la salud y en la formación, constituyendo parte de la sociedad del bienestar y de la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

Debemos tener presente que existe una relación directa entre desarrollo socioeconómico, calidad de vida y promoción de la actividad física y el deporte (García, J.J., 1997), si bien es indicativo de una sociedad desarrollada la práctica de forma elevada de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, por cuanto poseen mejores y mayores niveles de salud, de educación y de servicios sociales (que países con menor desarrollo), que recomiendan y promueven la práctica física con sus respectivos objetivos de mejora para el ciudadano.

Si además, tenemos en cuenta que el deporte y la actividad física han evolucionado también a lo largo del tiempo junto con las expectativas y necesidades de los practicantes, entonces los entes que lo promueven deberán ir ajustándose y replanteándose constantemente cada situación, para adaptarse y conseguir ser más eficientes en el manejo de los recursos, y lograr dar respuesta a las exigencias y expectativas de los ciudadanos mediante servicios orientados hacia la calidad.

Aquí es donde entran a tomar un papel relevante los “técnicos” o “gestores deportivos”, entendidos como aquellas personas encargadas de gestionar el deporte en el municipio, teniendo en muchos casos que llevar a cabo acciones que no forman parte de sus funciones. Este es uno de los principales motivos por los que surgió esta investigación, de manera que se consiguiera describir cual había sido, el perfil de estos gestores en la Comunidad Valenciana, y hasta donde pretendían llegar.

Entre los deberes que los gestores deportivos deben cumplir, se hayan la obligación de planificar y evaluar actividades, dirigir al personal a su cargo, hasta incluso analizar el comportamiento de las personas que hacen uso de las mismas, para intentar ofrecer servicios que vayan en la línea de la demanda en ese momento (estrategias que satisfagan a todos los sectores a los que se dirige), pero siempre teniendo presente la variabilidad existente en este sector, no dejando las cosas al azar o a la improvisación.

2. La Gestión deportiva

2.1. Evolución de la gestión deportiva

En relación con la situación de la actividad física y el deporte en los años sesenta, tras la aparición de la Ley Eola (Ley de Educación Física de 1961), aparece la obligatoriedad de la educación física en los centros escolares. En ese momento, el aspecto federativo, aparte del fútbol, presentaban un funcionamiento deficiente; la iniciativa asociativa era débil y poco estructurada. Las infraestructuras deportivas dependían “del dinero de las quinielas” (*apuestas mutuas deportivo-benéficas*), y su resultante, después del necesario reparto para con fines benéficos, era gestionado y controlado por las Diputaciones Provinciales y la Delegación Nacional de Educación Física, siendo ésta, en la práctica, la única fuente que aportaba recursos para la construcción de infraestructuras deportivas (García Ferrando, 1990).

Con la llegada de los años setenta y la transformación industrial y urbana, junto con el inesperado éxito de la campaña “Contamos contigo”, iniciada en 1967, comenzó a comprenderse y a asumirse la necesidad de dotar, por parte de los poderes públicos, de instalaciones a los municipios, apareciendo reivindicaciones de distintos ayuntamientos, sobre todo los de mayor población, pero las deficiencias subsistían en los municipios más pequeños en donde la actuación pública llegaba en menor medida, si bien su principal destino solían ser las grandes instalaciones orientadas al deporte de alta competición o espectáculo deportivo.

A finales de los setenta, tras la transición, y la llegada de la democracia, con su consecuente cambio político, el impulso de los nuevos ayuntamientos democráticos y el nuevo marco legal (Ley General para la Cultura Física y el Deporte de 31 de marzo de 1980 que exponía la obligación del fomento del deporte para todos los poderes públicos, estatal, autonómico, provincial y local, tarea a desarrollar básicamente en el ámbito del deporte para todos), supuso un cambio radical al anterior enfoque existente. A su vez, la evolución producida en la sociedad debido al cambio en las expectativas e intereses de los mismos, la búsqueda de la mejora y la calidad de vida de los ciudadanos, etc., hicieron que las diferentes demandas se multiplicaran, comenzando una etapa de prioridades vertebradas sobre las “necesidades sociales”.

En los años 80, comienza la construcción masiva de instalaciones deportivas, la implantación de servicios deportivos municipales, la contratación de técnicos y la creación de programas de actividades. En esta etapa no se da importancia a la rentabilidad económica, sino que se persigue la rentabilidad social, para crear así el hábito deportivo ente los ciudadanos. Todo ello propició un crecimiento importante de la práctica deportiva, convirtiéndose la actividad física y el

deporte en uno de los servicios más demandados y más apreciados por los ciudadanos.

Ante esa realidad, la gestión, era prácticamente una gestión técnica sin grandes exigencias ni en la gestión de los recursos económicos ni en la gestión de los recursos humanos.

En la década de los 90, sobre todo en la primera mitad, junto al esfuerzo de las grandes inversiones de los Juegos Olímpicos de Barcelona, los presupuestos y la disponibilidad inversora de instituciones y municipios, surge una importante recesión económica (sobre todo en 1993), tanto al nivel nacional como europeo, y casi todo el mundo coincide en la necesidad de adelgazamiento público. Los Ayuntamientos sobrepasan en muchos casos los endeudamientos legales, con lo que en todos los ámbitos, y especialmente en el deporte, se pasa de una situación en la que la Administración tiene que prestar los servicios de manera gratuita, a otra que no pueden soportar la presión fiscal que ello genera. Se empieza a plantear el dilema de si los servicios deportivos son o no prioritarios, frente a otros servicios básicos como la salud, la educación o los servicios sociales, y comienza así el debate sobre la rentabilidad económica, y no sólo social o la deportiva.

Ante este nuevo entorno se produce un giro trascendental en la política de construcción y en los criterios que, sobre la utilización de las instalaciones deportivas, habían imperado en muchos municipios hasta ese momento. Por este motivo, los ayuntamientos, no sólo deben cumplir con la premisa de garantizar unos servicios que estén al alcance de todos los ciudadanos, sino que se hace necesaria una mejor administración de los recursos, consolidando políticas deportivas que, además de contención o recorte de gastos, hablen en términos de sostenibilidad económica y tasas de autofinanciación.

Además, hay que añadir, que en esta década de los 90 aparecen con fuerza las empresas de servicios deportivos, que vienen a ocupar una parte del mercado necesario para que pueda existir un crecimiento sostenido de la oferta físico-deportiva que demandan los ciudadanos, con unos equilibrios económicos de explotación razonables, o cuanto menos soportables.

En la sociedad actual, la población se ha habituado a la práctica deportiva, ha crecido significativamente el porcentaje de ciudadanos que practican actividades físicas con fines no competitivos sino lúdicos, recreativos o de salud, y por tanto la sensibilidad hacia el crecimiento de instalaciones no disminuye.

Teniendo presente todo lo expuesto anteriormente, la gestión se ve casi en la obligación de volcarse hacia lo económico, empezando a tener un peso trascendental en las decisiones. Así pues, la búsqueda de la eficacia y la eficiencia se traduce en una mejor y más racional gestión de los recursos,

provocando una mayor inversión (en el ámbito humano) en formación del personal, y en la necesidad de incrementar la calidad al menor coste. Es a partir de aquí cuando se empieza a debatir sobre los modelos de gestión más adecuados y sobre la gestión pública *versus* gestión privada.

Esta nueva situación se ve absorbida por nuevas políticas de gestión, participación y subsidiariedad, adaptando las organizaciones municipales a la innovación que constantemente debe afrontar para dar respuesta a las demandas presentes y futuras (Celma, 2000).

La decisión del modelo de gestión de los servicios municipales, es trascendental, si bien los gobiernos municipales buscan la preservación de los intereses públicos. En esta apartado hay que decir que se ha superado la discusión estéril sobre si la gestión era mejor realizarla de forma directa o indirecta, entendiéndose que el modelo a adoptar debe de estar en función de las características específicas de la población, instalación o sistema a gestionar, su dimensionado, su cultura organizativa, la estructura existente y de los objetivos marcados por el interés público (Celma, 2000).

Por todo ello, debemos de procurar valorar la situación del ámbito y conceptos del “deporte y la actividad física”, para ser capaces de definir las tendencias de futuro en un ámbito tan creciente como es la gestión deportiva y así nos daremos cuenta que las nuevas concepciones, las nuevas motivaciones, las nuevas expectativas, los nuevos practicantes y las nuevas estructuras organizativas son los detonantes de cualquier tendencia en al ámbito del deporte y en el proceso de consolidación en la sociedad.

En definitiva, es importante tener claras ciertas preocupaciones por parte del legislador, para adaptar el ámbito profesional a los indicativos de una demanda en progresión, y en este sentido; un marco profesional estable y unificado que permita la consolidación de la gestión deportiva como una profesión tanto en el sector público como en el privado, en busca de una unión de esfuerzos de cara a conseguir una multiplicidad de las fuentes de financiación y una profunda modernización de ciertos aspectos legislativos que son aspectos que deberán consolidarse en los próximos años para poder dar respuesta a un sector que camina hacia la generación de un área de gran importancia. Esta justificación es uno de los principales motivos por los que surgió este estudio, si bien intenta aportar y ayudar en la modernización y mejora de este sector en constante evolución.

2.2. La actividad física y el deporte: una apuesta de futuro en los municipios

La actividad física y el deporte se han convertido en uno de los hechos sociales más relevantes de nuestro tiempo, vinculado todo ello a la calidad de vida y a la

búsqueda del Estado del bienestar. Por otro lado, se ha establecido la relación de la práctica deportiva con el desarrollo socioeconómico (a más desarrollo más deporte) y su capacidad de convertirse en una actividad económica generadora de riqueza y empleo (García, 1997). Y es en los municipios, donde todos estos matices se hacen más patentes.

Al ser las administraciones municipales las más próximas a los ciudadanos, son las que promueven, facilitan o tramitan una gran parte de los servicios deportivos ofertados a los ciudadanos. Gestionan y mantienen sus instalaciones y programan su oferta, con la organización de actividades, formación, apoyo al voluntariado e incluso con la participación en la organización de grandes eventos deportivos.

Además, J. Domingo (2000) aporta en su ponencia “La responsabilidad municipal en la gestión”, que la actividad física y los equipamientos deportivos son unos servicios que los ayuntamientos han de prestar a la ciudadanía, y que se deberían catalogar como unos servicios públicos básicos de la sociedad del Bienestar.

Por este motivo, continúa diciendo J.J. García (1997), que las administraciones municipales han de apoyar la creación de empleo estable y cualificado (aquí es donde radica la importancia de la figura del gestor deportivo) dentro del ámbito deportivo y optimizar la dinámica actual de la sociedad que día a día, demanda mayores servicios deportivos y de más calidad.

Siguiendo esta línea de exposición, los servicios públicos han de cumplir unos preceptos fundamentales que cualquier modelo de gestión no puede obviar, tienen que ser servicios para todos, tienen que ser asequibles y tienen que ser de calidad.

Los modelos de gestión más adecuados que se han de aplicar vendrán definidos por las prioridades que se marquen estos municipios de manera que se lleve a cabo una política pública deportiva consonante con su realidad social, este aspecto lo contempla López (2000) en su artículo “Modelos de gestión en las Instalaciones Municipales”.

En este sentido, la estructura de organización municipal diseñada para el deporte debiera ser lo más abierta y flexible posible para poder adecuarse con rapidez a los cambios del entorno, pero siempre teniendo presente que la promoción deportiva, la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación, y la gestión de los programas de actuación de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad, son o debieran ser los objetivos básicos que rigieran su filosofía, al mismo tiempo que cumplen el mandato constitucional, de las leyes estatal y autonómica del deporte y de la legislación del régimen local.

A continuación presentamos una relación de funciones a desempeñar por los Servicios Deportivos Municipales según la “Guía del Concejal de Deportes” (F.E.M.P., 2000) para aclarar cuales son las líneas que se pretende seguir en esta materia:

- Función Administradora: administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia. Control del gasto y reducción del déficit.
- Función Coordinadora: abandonar paulatinamente el protagonismo en todos los programas de actuación e implicar más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión.
- Función Reguladora: gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos y la participación de los ciudadanos.
- Función Integradora: facilitar la práctica deportiva a todos los ciudadanos como mejora de su calidad de vida.
- Función Inversora: creación de la red de equipamientos públicos que permitan el acceso de todos los ciudadanos a la práctica deportiva.
- Función Planificadora: definir unos objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como prever y cuantificar los medios y recursos necesarios, estableciendo unos plazos de tiempo determinado para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como los externos de la organización.

2.3. El gestor del deporte

La sociedad actual se halla ante una nueva situación que se caracteriza por el enorme incremento cuantitativo en la demanda de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, junto con un acelerado proceso de diferenciación de dicha demanda, lo cual está llevando consigo un cambio de concepción en cuanto a la relación actividad física/individuo (Martínez del Castillo), si bien se ha pasado de una óptica tradicional en virtud de la cual es el individuo el que debe someterse a la actividad físico-deportiva, a otra óptica innovadora según la cual la adaptación debe ocurrir justamente de modo inverso, la actividad físico-deportiva ha de ser diseñada en función de los deseos del ciudadano.

Aquí es en uno de los ámbitos en donde empieza a tener importancia la figura del gestor deportivo, dado que, si tenemos presente que la oferta deportiva actual aún dista bastante de ir en consonancia con la diversidad y continua

evolución de la demanda, y si además aceptamos que esa diversidad es, precisamente, uno de los condicionantes que más van a exigir nuevas fórmulas organizativas y de gestión para el deporte, a fin de coordinar la correcta interacción entre oferta y demanda, entonces deberemos aceptar que el gestor deportivo se entienda como una pieza clave para llevar a cabo esa coordinación.

Unido a todo lo anterior, si tenemos en cuenta que las administraciones locales han jugado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no sólo por su deber legal hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces entenderemos el por qué de la búsqueda de la mejora y la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios (Gómez, 2002).

Antiguamente la gestión pública, era prácticamente una gestión técnica, sin grandes exigencias ni en la gestión de los recursos económicos, ni en la gestión de los recursos humanos, según Rafa Cecilio (2000).

Sin embargo, la población ha ido creciendo en el número de ciudadanos que practican actividad física y deporte con fines no competitivos, es decir, lúdicos, de salud, ocio, etc., según se indica en la encuesta de hábitos deportivos llevada a cabo por el Consejo Superior de Deportes (2010). Por este motivo la gestión se vuelca hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia, traduciéndose en una mejora y racional gestión de los recursos, en mayor formación del personal y en la necesidad de incrementar la calidad al menor coste.

Esta realidad y su futuro hacen que las técnicas de gestión empresarial aparezcan como ya esenciales en los servicios municipales (Celma, 2000).

Celma (2000) en su ponencia la “Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro”, define que el actual director o gestor municipal debe saber y tener la capacidad de:

- Conjugar políticas.
- Marcar la misión del servicio público.
- Poseer el conocimiento sobre la administración.
- Definir las pautas de atención al usuario “cliente”.
- Establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar presupuestos.
- Elaborar la política de RRHH.

- Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.
- Elabora políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.

Con todas estas capacidades desarrolladas, el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave de los procesos de planificación general municipal, participando no únicamente en el desarrollo de instalaciones deportivas, sino también estar presente en las actuaciones urbanísticas de espacios no convencionales, si bien su participación asegurará la funcionalidad y optimización de las nuevas zonas o instalaciones.

Así pues, Gómez (2002) entiende que el gestor deportivo debe ser uno de los principales agentes dinamizadores del deporte en el municipio, además de ser la persona encargada de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar, dirigir, etc. Su perfil quedaría definido dentro de los siguientes parámetros:

- Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte, Magisterio en E.F o TAFAD.
- Vinculado al deporte.
- Con capacidades propias de liderazgo (motivación, dirección, autoestima, autocontrol, etc.).
- Con capacidad de entrega al trabajo (sin horarios).
- Fluidez en el trato con las personas.
- Con capacidad de trabajo en grupo.
- Persona resolutiva.

Asimismo, con la definición de estos nuevos roles, se establece que el gestor deportivo debe estar presente en los procesos cruciales de la planificación general municipal, no exclusivamente en lo correspondiente a las instalaciones deportivas, sino también es importante que participe y asesore en la actuación urbanística de espacios no convencionales, para conseguir así, asegurar las vertientes funcionales y de optimización de las nuevas instalaciones o zonas, además de poder llevar a cabo una planificación lo más racional y acorde a las necesidades de los ciudadanos.

Con respecto a las funciones que el gestor deportivo en el ámbito local realiza o interviene, Merino (2001) expone que son las siguientes:

- Relaciones con individuos.

- Relaciones con otros grupos o entidades.
- Planificación y programación: administrativa y técnica.
- Organización de actividades y coordinación.
- Realización de actividades.
- Relaciones con el público.
- Relaciones con los grupos-objetivo.
- Formación de otros técnicos.
- Documentación y administración.
- Investigación en un sentido amplio.
- Gestión de servicios.

Si nos centramos ahora en otro autor, D. García (2000), éste entiende que el perfil del gestor deportivo municipal tendrá que tener una evolución para conseguir: mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de para conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros. Por todo ello, debemos tener claro que si hasta ahora los perfiles profesionales de los gestores deportivos municipales y privados han tenido mucha complementariedad, cada vez más tenderemos a diferenciar unos de otros.

Este autor continúa diciendo que el gestor deportivo municipal tenderá a trabajar en facilitar “oportunidades” de gestión y a controlar que dichas “oportunidades” se ajusten a los objetivos de los equipos respectivos de gobierno. En esta línea, el perfil del gestor deportivo municipal tendrá una evolución de la figura del “gestor de servicios” al “facilitador de servicios”.

A todo lo expuesto se une que el deporte y la actividad física en el municipio hoy en día significa altos porcentajes de población practicante que recibe un servicio con carácter regular de la Administración. Por este motivo, las instalaciones deportivas, cada día más, son centros de encuentro y relación social, cuestión donde aflora la trascendencia y función que caracteriza al deporte en nuestra sociedad. Función que aún hoy, sorprendentemente, no está suficientemente calibrada en la escala de valores y prioridades del municipio (Gómez y Mestre, 2005).

Por este motivo, Fabregás (2000) entiende que el éxito de la obtención de cualquier iniciativa, sea empresarial o no, pasa por una clara definición del objetivo/misión en la realidad física-deportiva.

A todo ello hay que añadir que el Consejo Superior de Deportes exponía en el 2000, una estimación de 200.000 los empleos directos sobre actividad física y deporte del deporte en España, a lo que habría que sumarle los empleos indirectos.

Según Campos (2006), las funciones de actividad física y deporte estudiadas en su investigación, y que configuran este mercado laboral y profesional son: docencia de actividad física y deporte y/o deporte/s; cuidado y mantenimiento de la forma física en grupos; socorrismo acuático; docencia de Educación Física y/o deportes dentro de las enseñanzas de régimen general, régimen especial y/o universitaria; tareas organizativas y coordinación de actividad física y deporte en instalaciones deportivas y/o entidades; entrenamiento de equipos y/o individuos para la competición y/o superación de pruebas físicas; actividades físico-deportivas extraescolares o extracurriculares en centros escolares; entrenamiento personalizado; animación y recreación deportiva; recuperación y/o reeducación física mediante ejercicios físicos; docencia de contenidos de actividad física y deporte en cursos de formación continua; asesoramiento y certificación sobre actividad física y deporte; e inspección de actividad física y deporte.

Los resultados obtenidos por Horch y Schütte (2003) en el estudio llevado a cabo a gestores de clubs deportivos en Alemania, indican que las actividades de éstos tienen un fuerte componente de aspectos comunicativos y sociales, y además destacan la importancia de la comunicación interpersonal, al igual que lo establecido por Mintzberg (1973) en relación a los roles de los directivos, así como las competencias relativas a las relaciones públicas, publicidad y técnicas de gestión de personal. Sin embargo, el núcleo de esa capacitación debía incluir aspectos de administración de empresas.

A partir de ese momento es el gestor deportivo quién debe asumir esa responsabilidad para conseguir alcanzar el éxito, siguiendo tanto las directrices marcadas por los políticos, a la vez que el desarrollo de las pautas de funcionamiento que más se adecuen a su realidad, de forma que lideren de manera trascendente el sistema deportivo en la concepción, diseño, construcción y gestión de las infraestructuras, para conducir a una actuación eficiente que afectará positivamente a la mayoría de personas, en todo el espectro de edades y sectores de población.

3. Objetivos

En el presente trabajo pretendemos dar a conocer cual es el rol del gestor deportivo en los municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana para cada una de las áreas determinadas. Estas áreas son las que siguen: la de administración contable, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y directivas propias. Así pues, los objetivos que guiaron la investigación sobre el rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, se enuncian de la siguiente manera:

- 1.- Averiguar el tipo de gestión deportiva, llevada a cabo en municipios mayores de 10.000 habitantes a través de la visión de los técnicos deportivos de los mismos (tendencia hacia la gestión directa o indirecta).
- 2.- Conocer el perfil sociodemográfico de estos técnicos deportivos.
- 3.- Analizar cuáles son las áreas y las tareas que realizan los técnicos deportivos de los mayores municipios de la Comunidad Valenciana: qué tareas realizan directamente, cuáles tienden a delegar a sus subordinados, cuáles suelen contratar externamente y cuáles a no realizar.
- 4.- Conocer cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo las áreas y las tareas a las que más se dedica el gestor deportivo. Y, en concreto, conocer cuáles serán las tendencias futuras en gestión deportiva, para esta área, a través de la visión de los propios técnicos deportivos.

4. Material y métodos

4.1. Muestra

La selección de la muestra a encuestar fue realizada a partir del censo de población de derecho de la Comunidad Valenciana del Instituto Valenciano de Estadística, para así determinar el número total de municipios mayores de 10.000 habitantes, hallando un total de 85 municipios que cumplieran esta característica, de los cuáles sólo 73 tenían técnico (gerente) deportivo municipal. Una vez determinados éstos, pasamos el cuestionario a todos ellos y recogimos un total de 53 (el 70% del total de municipios con técnico deportivo) cuestionarios cumplimentados correctamente. Debemos aclarar que esos 53 cuestionarios pertenecen a 51 municipios con técnico deportivo, si bien en dos de ellos lo rellenaron dos técnicos, debido a que poseen más de un técnico deportivo que realizan tareas diferentes. El resto de municipios que no contestó al cuestionario fue por razones diversas, dado que era libre y voluntario, destacando fundamentalmente las siguientes: la falta de tiempo para rellenarlo,

el no poder establecer contacto alguno con el técnico, y el no querer rellenarlo no argumentando motivo alguno.

A continuación presentamos la relación de municipios que rellenaron el cuestionario:

Tabla 1. Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo que han rellenado el cuestionario.

Total Si	53	70 %
Total No	22	30 %

A continuación, presentamos en la tabla 2 el reflejo de los datos anteriores, pero desglosados por provincias. Debemos destacar que la provincia de Alicante es la que menos respondió al cuestionario, sólo un 64 % (16 municipios) del total de municipios de la misma con gestor deportivo. En la de Valencia respondieron el 72 % (28 municipios) de los gestores y en la de Castellón el 78 % (7 municipios). La no participación de los técnicos deportivos de estos municipios, puede ser indicativo de que todavía no están concienciados de la importancia que va adquiriendo su figura dentro de la actividad física y el deporte, además de dentro de su propio municipio.

Tabla 2. Totales por provincias de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo que rellenaron el cuestionario.

Cuestionario contestado por	Total Si	% Si	Total No	% No
Provincias				
Provincia Alicante	16	64 %	9	36 %
Provincia Valencia	28	72 %	11	28 %
Provincia Castellón	7	78 %	2	22 %

En lo referente a los datos personales, podemos observar en la tabla 3 la frecuencia de género de los técnicos que rellenaron el cuestionario, siendo 45 (el 85%) hombres y 8 (el 15%) mujeres. La figura 6 presenta una gráfica con estos totales.

Tabla 3. Totales del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

Total Hombres	45	85 %
Total Mujeres	8	15 %

En lo referente a la edad de la muestra, en la tabla 4 presentamos la media de la misma, que se hallaba en 39 años aproximadamente, siendo el rango mínimo de 23 años y el máximo de 59 años. Estos resultados nos indican que los profesionales de la gestión de la actividad física y el deporte en los municipios mayores de 10.000 habitantes son un segmento profesional todavía joven.

Tabla 4. Intervalos de edad de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

Edad	Frecuencia
20-30 años	10
31-40 años	17
41-50 años	18
51 en adelante	6
Total Válidos	51
Perdidos	2
Total	53

Con respecto al nivel de estudios, debemos destacar que casi un 51 % (27 respuestas) eran licenciados, fundamentalmente en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, seguido de los diplomados, con un 24,5 % (13 respuestas) y de los que habían cursado bachillerato o FP con un 22,6 % (12 respuestas). Destacar que sólo uno de los técnicos poseía la EGB. Estos resultados quedan reflejados en la tabla 5.

Tabla 5. Distribución de frecuencias por nivel de estudios de los técnicos que han rellenado el cuestionario.

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje
EGB	1	1,9 %
Bachillerato-FP	12	22,6 %
Diplomatura	13	24,5 %
Licenciatura	27	50,9 %
Total	53	100 %

4.2. Instrumentos

Esta investigación utilizó como técnica de recogida de información la encuesta personal a través de un cuestionario estructurado.

A continuación pasamos a describir el proceso de elaboración del cuestionario, teniendo en cuenta que tras realizar los oportunos pasos metodológicos (búsqueda bibliográfica, fase cualitativa, etc.) se llegó a un cuestionario piloto, que se administró a diez técnicos deportivos (expertos en gestión deportiva anteriormente consultados) para la posible localización de errores de forma o de contenido, además de ayudar en el control y detección de las respuestas que generaban problemas a la hora de su contestación, bien por no estar formuladas de forma correcta o bien porque generaran incomodidad al ser presentadas. A partir de esa información, elaboramos el cuestionario definitivo, quedando dividido en varias partes diferenciadas, si bien, al no existir demasiadas investigaciones sobre este tema, unido a la multiplicidad y variedad de los objetivos propuestos, se consideró que la mejor metodología era la encuesta personal a través de un cuestionario estructurado construido por nosotros mismos.

Este cuestionario, permitió, de acuerdo con los niveles de análisis detallados, obtener una información valiosa, para evaluar el perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes en la Comunidad Valenciana, junto al rol de este, tanto en el pasado, en el presente, como en el futuro, partiendo de las herramientas que proporciona la investigación social.

El cuestionario estaba compuesto por tres módulos diferentes: el primero lo constituía un conjunto de datos personales, de formación, situación profesional y económica, el segundo módulo constaba de una cuestión abierta donde se preguntaba como se concebía el trabajo como gestor deportivo junto con un esquema de las tareas del mismo, y el tercer módulo estaba formado por un inventario de tareas que podía o no realizar éste (gestor deportivo), repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en seis áreas de actividad, las cuales eran finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y directivas propias. A continuación presentamos en la figura 1 un esquema del mismo.

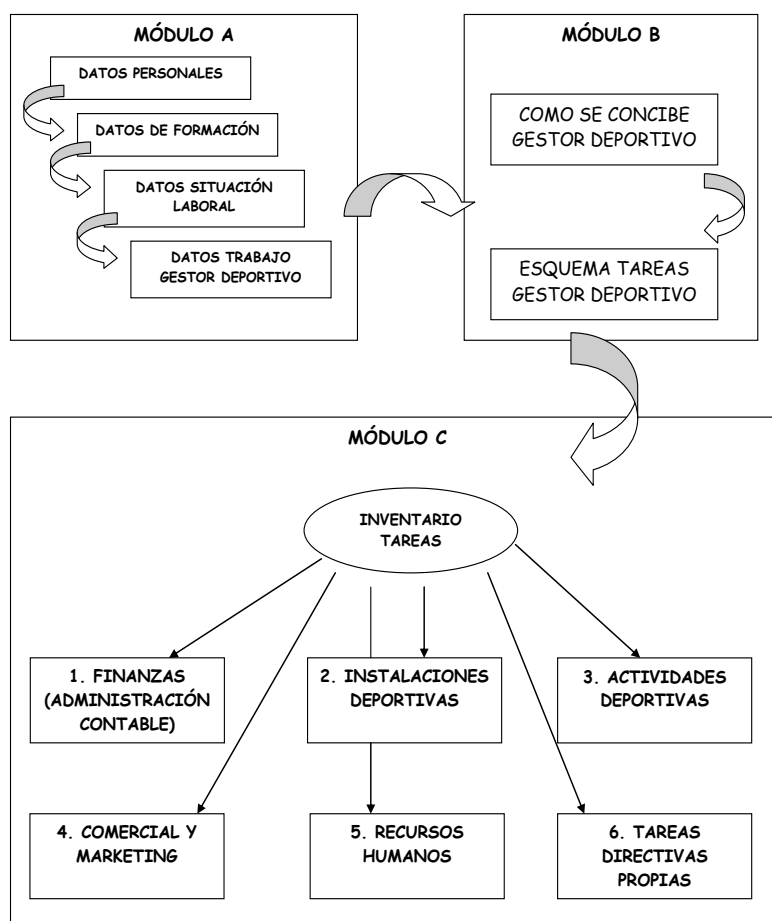


Figura 1. Esquema del cuestionario de la investigación.

En el apartado de datos personales, perteneciente al primer módulo, preguntamos acerca del género, la fecha de nacimiento, el lugar de nacimiento, estado civil, número de habitantes de la población en la que reside y el nivel socioeconómico al que cree que pertenece.

En el apartado de datos de formación perteneciente a este mismo módulo, hicimos preguntas sobre el tipo y nivel de estudios de los técnicos que rellenaban el cuestionario, para así hacer poder hacer un perfil del nivel de formación de los mismos.

En el siguiente apartado, referente a los datos relacionados con su situación laboral, las preguntas que se enunciaban estaban en la línea de intentar definir el entorno laboral en el que trabajan estos técnicos deportivos en sus respectivos municipios al igual que el conocer cual es el cargo que ocupaban.

Para finalizar este módulo sociodemográfico, añadimos otro apartado referente a los datos relacionados con su trabajo como gestor deportivo, haciendo más hincapié en el propio gestor deportivo, junto a las labores que desempeñaba en su trabajo.

El segundo módulo constaba de una pregunta abierta que tenía como objetivo el identificar directamente de mano del gestor las tareas que él realizaba sin ningún tipo de condicionante.

El tercer módulo, era el más extenso, compuesto por seis áreas, en las que en cada una de ellas se detallan unas tareas. Para el área de finanzas, el número de ítem era de 30, en el área de instalaciones deportivas era de 39, en el de actividades deportivas era de 53, en el de comercial y marketing era de 43, en el de recursos humanos era de 60, y en el de directivas propias era de 43. Cada una de las áreas intentaba reflejar todas las tareas que un gestor deportivo debe tener presente para el desempeño correcto de su trabajo, bien realizándola directamente, delegándola internamente o contratándola externamente.

A continuación presentamos un ejemplo de las tareas del área de actividades deportivas:

Tabla 6. Ejemplo de tabla de tareas para el área de actividades deportivas.

	PASADO			PRESENTE			FUTURO		
TAREAS: ACTIVIDADES DEPORTIVAS	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente
1. Planificación de las actividades deportivas a desarrollar									
2. Establecimiento de los objetivos en las actividades									

3. Establecimiento de las actividades a desarrollar
 4. Organización de los horarios de las actividades.
 5. Estructuración del momento de reparto de la publicidad
 6. Toma de decisión del material a usar en cada actividad
 7. Asignación de los horarios a cada monitor
 8. Desarrollo del material que se le da a los trabajadores (listas de asistencia, memorias)
-

4.3. Procedimiento

Haciendo referencia al procedimiento de recogida de datos, decir que en primer lugar se estableció contacto telefónico con los gestores deportivos de todos los municipios mayores de 10.000 habitantes.

A continuación se les envió el cuestionario a través de correo ordinario, electrónico o en persona (en municipios próximos a la ciudad de Valencia).

En tercer lugar se mantuvo contacto telefónico con cada uno de los técnicos deportivos para responder a cualquier duda o cuestión que pudiera suscitarse durante la cumplimentación del cuestionario.

Seguidamente la devolución del cuestionario fue también a través de correo ordinario, electrónico o en persona (en municipios próximos a la ciudad de Valencia).

Por último se volvió a establecer un nuevo contacto telefónico con cada uno de los técnicos deportivos que cumplimentaron el cuestionario agradeciendo su colaboración.

Además, es importante destacar que una de las premisas fundamentales fue la garantía de la confidencialidad y el anonimato de cada uno de los cuestionarios que se recibieron.

4.5. Análisis estadístico

Los datos fueron sometidos a diversos tratamientos estadísticos utilizando el programa SPSS v15, realizándose análisis de frecuencia para todos los ítems en función del tipo de respuesta (realizo, delego internamente, contrato externamente, no realizo) con respecto al pasado, presente y futuro.

5. Resultados

A continuación presentamos, un ejemplo del tipo de análisis de frecuencia realizado en todas las áreas y para todos los tiempos (tabla 7), siendo en este caso la del área de Administración contable, para el pasado y la opción de respuesta realizo. Además, todas estas tablas en el trabajo de investigación están desglosadas por frecuencias de tipo de respuesta: realizo, delego internamente, contrato externamente, no realizo; y para cada uno de los tiempos, pasado, presente y futuro. Seleccionando los 10 ítem más contestados por los gestores deportivos en cada una de las áreas.

Tabla 7. Área de administración contable pasado: realicé.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Petición de subvenciones	44
2	Pedidos de material	42
3	Establecimiento de contacto con los vendedores	39
4	Elaboración de presupuestos	38
5	Estudio de costes por actividad	35
6	Tramitación de subvenciones	34
7	Previsión de ingresos y gastos	32
8	Control económico y financiero	31
8	Análisis de precios	31
10	Control de ingresos y gastos	29

La tabla que presentamos a continuación (tabla 8) pretende explicar de forma gráfica, y en el formato del propio cuestionario, la ordenación de los 10 ítems más contestados en cada área, para cada tipo de respuesta: realizo, delego internamente, contrato externamente y no realizo; y en cada uno de los tiempos, pasado, presente y futuro. Así pues, debemos tener en cuenta que se añadió una columna más, la de “no realizo”, que en el cuestionario no aparecía como tal, si bien todos los encuestados habían tenido la consigna de dejar en blanco las casillas si no las realizaban, ni las delegaban, ni las contrataban, tanto para el pasado, como para el presente y futuro. De esta manera conseguimos reducir a una única tabla por área, todas las tablas de análisis de frecuencia. Apuntar que en cada tabla aparecen unos colores y una numeración. Ésta última, número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el que podíamos clasificar de 1 a 10, los ítems que mayor frecuencia poseían, siendo el 1 el que correspondía a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor. Los ítems que aparecen en blanco no fueron computados por tener una menor frecuencia.

Tabla 8. Representación del área de administración contable.

TAREAS: FINANZAS (ADMINISTRACIÓN CONTABLE).	PASADO			PRESENTE			FUTURO					
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
Elaboración de presupuestos	4		6		2				1			
Estudio de costes por actividad	5		6		4				2		6	
Estudio de costes por trabajador			2	3			2	3			2	3
Control económico y financiero	8		6				4		9		6	
Introducción de datos económico-financieros		4	6			8	4			5	6	
Seguimiento contable												
Gestiones bancarias		9	2	7		9	4	6		9	6	8
Trato directo con los bancos			6	6		10		6		10		3
Ingreso del dinero en bancos		3				4				2		
Control de ingresos y gastos	10				8				9			
Auditorías financieras			1	1			1	1			1	1
Previsión de ingresos y gastos	7		2		7		4		8			
Supervisión y gestión de la liquidación diaria		9		9		7				7		
Cierre diaria de caja		1		4		3		5		4		3
Custodia del dinero		2		9		6		8		7		6
Control directo del dinero en la instalación		4				4				5		
Análisis de precios	8				5				2			
Subidas o bajadas de precios					8				6			
Pedidos de material	2				5				4			
Establecimiento de contacto con los vendedores	3				2		2		6			
Tramitación de seguros de la entidad y actividades												
Elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza		4						8				10
Control de gastos energéticos de las instalaciones							4				3	
Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos				4			4	4			4	6
Establecimiento de contacto con compañías energéticas				2				2			4	1
Realización de inscripciones de actividades		8				1				1		
Recepción de recibos de pago de los usuarios		4	2			1	4			2	6	
Petición de subvenciones	1				1				5			
Tramitación de subvenciones	6				10							
Tramitación de solicitud de exención de pagos				7				8				8

Continuando con la exposición de los resultados, y con la intención de hacerles más accesibles los mismos, pasamos a comentarles la síntesis de los resultados obtenidos en el apartado de tareas y distribuidas por áreas, contemplando todos los tiempos en su conjunto.

Así pues, las tareas que realizaba el propio técnico en el área de administración contable son, las que tenían que ver con la elaboración de presupuestos, estudios de costes por actividad, o análisis de precios entre otros. Las tareas que más delegaba estaban relacionadas con gestiones con bancos, control del la liquidación o custodia del dinero en la propia instalación. En lo que respecta a las tareas contratadas externamente, las que habían obtenido mayor frecuencia eran las que solían realizar asesorías o empresas auditoras. Para terminar con esta área, cabe decir que la tendencia era a disminuir el nº de tareas que no realizaban, estando muy relacionadas con las tareas que solían contratar externamente.

En relación con las tareas que realizaba el técnico deportivo en el área de instalaciones, destacar que éstas eran aquellas que tenían que ver con solución de problemas diarios, elaboración de horarios o determinación del lugar de la actividad, siendo su tendencia a ir disminuyendo el número de éstas a lo largo del tiempo, al contrario de lo que ocurría con las tareas que más delegaban, es decir, las que solían llevar a cabo operarios, o encargados de mantenimiento y atención al público, como eran encendido de luces, calefacción, alarma, etc. Las tareas que contrataban externamente eran las que llevan a cabo empresas de limpieza, o empresas que instalaban programas informáticos para el control de accesos o asesoran en la construcción de instalaciones. Así pues, las que no se realizaban estaban muy en la línea de las que contrataban externamente, sin embargo la frecuencia de esta posibilidad de respuesta era muy baja.

Si nos centramos en el área de actividades, destacar que las tareas que el técnico realizaba fundamentalmente, eran las que intentan definir las actividades del servicio deportivo, tanto los cursos con el desarrollo de las actividades o eventos. Sin embargo el tipo de tareas que delegaba eran por ejemplo, la acogida de alumnos, clasificaciones, inscripciones de los alumnos o control de asistencia entre otros. Con respecto a las tareas que contrataba externamente, comentar que éstas eran las que solían llevar a cabo empresas de servicios deportivos, y que su tendencia era la de ir aumentando a lo largo del tiempo. Por último, reseñar que las tareas que no realizaban, tendían a ir disminuyendo su frecuencia a lo largo del tiempo, y estaban relacionadas con el control de la calidad de servicio ofrecido o aquellas tareas que sólo se solían llevar a cabo en municipios grandes.

En el área de comercial y marketing, destacar que las tareas que mayor frecuencia habían obtenido y que se mantenían estables a lo largo del tiempo,

eran aquellas que tenían que ver con la planificación estratégica de la entidad, y con la mejora en la calidad del servicio ofrecido. Las que delegaban eran las que estaban relacionadas fundamentalmente con el desarrollo de investigaciones para intentar conocer las preferencias y evaluar la calidad del servicio prestado, además de aspectos que estuvieran relacionados con el desarrollo y ejecución, en el ámbito operativo, de la imagen corporativa. Las tareas que con mayor frecuencia contrataban externamente los servicios deportivos municipales, eran más elevadas que las de las áreas hasta la fecha analizadas, si bien éstas tenían que ver con aquellas que realizaban las empresas de diseño (diseño, impresión y reparto de la publicidad), o con asesorías-consultorías externas (formación del personal en calidad de servicio). A todo lo expuesto sobre el área de comercial y marketing, añadir que la cantidad de tareas que no habían realizado en el pasado eran altas en comparación con el resto de áreas, y que la tendencia era a ir disminuyendo. Además, el tipo de tareas no realizadas a lo largo del tiempo era bastante inestable, éstas iban en la línea de tareas que solían realizar las asesorías-consultorías especializadas en temas de calidad de servicio: cursos de calidad de servicios para trabajadores, investigaciones de calidad de servicio, diseño de sistemas de calidad de servicio, etc.

En el área de recursos humanos, las tareas que llevaba a cabo el propio técnico deportivo iban en la línea de definir el puesto de trabajo (funciones, necesidades, etc.) y seleccionar a los candidatos. Si nos fijamos en las tareas que delegaba en el personal de la organización, eran aquellas que solía llevar a cabo una persona encargada de los Recursos Humanos, tanto Graduado social como Técnico en relaciones laborales, con la posibilidad de toma de decisiones a nivel únicamente operativo. Las tareas más contratadas externamente en la presente área, estaban bastante relacionadas con las que delegaban internamente, existiendo gran estabilidad a lo largo del tiempo en el tipo de tareas contratadas, normalmente llevadas a cabo por gestorías, consultorías o mutuas. En cuanto a las tareas que mayor frecuencia habían obtenido con relación a las que no realizaban, hay que hacer referencia a que éstas son fundamentalmente aquellas que tenían que ver con la formación del personal, con la prevención de riesgos laborales o con los programas informáticos de gestión laboral.

Por último, el área de directivas propias era por naturaleza un área que corresponde al técnico deportivo, y los resultados obtenidos así lo indicaban, centrándose fundamentalmente en la elaboración de informes técnicos y en la información sobre el servicio, tanto a políticos como a otros servicios municipales. El número de tareas delegadas en el pasado era bastante inferior a las del presente y futuro, éstas no coincidían con las que realizaba el propio técnico, siendo tareas con un nivel de responsabilidad inferior, y de las que hacía falta estar “a pie de pista”, es decir, en contacto directo con los usuarios y trabajadores, como eran: información usuarios-trabajadores, incidencias y evaluación en las actividades; o tareas que solían llevar a cabo otros servicios de

los propios ayuntamientos. Con respecto a las tareas que contrataban externamente en este área, comentar que la frecuencia de respuesta era muy baja, siendo tareas que solían llevar a cabo empresas consultoras (diseño plan de explotación, asesoramiento construcción, determinación estrategia, establecimiento visión global entidad). Por último, tenemos que hacer referencia a que existía un número importante de tareas que no realizaban, tales como temas relacionados con la calidad, o con el establecimiento del plan estratégico de la entidad.

6. Discusión y conclusiones

A continuación presentamos el perfil según los resultados obtenidos que describían al gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana (tabla 9). Decir que a éste lo podíamos definir como hombre, con una edad de 38,7 años, casado, con un nivel socioeconómico medio-alto, licenciado en EF, con el cargo de técnico de deportes y un contrato de 37,5 horas. Además, apuntaba a que trabaja entre 30 y 40 horas, siendo fijo de la administración, bien como funcionario o como personal laboral. El salario se encontraba en 1.202 y 2.103 € aproximadamente.

Si nos centramos en el tiempo que dedicaban a cada área, es importante destacar que el área a la que más tiempo prestaban atención era la de actividades, seguida de la de directivas propias, instalaciones y recursos humanos, sin embargo al área de comercial y marketing, y de administración contable, el tiempo de dedicación era bastante inferior que al resto.

Tabla 9. Perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes de la C.V.

Perfil del gestor deportivo en la C.V.	Valor	Porcentaje
Hombre	45	85 %
38,7 años de edad	Media	
Nacido en la C.V.	46	86,8 %
Casado	38	71,7 %
Nivel socio-económico medio-alto	41	77,4 %
Licenciado en E.F.	25	47,2 %
Especialidad alto-rendimiento (natación, atletismo, judo, etc.)	18	34,2 %
No Master	44	84,62 %
Sí Cursos postgrado	29	56,86 %
No Doctorado	46	92 %
Cargo: Técnico de Deporte	12	22,6 %
Horas semana contrato: 37,5 h.	20	43,5 %
Horas semana que trabaja: 30-40 h.	27	50,94 %
Días a la semana que trabaja: 5,62 días/semana	Media	
Distancia al trabajo: 0-5 km.	35	83,02 %
Tipo contrato: Fijo de la Administración (funcionario o personal laboral)	33	62,2 %

Trabajadores a su cargo: 25 y 26 personas	Media	
Tipo personas a su cargo: monitores, conserjes y atención público		
Salario: 1202,02 € - 2103,54 € (200.000 pts- 350.000 pts)	33	63,5 %
Año trabajó 1ª vez como gestor deportivo: 1992-1993	Media	
Tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo: más de 5 años	34	65,4 %
Tiempo que dedica a cada área (orden):		
1ª Actividades: Mucho - Normal	41	78,8 %
2ª Directivas: Mucho - Normal	34	65,39 %
3ª Instalaciones: Mucho - Normal	29	55,7 %
4ª RRHH: Mucho - Normal	26	50 %
5ª Comercial y marketing: Mucho - Normal	15	28,84 %
6ª Administración contable: Mucho - Normal	12	23,08 %

Si comparamos el perfil laboral de los técnicos deportivos obtenido en nuestra investigación, con el obtenido en dos investigaciones anteriores que habían servido de referencia en el mundo de la gestión deportiva, la de Martínez del Castillo (1995), y la de López (2000), podíamos observar como para la primera de ellas las coincidencias se hallaban principalmente en la edad de los técnicos, en el tipo de contrato y las horas trabajadas, sin embargo la formación de éstos, en un 66 % no era universitaria y llevaban más de 30 años en la entidad, aspecto propiciado quizás porque no sólo se centró el estudio en los técnicos de entidades municipales, sino también en asociaciones y centros privados.

Sin embargo, las coincidencias entre nuestro trabajo y el de López (2000), eran bastante más elevadas, teniendo en cuenta que éste también utilizó la muestra de técnicos de la Comunidad Valenciana. Sobre estos resultados destacar, que en la investigación de López, la titulación mayoritaria era de magisterio, sin embargo en la nuestra era la de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. El cargo en aquel caso era el de Coordinador de Deportes, frente al de Técnico de Deportes de la nuestra. Es importante destacar, que la segunda opción más respondida en nuestro caso fue la de coordinador de deportes. Con respecto al salario, las coincidencias son bajas, percibiendo más remuneración los de la muestra del presente estudio.

Si comparamos los resultados de esta investigación, con los obtenidos por Gómez, Calabuig y Licerias (2009) en su estudio sobre el perfil de los gestores federativos en la Comunidad Valenciana, se pueden observar también las coincidencias en relación al género (hombre en 68% de la muestra) y la edad que se haya entre 30 y 50 años, pero no en el nivel de estudios, tan sólo un 28,1% tiene estudios de FP o Universitarios.

En la tabla 10, presentamos un cuadro resumen de los resultados obtenidos en cada una de las áreas, y para cada uno de los tiempos, extraído de los descriptivos de las medias obtenidas para cada tipo de realización de las tareas:

realiza, delega, contrata o no realiza. Así pues, podemos observar como en todas las áreas, la tendencia era hacia la gestión directa (a realizar o a delegar internamente), por lo que en los próximos años, si prosigue ésta demanda de práctica físico-deportiva, y se cumplen las expectativas de los técnicos deportivos encuestados, entonces hará falta la creación y, en su caso, mejora de las instalaciones deportivas, al igual que el aumento en la contratación de personal cada vez más especializado. Estos resultados coinciden con los obtenidos por López (2000), el cual también encontró en su investigación, que el tipo de gestión que predominaba en ese momento era la directa frente a todos los demás.

Si analizamos todas las áreas en su conjunto podemos observar como en el pasado era el técnico el que realizaba fundamentalmente gran parte de las tareas, provocado quizás por la falta de personal contratado, en el presente (en el momento de efectuar la investigación) disminuían el número de tareas que realiza y aumentaban las delegadas al personal de la propia organización, y en el futuro parece ser que la tendencia es casi a igualarse el número de tareas que realiza con las que delega, aunque aún superan las que realiza.

Tabla 10. Tendencia de la gestión en los servicios deportivos municipales de la C.V. a lo largo del tiempo teniendo en cuenta las mayores medias obtenidas en el descriptivo de las Anova en cada área.

	Admini. cont	Instalac.	Activida.	Comer. Mk	RRHH	Directiv .
Tendencia del tipo de gestión: Pasado	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Realizo y Delego	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: No Realizo y Realizo	Gestión Directa: Realizo
Tendencia del tipo de gestión: Presente	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Realizo y Delego	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Delego y Realizo	Gestión Directa: Realizo
Tendencia del tipo de gestión: Futuro	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego y Realizo	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Realizo

Después de lo expuesto, es importante acabar diciendo que los técnicos deportivos deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades de carácter diverso, distribuidas en seis áreas de actuación (Gómez y Mestre 2005). Para ello es necesario que estos posean la formación pluridisciplinar suficiente para poder desarrollar esas tareas y alcanzar, de esta manera, los niveles de expectativas demandados por la sociedad actual. Así pues, creemos que esta investigación aportó y determinó cuáles eran esos conocimientos

(tareas) necesarios para el técnico deportivo, en cada una de las áreas analizadas, al igual que los que delegaba internamente y contrataba externamente.

Por último, añadir que los resultados obtenidos también nos mostraron las tareas que no se realizaban, y que en la mayoría de los casos eran necesarias para el correcto funcionamiento del servicio de deportes, sirviéndonos este feedback para el análisis y mejora, en cada caso, de los servicios deportivos ofrecidos en los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes

7. Referencias

- Campos, A. (2006). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana (2004)*. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia,
- Cecilio, R. (2000). Perspectivas de futuro, la gestión deportiva en España, en libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Inde, Zaragoza, 53-56.
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro, en libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Inde, Zaragoza, 65-69.
- Consejo Superior de Deportes (2000). *El deporte español ante el siglo XXI*. Madrid: CSD-MEC.
- Consejo Superior de Deportes (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Avance Resultados*. Madrid: CSD
- Domingo, J. (2000), Responsabilidad municipal en la gestión deportiva, en libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Inde, Zaragoza, 119-121.
- F.E.M.P. y CSD. (2000). *Guía del Concejal de deportes*. F.E.M.P.
- Fabregás, F. y Hernando, J.A. (2000). Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas, en libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Inde, Zaragoza, 193-201.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte*. Madrid: Alianza.

Gómez, A. & Núñez, J. (2011)
Journal of Sports Economics & Management, 1(1), 5-30.

García, D. (2000). Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión, en libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Inde, Zaragoza, 115-117.

García, J.J. (1997). El deporte como elemento clave en el desarrollo socioeconómico del municipio, en libro *I Jornadas: el Deporte en Diputaciones y pequeños municipios*, FEMP, Córdoba, 229-239.

Gómez, A. M. (2002). *El rol del Gestor Deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro*, en Libro de Actas del II Congreso de Ciencias del Deporte, Vol. II, Madrid, INEF, 225-226.

Gómez, A. M. (2003). *El Rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia,

Gómez, A. M. y Mestre, J. A. (2005). La importancia del gestor deportivo en el municipio. Inde, Barcelona.

Gómez, A. M., Calabuig, F., y Liceras, J. M. (2009). El perfil del gestor deportivo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 9, 24-47.

Horch, H.D. y Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sports federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.

López, A. (2000). Modelos de gestión en las instalaciones deportivas municipales. *Revista Agua Gestión*, 49, 31-34.

Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. *Revista Investigación en Ciencias del Deporte (Consejo Superior de Deportes)*, 4, 77-128.

Martínez del Castillo, J. (1996). La Planificación y gestión estratégica de la actividad física de tiempo libre a nivel local, En Seminario Europeo: *Gestión Deportiva a nivel local*. Hospitalet de Llobregat, Pág. 1-34.

Merino, A. (2001). Las corporaciones locales, el empleo y los gestores del deporte. *Revista Española de Educación Física y Deporte*, 8(1), 15-21.

Mintzberg, H (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.