

## **EL TRABAJO DESARROLLADO POR EL GESTOR DEPORTIVO LOCAL EN EL ÁREA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS**

*Work developed by the municipal sport manager in the issue of sport activities*

Ana María Gómez Tafalla

Fundación Deportiva Municipal de Valencia y Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Universitat de València (Spain)

**RESUMEN:** El deporte y la actividad física se han convertido en un indicativo del modo en que está evolucionando la sociedad. Es por ello que cada día se hace más necesario la existencia de un personal especializado, y convenientemente formado en gestión de servicios deportivos. Este trabajo tiene por objetivo determinar cuáles son las tareas que con mayor frecuencia suele realizar el gestor deportivo en su desempeño diario en el área de Actividades deportivas a partir de la opinión de una muestra de gestores del deporte público en la Comunidad Valenciana.

**PALABRAS CLAVE:** Gestor del deporte, sector público deportivo, tareas de gestión

**ABSTRACT:** *Sport and physical activity have become indicative of how society is evolving. That is why each day it becomes more necessary the existence of a specialized personnel and properly trained in sports management services. This work aims to determine which tasks typically performed more frequently by sports manager in their daily work in the area of sports activities from the opinion of a sample of public sport managers in the Valencian region.*

**KEY WORDS:** Sport manager, public sports sector, managing tasks

**Información de contacto:**

Ana M<sup>a</sup> Gómez-Tafalla  
Ana.maria.gomez@uv.es  
c/ Gascó Oliag, 3  
46010 Valencia (Spain)

## 1.- Introducción

Es una realidad que en la actualidad se está produciendo un aumento en la demanda de actividades físico-deportivas por parte de los ciudadanos, provocando que los gestores deportivos estén a la última en el desarrollo de nuevas actividades generando una gran oferta para la práctica física, adecuándose a las necesidades y demandas de los propios individuos.

El deporte y la actividad física se han convertido en un indicativo del modo en que está evolucionando la sociedad. Es por ello que cada día se hace más necesario la existencia de un personal especializado, y convenientemente formado en gestión de servicios deportivos, que aporten racionalidad y eficiencia a los recursos destinados al deporte o susceptibles de ser aplicados a este campo. Por este motivo, la figura del gestor deportivo, dedicado al desarrollo de la actividad física y el deporte, adquiere una gran relevancia, pasando a convertirse en un profesional necesario para el buen desarrollo del sistema deportivo, teniendo no sólo en cuenta la rentabilidad deportiva y en su caso social, sino además la económica, la mejora de la calidad, etc.

Teniendo presente, por un lado, que la oferta deportiva actual debe ir en consonancia con la demanda diversa que se halla en continua evolución, exigiendo nuevas o diferentes fórmulas de gestión a las aplicadas en el pasado o en la actualidad, y por otro, el papel determinante que están desempeñando las Administraciones locales en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no sólo por sus competencias legales hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos; se deberá entender y aceptar el papel del gestor deportivo como un puesto clave para llevar a cabo esta coordinación.

Esta es la razón por la que se realizó el estudio en los gestores deportivos municipales. En el caso concreto de los datos utilizados para la redacción de este artículo se ha tomado como base la investigación desarrollada por Gómez-Tafalla (2003) "El Rol del Gestor Deportivo Municipal en la Comunidad Valenciana, pasado presente, y futuro", en el que se analizó tanto el perfil del gestor deportivo como las tareas a desarrollar por los mismos en el desempeño de sus funciones. Debe hacerse constar que se trata de un trabajo centrado en los gestores deportivos de municipios mayores de 10.000 habitantes, debido, sobre todo, a que en municipios de menor censo de población la existencia de la figura profesional del gestor deportivo era todavía baja. Con este corte en el censo poblacional se obtuvo un porcentaje del 70 % del total de ellos, en concreto 53 municipios. Con la realización del referido estudio se buscó poder obtener, y en su caso aportar, información que contribuyera a la modernización y mejora de este sector, además de participar en la formación y desarrollo de los propios técnicos, y así poder contribuir a favorecer la mejora del sistema

deportivo y consolidar el deporte y la actividad física, como actividad económica y social, generadora de riqueza y empleo.

Seguidamente se van a exponer y desarrollar cuáles son las tareas que con mayor frecuencia suele realizar el gestor deportivo en su desempeño diario en el área de Actividades deportivas.

Ninguna de las tareas son exclusivas de un único colectivo, sino que las personas que las lleven a cabo estarán en función del tipo de organización que el servicio deportivo posea, por lo que una misma tarea podría ser desarrollada por el gestor, o por personal interno, o una entidad externa, o no realizarla nadie.

## **2.- Área de Actividades Deportivas**

### **2.1.- Tareas en el área de actividades deportivas**

El área de actividades deportivas es la que determina, en gran medida, la labor del gestor deportivo. En torno a ella giran el resto de áreas, sin las cuales ésta no podría desarrollar su cometido plenamente. Cada una de las tareas a llevar a cabo va a tener su grado de importancia para alcanzar la satisfacción por parte de los usuarios-clientes. Requiere, por este motivo, una adecuada planificación y un conveniente control. Las tareas más frecuentes incluidas en este punto, o que se desarrollan en esta área, se recogen en la tabla 2.1 (Gómez-Tafalla, 2003).

Tabla 2.1. Relación de tareas a realizar en el área de actividades deportivas (A.M. Gómez, 2003)

<b>TAREAS: ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>
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)
9. Contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades
10. Creación de grupos de alumnos para cada actividad
11. Acogida de los alumnos el primer día
12. Desarrollo hojas de evaluación para los alumnos
13. Desarrollo hojas de evaluación de los monitores
14. Establecimiento de normas y funciones para los monitores en el desarrollo de la actividad
15. Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las

actividades
16. Organización de las ligas
17. Realización de los sorteos de las diferentes ligas
18. Realización de las clasificaciones
19. Introducción de los resultados
20. Establecimiento de contacto con los diferentes equipos
21. Compra de regalos para los campeones
22. Supervisión de las actividades
23. Control del material para el desarrollo de la actividad
24. Proposición de alternativas de mejora para los monitores en el desarrollo de la clase
25. Atención de las necesidades de los monitores
26. Control de la hora de llegada y salida de los monitores
27. Asistencia a las fiestas de clausura de las actividades
28. Establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades
29. Establecimiento de contactos con los clubes para la recogida del folleto de inscripción
30. Realización de reuniones con los clubes y asociaciones
31. Realización de la inscripción para los convenios
32. Aceptación o denegación de solicitudes
33. Organización de eventos y campañas deportivas
34. Establecimiento de fecha y hora del evento o campaña
35. Establecimiento de contacto con los proveedores para el desarrollo del evento o campaña
36. Preparación del material para el desarrollo del evento o campaña
37. Inscripción de los alumnos
38. Reparto a los inscritos del material de regalo
39. Organización de los monitores encargados del evento o campaña
40. Coordinación durante su desarrollo
41. Supervisión del correcto desarrollo del evento o campaña
42. Seguimiento y evaluación de las actividades
43. Evaluación de la labor del monitor
44. Recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor
45. Reajuste y corrección de las deficiencias observadas
46. Solución de problemas diarios en las actividades
47. Búsqueda de sustituto cuando un monitor se pone de baja
48. Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)
49. Establecimiento de contacto con los usuarios cuando hay algún cambio
50. Control de la asistencia a clase de los usuarios
51. Entrega de listas de asistencia a los monitores para el control diario
52. Extracción de estadísticas de la asistencia a clase
53. Modificación de alumnos de un grupo a otro

## **2.2.- Las tareas que lleva a cabo el gestor del deporte**

En el *área de actividades deportivas* las tareas que con mayor frecuencia realizan los gestores deportivos están en relación con el conveniente desarrollo de las actividades del servicio deportivo municipal, tanto en lo referente a los cursos dirigidos, como en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por los clubes, asociaciones, etc., y en el desarrollo de eventos (Gómez-Tafalla y Mestre, 2005).

La “planificación de actividades” es la tarea que define por excelencia al gestor deportivo, y más concretamente en el ámbito local, y a la que en la actualidad más tiempo dedica. Realmente la planificación no es más que una declaración inicial de intenciones, cuyo desarrollo le permitirá al técnico deportivo:

- Buscar una “gestión integral” de la instalación.
- Racionalizar y ordenar las organizaciones/entidades deportivas/servicios deportivos municipales, cada vez más complejos.
- Reducir la incertidumbre de las decisiones a tomar en la entidad.
- Coordinar los esfuerzos, lo que ahorra tiempo, medios y recursos.
- Diseñar nuevas propuestas y estrategias frente al aumento de la competencia de otras entidades (privadas o públicas), de otras vías y de otros deportes.
- Preparar el cambio en la gestión que, antes o después, deberá acometerse.
- Definir conductas esperadas, lo que se traduce en la elaboración de estándares de calidad, de eficacia, de rendimiento en definitiva.
- Propicia la formación continua y la autoformación del personal.

A través de los procesos planificados el técnico gestor evita que los sucesos ocurran al azar, sabiendo en todo momento hacia donde se dirigen las actuaciones y los desempeños, por lo que debe estar continuamente retroalimentándose y analizándose, a partir de la información recibida para conseguir la adaptación a los cambios constantes del entorno. Por este motivo se entiende que la planificación no puede estructurarse de una manera estanca, sino que debe ser flexible y abierta.

A continuación se propone un modelo (guión) básico de diagnóstico de planificación a desarrollar por una entidad deportiva para el caso concreto de la gestión de una instalación deportiva:

- Historia de la entidad gestora/club/asociación/etc.
- Estudio Poblacional.
  - Población de la ciudad.
  - Población del barrio.
  - Estudio de población de barrios vecinales y área de influencia.
  - Censo de centros de estudio con accesibilidad a la instalación.
  - N° de asociaciones y clubes deportivos en la zona y área de influencia.
  - Centros deportivos (gimnasios fundamentalmente) de la zona que imparten actividades similares a las programadas en la instalación.
  - Accesibilidad a la instalación: Autobús, metro, vías de acceso, etc.
- Definición de la instalación.
  - Espacios.
  - Actividades posibles.
  - Organigrama del personal necesario.
  - Definición de funciones del personal.
- Programas de las actividades deportivas en la instalación (tanto de actividades acuáticas como en seco).
  - Definición del programa: en qué consiste, a quién va dirigido, actividades que se desarrollan.
  - Objetivos del programa.
  - Contenidos del programa.
  - Metodología de enseñanza: la sesión, duración, alumnos/monitor, estilos de enseñanza, recursos materiales, niveles, puntos de encuentro alumnos/monitor, etc.
  - Control y evaluación del programa: del coordinador, de los monitores, de los alumnos, etc.
- Informe previsión económica.
  - Previsión de gastos: personal, inversiones, compra de material, etc.
  - Previsión de ingresos: por cursillos, subvenciones, socios, baño libre, etc.
  - Previsión cuenta de resultados.
  - Gestión del bar.

- etc.
- Plan de calidad.
  - Evaluación de las actividades desarrolladas en la instalación.
  - Evaluación del personal de la instalación.
  - Planillas de control de las actividades.
  - Estudio necesidades y preferencias de los usuarios.
  - Estudio satisfacción de los usuarios.
  - Sistema de atención y respuestas a quejas y sugerencias.
  - etc.
- Programación de las actividades en la instalación para la temporada.
  - Horarios cursillos: Mensuales, trimestrales e intensivos.
  - Horarios de utilización libre.
  - Horarios entrenamientos.
  - Horarios espacios deportivos anexos a la instalación.
  - etc.
- Programa de mantenimiento y limpieza.
  - Tareas de limpieza de desarrollar.
  - “*Planning*” de limpieza.
  - “*Planning*” del control del mantenimiento de la maquinaria: filtros, climatización, calderas, etc.
  - Productos a utilizar.
  - Contratos de mantenimiento (climatización, ACS, antilegionela, etc.).
  - etc.
- Propuestas de tarifas actividades no contempladas en ordenanza.
- Normativa de uso de las instalaciones.
- Previsión equipamiento necesario en la instalación a partir del existente en el momento del diagnóstico.
- Propuestas de posibles mejoras de futuro en la instalación.
- Acreditación de las pólizas de seguros, y como mínimo será lo indicado en las respectivas legislaciones autonómicas (según el DECRETO 52/2010, de 26 de marzo, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 4/2003, de 26 de febrero, de la

Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos, indica en su artículo 60):

*“los capitales mínimos que deberán prever las pólizas de seguros para cubrir los riesgos derivados de la explotación tendrán la siguiente cuantía, en consideración al aforo máximo autorizado.*

• Aforo de hasta 25 personas	150.000 €
• Aforo de hasta 50 personas	300.000 €
• Aforo de hasta 100 personas	400.000 €
• Aforo de hasta 200 personas	500.000 €
• Aforo de hasta 300 personas	600.000 €
• Aforo de hasta 500 personas	750.000 €
• Aforo de hasta 700 personas	900.000 €
• Aforo de hasta 1.000 personas	1.000.000 €
• Aforo de hasta 1.500 personas	1.200.000 €
• Aforo de hasta 5.000 personas	1.800.000 €

*En los locales, recintos o establecimientos de aforo superior a 5.000 personas y hasta 25.000 personas se incrementará la cuantía mínima establecida en las normas anteriores, en 120.000 euros por cada 2.500 personas o fracción de aforo.*

*En los locales, recintos o establecimientos de aforo superior de 25.000 personas se incrementará la cuantía resultante de la aplicación de las normas anteriores en 120.000 euros por cada 5.000 personas de aforo o fracción.”*

Tanto el “establecimiento de objetivos en las actividades”, como la “organización de horarios de las actividades”, forman parte indiscutible de la planificación. Los objetivos, por lo tanto, deben venir marcados por la propia política de la entidad municipal, y son los que debe controlar el gestor para que se lleven a su fin, debiendo cumplir cuatro funciones básicas:

- Guiar y coordinar las decisiones y acciones que se han de tomar en el seno de la organización, para el desarrollo de las actividades en el presente caso; (deben ser enunciados en infinitivo, ejemplo: *Desarrollar los patrones motores...*).
- Servir de base para conocer la evolución y control de las propias actividades.



- Motivar a los miembros de la organización (si conocen y entienden los objetivos, y los comparten), tanto a monitores, coordinadores, e incluso a los mismos alumnos/as de las actividades.
- Transmitir al exterior las intenciones de la organización a través del desarrollo propio de las actividades deportivas.

En cuanto a las cualidades que debe poseer un objetivo, se consideran:

- Claridad y especificidad: porque en caso contrario los miembros de la organización (monitores, coordinadores, empleados de mantenimiento, usuarios-clientes, etc.) no van a saber hasta dónde se quiere ir, y qué es lo que se espera de ellos.
- Reales (alcanzables): para que motiven hacia el esfuerzo.
- Deben ser medibles: para que puedan servir de base para la evolución.

La determinación de los horarios vendrán marcados en gran medida por las demandas de los usuarios-clientes.

El gestor deportivo también debe desarrollar, como tarea básica que incide directamente en el servicio prestado al usuario-cliente, la “organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las actividades”. Gracias a éstas el técnico gestor expone e informa a los trabajadores e incide sobre:

- Cuáles son los fines de la organización.
- Cuáles son los objetivos concretos en cada una de las actividades a desarrollar.
- Cuáles son las funciones que debe desarrollar cada uno de los trabajadores.
- Cuál es la planificación de cada una de las actividades.
- Cuáles son los estilos de enseñanza más adecuados para cada nivel de actividad.
- Diferentes formas de trabajo en las distintas actividades mediante ejemplos.
- Soluciones a problemas con los trabajadores (absentismo, bajas, sustituciones, salarios, vacaciones, etc.) o con situaciones producidas en el desarrollo de las actividades.
- Explica los criterios de evaluación y control en las actividades.

- Explica los aspectos más importantes para el desarrollo armónico de la actividad.
- Recoge la información (informes trimestrales, memorias, etc.) de los trabajadores sobre el desarrollo de las actividades.
- Explica las normas de funcionamiento en relación al material didáctico.
- Expone las normas de funcionamiento en salas.
- Expone las normas del funcionamiento de las llaves de las distintas salas.
- Informa de todas las novedades que afecten a los trabajadores, a las actividades o a la propia instalación.
- Transmite la información solicitada por los trabajadores al nivel de formación.
- Y otros más que se consideren.

Estas reuniones debieran ser periódicas, mínimo una al mes, adaptándose a los horarios de los trabajadores. En ocasiones el técnico deberá hacer varias reuniones en un mismo día, o en días alternos para cubrir toda la franja horaria de los diferentes grupos de trabajo. Además, al inicio y al final de la temporada es de gran importancia realizar una reunión, en el primer caso, para marcar las pautas de desarrollo, y en el segundo, para hacer una evaluación final conjunta de la temporada.

Otra faceta básica que desarrolla el propio gestor es la “asistencia a fiestas de clausura de las actividades”. Suelen planificarse para que se lleven a cabo al final de temporada, sobretodo en junio, pudiendo ser los sábados por la mañana el día más idóneo para su desarrollo. Un lugar interesante para hacer las fiestas de clausura, en el caso concreto de las actividades en seco (gimnasia de mantenimiento, aeróbic, yoga, taichí, bailes de salón, etc.) que se hacen durante toda la temporada, o en el caso de las escuelas deportivas de niños/as, es la piscina de verano, o la playa, en aquellos municipios costeros y con posibilidad de utilización de la misma.

El “establecimiento de convenios con entidades, clubes y asociaciones para el desarrollo de actividades”, junto con la “realización de reuniones con los mismos”, son piezas clave que deben promover los municipios, y por tanto labor indispensable de los gestores deportivos. Los convenios pueden versar desde la promoción de una determinada actividad, o la utilización parcial de un determinado espacio deportivo, hasta la cesión de la gestión de una instalación deportiva completa. En estos casos es necesario que el personal al frente de la entidad posea la capacitación profesional y de formación suficiente. La

formación pluridisciplinar del personal gestor es elemental para el buen desarrollo de la gestión.

Las cláusulas de los convenios deben contemplar una serie de requisitos mínimos a cumplir por ambas partes (obligaciones y derechos), cuya redacción y contenido deben estar en concordancia con las posibilidades de la entidad, club o asociación, y de la propia Administración. Con una gestión eficiente la Corporación puede llegar a ahorrarse buena parte de las subvenciones destinadas a esas organizaciones.

Como se ha indicado a lo largo del texto, el “establecimiento de la fecha y la hora de los eventos o campañas”, al igual que ocurre en las fiestas de clausura, es determinante para conseguir su éxito. Esta decisión no puede ser tomada de forma arbitraria, sino que debe ser consensuada con los clubes-asociaciones-entidades participantes en la propia organización. Entre los aspectos a tener en cuenta en el momento de elegir la fecha y la hora del evento, se pueden citar:

- La climatología de esa época del año.
- El tipo de esfuerzo a realizar por parte de los participantes. En aquellos que se exige un alto requerimiento físico, es conveniente que se desarrollen a primeras horas de la mañana.
- El tráfico de las vías y espacios públicos necesarios.
- La cantidad de vías públicas y espacios públicos necesarios (en su caso).
- Las posibilidades de colaboración de Protección Civil.
- Las necesidades de policía local, bomberos, etc.
- Los periodos más demandados por los usuarios para desarrollar el evento.
- Las necesidades de material (si en ese momento se dispone de crédito, o se está en plazo para la petición de subvenciones, etc.).
- Las posibilidades de utilización de instalaciones deportivas (que no coincidan con otros eventos o actividades en el mismo espacio).
- La existencia de una planificación deportiva del servicio, que se adecue a las necesidades reales de los usuarios-clientes, y los objetivos marcados por la propia Administración.

Según todo lo expuesto, si se considera que el servicio básico prestado por las corporaciones locales es la actividad físico-deportiva en sí misma, se puede entender cómo el técnico deportivo intenta controlar por sí mismo todo este tipo de tareas, para desarrollar con calidad los correspondientes servicios y poder satisfacer, de esa manera, a sus usuarios-clientes. Pero aún así, queda

patente que el técnico gestor va delegando día a día algunas de sus funciones, lo que sólo puede ser viable con la incorporación de personas con responsabilidad inmediatamente inferior en el organigrama, en los propios servicios deportivos municipales, con cuya especialización se permita aumentar y mantener dicha calidad y satisfacción de los usuarios-clientes.

Como resumen cabe remarcar que en el área de actividades deportivas, el gestor ha pasado de ser la persona encargada de llevar a cabo todas las tareas en el servicio deportivo (no sólo se dedicaba a planificar actividades, establecer los objetivos de las mismas, distribuir horarios, etc.), al desarrollo de un trabajo en equipo. Esta situación inicial, provocada en gran medida por la inexistencia de personal de apoyo (se puede decir que era en la mayoría de los casos la única persona contratada en los servicios deportivos), ha ido evolucionando con la incorporación de más personal especializado en las plantillas de la entidad.

En la actualidad el trabajo del gestor es apoyado por otros puestos, tales como coordinadores deportivos y monitores, que ayudan a dar respuesta a la demanda ciudadana, consiguiendo descargarle de tareas que van en la línea de acogida a los alumnos/as, clasificaciones, control de asistencia, etc.

En las tareas contratadas externamente son las empresas de servicios deportivos las que empiezan a adoptar un mayor protagonismo, centrando su trabajo en el control y contratación de los monitores y en la organización de ligas. Unas funciones que, no obstante, deben estar convenientemente controladas desde los Servicios deportivos.

La proporción, por último, de tareas que no se llevan a cabo en esta área, aún a sabiendas de que la tendencia indica que empiezan a ser consideradas y tenidas muy presentes por el técnico, están relacionadas con aspectos que influyen en la calidad de servicio (control de salida y entrada de monitores, sugerencias de los alumnos/as, sustituciones de los monitores, etc.).

### **3.- Referencias**

- Gómez-Tafalla, A. M. (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Tesis Doctoral (Dir. Quintanilla, I. y Mundina, J.), Universidad de Valencia, Julio.
- Gómez-Tafalla, A. M. y Mestre J.A. (2005): *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona. INDE.
- Gómez-Tafalla, A. M., Calabuig, F., & Liceras, J. M. (2009). El perfil del gestor federativo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, (9), 24-47.