

Tesis doctoral

EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES

Sergio L. González Naveros



GRANADA 2015

UNIVERSIDAD DE GRANADA
Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

PROGRAMA DE DOCTORADO
Actividad física para la educación en la sociedad del conocimiento



Universidad de Granada

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Sergio González Naveros
ISBN: 978-84-9125-469-0
URI: <http://hdl.handle.net/10481/42200>

Tesis doctoral

EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES

Sergio L. González Naveros



DIRECTORES

Dra. D^a María Del Mar Cepero González

Dr. D. Juan Palomares Cuadros

GRANADA 2015

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

PROGRAMA DE DOCTORADO

Actividad física para la educación en la sociedad del conocimiento



Universidad de Granada



Universidad de Granada

El doctorando D. SERGIO L. GONZÁLEZ NAVEROS y los directores de la tesis la Dra. D^a MAR CEPERO GONZÁLEZ y el Dr. D. JUAN PALOMARES CUADROS, garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Y así lo firmamos en Granada, con fecha diez de noviembre de dos mil quince.

Directores de la Tesis

Doctorando

D^a MAR CEPERO

D. JUAN PALOMARES

D. SERGIO L. GONZÁLEZ NAVEROS

**Con esta realización, una página se dobla...
una nueva vida empieza.
Hay otros Annapurna en la vida de los hombres...**
Maurice Herzog, 1953.

A Lucía y Martín. Mi síntesis.

AGRADECIMIENTOS

Mis primeras palabras, son las últimas que escribo. No podía ser de otra forma en esta vida paradójica. Por ello, lo hago conociendo el resultado final de esta investigación, consciente de que cada paso, cada conversación y cada palabra de apoyo recibida, han sumado y por tanto se hallan invisibles entre estas páginas.

La gratitud que siento en estos momentos es enorme, así que, como buen caminante, no puedo dejar de mirar hacia atrás para valorar el recorrido y reconocer la aportación personal de quienes me han acompañado en este viaje.

Universidad

El primer agradecimiento quiero que sea para Luis Ruiz, por haberme iniciado en el mundo de la investigación allá por el 2002, inculcándome su manera especial de afrontar la investigación (y la vida): con los cinco sentidos. Más los dos que mejor lo definen, el sentido común y el del humor.

La realización de una tesis doctoral es un trabajo individual imposible de acometer sin estar integrado en un equipo. Las compañeras y compañeros del Grupo de Investigación HUM 727 lo saben bien: Amparo Ortega, Jesús Cimarro, Gustavo Vegas, José Alberto Martín, Rafael Caracuel, Rafael Carmona, Raúl Gutiérrez, Nieves Marín, José Antonio García, José Manuel Cuesta, Nacho Soto, Julio J. Fajardo, Mada Cordón, Jaime Ovalle, Mari Angeles Benjuméa, Manuel González, Rogelio Macías y Jesús Barrera. Gracias a todas, porque somos más que un grupo, un equipo.

También me gustaría agradecer a los profesores Javier Luna e Ignacio Jiménez sus sabios consejos. Por atenderme sin prisa y hacerme hablar, cuando iba a escuchar. A David Cabello por su confianza y estímulo. A las compañeras de la biblioteca de Ciencias del Deporte y en especial a su directora, Ana Peregrín, por su dedicación y paciencia. Por personificar el detalle y la dulzura. Gracias por atenderme siempre con los brazos abiertos y una sonrisa sincera, generosa y acogedora.

A Isaac Pérez, por ser un espejo donde mirarse y representar la Universidad que esta sociedad necesita. Por confiar en mí más que yo mismo.

Colegas

Esta tesis está hecha por y para los gestores del deporte, que han arañado minutos a su trabajo y a sus familias para brindarlo generosamente a este estudio. Juan, Paco, Encarni, Toni, Juan Alonso, Víctor, Rafa ... sois casi doscientos, así que mi mejor reconocimiento por vuestra labor llegará haciendo saber a la sociedad el valor de nuestro sector, así como nuestro compromiso personal y profesional con el fomento del deporte desde lo público y lo local, aún en tiempos convulsos. Personalizo mi agradecimiento a todas/os vosotras/os en la capitana de todos nosotros, Elena García Bonilla, amiga y colega, cúmulo de bondades, frescura, compromiso y profesionalidad.

A la Asociación Andaluza de Gestores del deporte, AGESPORT, encabezada por su presidente, Juan Luis Navarro y su Junta Directiva, así como por Moisés Navarro, su gerente, por el apoyo incondicional y vuestra apuesta decidida por poner en valor la profesión.

Antonio Merino, amigo, doctor, colega y maestro, por tu implicación y compromiso. Por poner Málaga patas arriba en nombre de esta tesis. Por tu ironía, tu rigor y humanidad.

Aurelio Sánchez, Juan de la Cruz y Salvador Rodríguez, por orientarme desde el principio, también de la tesis. Por aquel comienzo de milenio irreplicable en lo académico y en lo personal. Gracias por mostrarme el camino de la gestión deportiva y hacerme creer en ella como una forma de vida. Aurelio y Salva, gracias por ayudarme a focalizar el objeto de estudio sabiendo lo que necesita el sector y yo mismo. Juan, gracias por tu ayuda, por tu confianza y por animarme a "tirar pa 'lante" con mi creatividad demostrando que el deporte, como la lealtad y la amistad, son para siempre.

Amigos

A mi otra familia, la que se escoge, por las horas que os debo. A Emilio Cervilla, por tu paciencia, a Víctor Quevedo, por ofrecer tu tiempo y tu sabiduría sin límite. A Curro, por tu asesoramiento y comprensión, a Silvia, Dra. Casado, por tus correos matutinos de apoyo y ánimo y por transmitirme tu alegría inteligente y a Lorena, por llamarme *Sergi*. Gracias, María José, por tu confianza y comprensión, aún cuando el contexto se empeñaba en lo contrario.

Rubén Arcos y Daniel Hervás, hermanos ... Rubén, porque entre nosotros no hay distancias, ni tiempo. Dani, Gracias por la portada. Una vez más, formas parte de la génesis de todos mis proyectos, incluido el de mi vida. Miguel Ángel, Eva y Valentina, por demostrar con vuestro ejemplo la importancia del equipo y que la motivación lo puede todo. Eva, hermana de aventuras, por las cumbres que nos quedan. Migue, por tu complicidad; por hacerme ver que la actitud puede hasta con una tesis.

Familia

Este trabajo de equipo arranca desde lo personal, enraizado en un contexto familiar tan amplio y heterogéneo como estimulante. Soti y Juan, los doctores de la familia, gracias por ser ejemplos de honestidad y sabiduría. Por emanar griego y latín en cada palabra, con cada gesto y fijarlo en nuestras vidas. Juan, tito Juan, cómo agradecer tu eterna ayuda *invisible*. David, primo HERMANO, gracias por decirme que "sí" sin condiciones, antes e incluso de saber qué necesitaba. Por tu programación y tus desvelos, a partes iguales.

A mi padre y mi madre. Mi yin y mi yang. Por aportarme, de un lado, la curiosidad y el interés, también el método, y por otro, la intuición y la frescura. A mi hermana, por enseñarme que también se puede doctorar uno en la Universidad de las Ciencias de la Vida.

A Lucía, por demostrarme su apoyo incondicional, día tras día, en el detalle de lo cotidiano. Por su apoyo, aliento y cariño. Por creer en mí pese a todo. A Lucía y Martín, por esa intuición mágica, pícaro y genial que os hacía irrumpir en el estudio con vuestros juegos cuando más lo necesitaba, para recordarme la auténtica esencia de la vida.

Directores

A Juan Palomares, por tu codirección cercana e implicada, a pesar de la distancia. Gracias por saber leer las necesidades de la tesis y las mías propias y remar en equipo.

Mar Cepero, MAREmoto. Directora. Gracias por ser una fuente inagotable de energía y optimismo, un estímulo permanente y por no permitirme caer. Gracias también por contagiarme tu pragmatismo y por abrirme las puertas de tu despacho, tu casa y de tu familia, así como por apostar por mi proyecto desde aquella primera conversación entre niños, rodeados de bullicio, en la que supiste ver en mí a un doctor en potencia. Gracias por tus correcciones y tu precisión, por nuestras *horas perdidas* discutiendo, filosofando sobre la pertinencia de una sola palabra, que acababa entre risas. Y es que ... qué sería de la vida sin la capacidad de reconocer este puñado de matices.

A Juan Torres, por este broche de oro al vigésimo aniversario de nuestra amistad, un punto y seguido tras 20 años de compromiso educativo, social y personal que trascienden las exigencias de la Universidad, que van más allá de la jubilación y que te sitúan, por méritos propios, en el epicentro del ágora, entre reflexiones, aprendizajes, alumnos y colegas, al calor de la dialéctica y ... un té rojo con dos azucarillos. Porque eres el maestro ubicuo, el guardián de la palestra. GRACIAS.

ÍNDICE



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN	1
1.1.- MOTIVACIÓN	3
1.2.- JUSTIFICACIÓN	5
1.3.- INTRODUCCIÓN	7
2.- ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL TRABAJO	9

PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO

17

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

19

1.- CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA	25
2.- EL DEPORTE MUNICIPAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. COMPETENCIAS DE LOS AYUNTAMIENTOS EN MATERIA DE DEPORTE	31
2.1.- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (1978)	32
2.2.- LEY 10/1990, DE 15 DE OCTUBRE, DEL DEPORTE	33
2.3.- LEY 7/1985, DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL	35
2.4.- ESTATUTO DE AUTONOMÍA, 2/2007, DE 27 DE MARZO	35
2.5.- LEY 6/1998, DE 6 DE DICIEMBRE, DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA	35
2.6.- LEY 5/2010, DE 11 DE JUNIO, DE AUTONOMÍA LOCAL DE ANDALUCÍA (LAULA)	37
2.7.- LEY 27/2013, DE 27 DE DICIEMBRE, DE RACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	37
2.8.- CARTA EUROPEA DEL DEPORTE DE 1992	38
2.9.- PROYECTO DE LEY DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA (ÚLTIMO BORRADOR)	39
2.9.1.- Definiciones	39
2.9.2.- El gestor deportivo	40
2.9.3.- Competencias del municipio en materia de Deporte	41

2.9.4.- Declaración del servicio deportivo como servicio público	41
2.9.5.- Competencias en materia de Deporte para municipios menores de 10.000 habitantes	42
2.10.- RESUMEN DE COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL	43
3.- HISTORIA RECIENTE DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ANDALUCÍA	45
4.- EL SERVICIO PÚBLICO DEPORTIVO EN EL MUNICIPIO	57
4.1.- PAUTAS PARA EL DISEÑO DE LA PROGRAMACIÓN	64
4.2.- SERVICIO PÚBLICO – INTERÉS PÚBLICO	66
5.- EL GESTOR DEPORTIVO	71
5.1.- CONCEPTO, PERFIL Y FUNCIONES	71
5.2.- FORMACIÓN Y EJERCICIO PROFESIONAL DEL GESTOR DEPORTIVO	81
5.2.1.- Formación en Deporte	81
5.2.2.- La Formación del Gestor Deportivo	84
6.- EL GESTOR DEPORTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	91
CAPITULO II	
ESTADO DE LA CUESTIÓN. INVESTIGACIONES RELEVANTES	
1.- PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA REVISIÓN	99
2.- TESIS DOCTORALES	101
2.1.- Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas	102
2.2.- Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos caso dirección de deportes del municipio de Monterrey	104
2.3.- El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro.	106
2.4.- Análisis de los servicios deportivos municipales en castilla-la mancha: indicadores económicos y de gestión	108

3.- ARTICULOS NACIONALES	110
3.1.- El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis	113
3.2.- Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón	115
3.3.- Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados	117
3.4.- Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana	121
3.5.- Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña	123
3.6.- Perfil y expectativas del técnico de deporte escolar en el municipio de Segovia (España)	125
3.7.- El gestor deportivo: características, funciones y tendencias de futuro.	127
3.8.- Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness (time management of sport managers in fitness centers)	129
3.9.- Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos	131
3.10.- La externalización de los servicios deportivos municipales. estudio de caso en Bizkaia	133
3.11.- Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas.	135
3.12.- El servicio deportivo municipal: equilibrio, condiciones económicas y valor social	137
3.13.- Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas	137
4.- ARTICULOS INTERNACIONALES	139
4.1.- Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura	141
4.2.- Sport management and marketing: overview and recommendation for future research	142
4.3.- The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan	144
4.4.- El gestor deportivo: características, funciones y tendencias de futuro	146
4.5.- Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha	148
4.6.- Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación	150

SEGUNDA PARTE	
DISEÑO, PROCEDIMIENTO, METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	153
CAPÍTULO III	
DISEÑO, PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	155
1.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	159
1.1.- LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA	159
1.2.- MARCO GEOGRÁFICO	160
1.3.- BREVE APROXIMACIÓN HISTÓRICA	161
1.4.- POBLACIÓN	163
1.5.- ECONOMÍA	164
2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	167
2.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	167
2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	168
3.- DISEÑO METODOLÓGICO	171
3.1.- FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	172
3.2.- LA MUESTRA	172
3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN	175
3.3.1.- Cuestionario	175
3.3.1.1.- Proceso de elaboración y validación del cuestionario	176
3.3.1.1.1.- Revisión bibliográfica	176
3.3.1.1.2.- Técnica Delphi	176
3.3.1.1.2.1.- Composición del Grupo de expertos participantes en la Delphi	178
3.3.1.1.2.2.- Organización secuencial para la elaboración del cuestionario	179
3.3.1.1.3.- Diseño digital del cuestionario	184
3.3.1.1.3.1.- Diseño propio frente a opciones preestablecidas	185
3.3.1.1.3.2.- Dominio, hosting y programación	185

3.3.1.1.4.- Pilotaje del cuestionario	193
3.3.1.2.- Validez y fiabilidad del Cuestionario empleado en nuestra investigación	193
3.3.1.2.1.- Validez de Cuestionario	193
3.3.1.2.2.- Fiabilidad de los Cuestionarios	194
3.3.2.3.- Tratamiento de los datos cuantitativos con el programa SPSS 20.0.	198
3.3.2.- Técnica cualitativa: La Encuesta a expertos en gestión deportiva	199
3.3.2.1.- La Encuesta autoadministrada	200
3.3.2.2.- Tipología y Diseño seguido en nuestra Encuesta	201
3.3.2.3.- El análisis de datos cualitativos asistido por el programa Nudist-vivo 8.0	201
4.- PROCEDIMIENTO	203
4.1.- PROCEDIMIENTO PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS	204
4.2.- PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS EXPERTOS	204
CAPÍTULO IV	
EVIDENCIAS CUANTITATIVAS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CUESTIONARIO PASADO A GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	209
1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL BLOQUE I: PERFIL PERSONAL Y LABORAL	215
1.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	215
1.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	228
2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL BLOQUE II: FORMACIÓN	233
2.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	233
2.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	258
3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: MOTIVACIÓN	265

3.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	265
3.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	273
4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: INDICADORES DE GESTIÓN	279
4.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	279
4.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	283
5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: FUNCIONES Y ÁREAS DE TRABAJO	287
5.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	287
5.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	305
6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD	309
6.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	309
6.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	325
7.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VII: COMUNICACIÓN	329
7.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO	329
7.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN	334
CAPITULO V	
EVIDENCIAS CUALITATIVAS: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA	339
1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO 1: FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	355
1.1.- FORMACIÓN ACADÉMICA (FAC)	357
1.1.1.- Formación académica básica (FAB)	357
1.1.2.- Formación académica específica (FAES)	359
1.1.3.- Otras titulaciones académicas (FAOT)	360
1.2.- FORMACIÓN DEPORTIVA REGLADA (FDR)	360
1.3.- FORMACIÓN PERMANENTE (FPE)	362
1.3.1.- Formación permanente vertical (FPEV)	363
1.3.2.- Formación permanente horizontal (FPHO)	363
1.4.- FORMACIÓN MÁS ÚTIL PARA EL DESEMPEÑO DE LA	365

PROFESIÓN (FUG)	
1.4.1.- Formación reglada (FURE)	365
1.4.2.- Formación continua útil (FUOCO)	366
1.4.3.- Experiencias profesionales (FUOX)	367
1.4.4.- Intercambio de experiencias con otros gestores (FUOX)	368
1.5.- ITINERARIOS FORMATIVOS RECOMENDADOS (FIF)	369
1.5.1.- Formación académica básica (FIFA)	369
1.5.2.- Formación académica complementaria (FIFC)	370
1.5.3.- Prácticas (FIFR)	371
1.5.4.- Formación continua (FICO)	372
1.6.- LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DEL GESTOR DEPORTIVO (FIN)	373
1.6.1.- Actividad Importante (FIIM)	373
1.6.2.- Campos de estudio específicos (FICE)	375
2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	377
2.1.- MOTIVACIONES PARA HACERSE GESTOR DEPORTIVO (MGD)	379
2.1.1.- Vocación de servicio público (MGSP)	379
2.1.2.- Pasión por el deporte (MGPD)	380
2.1.3.- Dinamismo de la profesión (MGDP)	381
2.1.4.- Salida laboral (MGSL)	382
2.1.5.- Proceso natural (MGPN)	382
2.2.- MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MANTENERSE EN LA PROFESIÓN DE GESTOR DEPORTIVO (MIE)	383
2.2.1.- Motivaciones internas (MIN)	384
2.2.1.1.- Satisfacción y compromiso personal (MISP)	384
2.2.1.2.- Creatividad y aprendizaje (MICA)	385
2.2.1.3.- Deseo de servicio a los demás (MISD)	386
2.2.1.4.- Retos personales y profesionales (MIRE)	386
2.2.2.- Motivaciones externas (MEX)	387
2.2.2.1.- Reconocimiento social (MERS)	387
2.2.2.2.- Incentivos externos (MEIE)	388
2.3.- VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO	389
2.3.1.- Autonomía para realizar el trabajo (MVAI)	389
2.3.2.- Independencia política (MVIP)	390

2.3.3.- Capacidad presupuestaria (MVCP)	391
2.3.4.- Planificación estratégica (MVPE)	391
2.3.5.- Equipo de trabajo (MVET)	392
2.4.- RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL GESTOR DEPORTIVO (MRG)	393
2.4.1.- Poco reconocimiento interno (MRRP)	393
2.4.2.- Mayor reconocimiento social (MRRS)	394
3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA	395
3.1.- IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (IGD)	396
3.1.1.- Los indicadores de gestión en el pasado (IGDP)	397
3.1.2.- Los indicadores de gestión en el presente (IGDA)	397
3.1.3.- Los indicadores de gestión en el futuro (IGDF)	399
3.2.- IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA (IHG)	400
3.2.1.- Muy importantes (IHIM)	400
3.2.2.- Características de las herramientas de gestión (IHC)	401
3.2.2.1.- Herramientas integradas (IHIN)	402
3.2.2.2.- Herramientas diversas (IHDI)	402
3.2.2.3.- Herramientas con facilidad de uso (IHFU)	403
4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN	405
4.1.- ÁREAS DE GESTIÓN DONDE HAN DESEMPEÑADO y DESEMPEÑAN SU LABOR LOS GESTORES DEPORTIVOS (AGD)	407
4.1.1.- Planificación (AGPL)	407
4.1.2.- Organización y promoción deportiva (AGOE)	408
4.1.3.- Económica y financiera (AGEF)	409
4.1.4.- Comunicación y marketing (AGCM)	409
4.1.5.- Recursos humanos (AGRH)	410
4.1.6.- Formación y asesoramiento (AGFO)	410
4.1.7.- Instalaciones deportivas (AGID)	411
4.1.8.- Otras (AGOT)	411
4.2.- ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL FUTURO (AGF)	412

4.2.1.- Económica y financiera (AFEF)	413
4.2.2.- Formación en conocimientos específicos (AFFO)	413
4.2.3.- Planificación, programas y seguimiento (AFPL)	414
4.2.4.- Promoción deportiva (AFDP)	415
4.2.5.- Comunicación y marketing (AFCM)	416
4.2.6.- Recursos humanos (AFRH)	416
4.2.7.- Sostenibilidad (AFSO)	417
5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD	419
5.1.- DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES (GDF)	421
5.1.1.- En el pasado (GDP)	421
5.1.1.1.- Gestión directa (GDPD)	421
5.1.1.2.- Gestión indirecta (GDPI)	423
5.1.2.- En el presente y en el futuro (GDF)	423
5.1.2.1.- Gestión Indirecta (GDFI)	424
5.1.2.2.- Gestión Mixta (GDFM)	425
5.1.2.3.- Importancia del tercer sector (GDFT)	426
5.2.- IMPORTANTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO/HÁBITOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL (GMI)	427
5.2.1.- La medición del impacto es fundamental (GMFU)	427
5.2.2.- Se realizan pocas mediciones (GMPM)	428
5.2.3.- La investigación e interpretación de los datos (GMIV)	429
5.3.- SECTORES DE LA POBLACIÓN QUE DEBE TRABAJAR EL GESTOR DEPORTIVO PARA DISEÑAR SU PROGRAMACIÓN (GSP)	430
5.3.1.- Globalidad y transversalidad (GSGT)	430
5.3.2.- Escolares (GSES)	432
5.3.3.- Mujer (GSMU)	432
5.3.4.- Mayores (GSMA)	433
5.3.5.- Colectivos desfavorecidos/riesgo de exclusión (GSCD)	434
5.3.6.- Sanitario (GSSA)	434
5.3.7.- Turístico (GSTU)	435
5.3.8.- Tejido empresarial y asociativo (GSEM)	435
6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN	437

DEPORTIVA DE ANDALUCÍA

6.1.- FORTALEZAS (FOR)	439
6.1.1.- La propia actividad físico-deportiva (FODE)	439
6.1.2.- Colectivo vocacional (FOVO)	439
6.1.3.- Colectivo muy formado (FOFO)	440
6.1.4.- Profesión muy dinámica (FODI)	441
6.1.5.- Reconocimiento social (FORE)	442
6.2.- DEBILIDADES (DEB)	443
6.2.1.- Escaso reconocimiento interno (DERI)	443
6.2.2.- Pérdida de influencia (DEPI)	444
6.2.3.- Injerencias políticas (DEIP)	444
6.2.4.- Escasez de medios y recursos económicos (DERE)	445
6.2.5.- Problemática en las estructuras organizativas del deporte (DEED)	445
6.2.6. Poca importancia a la medición del impacto (DEMI)	446
6.2.7.- Tejido asociativo débil (DEDE)	447
6.3.- AMENAZAS (AME)	447
6.3.1.- Incremento de las injerencias políticas (AMIP)	448
6.3.2.- Oferta formativa que tiende a diversificarse y a ser poco práctica (AMOD)	448
6.3.3.- Posibilidad de disminución de los recursos económicos (AMRE)	449
6.4.- OPORTUNIDADES (OPO)	449
6.4.1.- Posibilidades de mejora en la formación específica (OPMF)	449
6.4.2.- Seguir siendo referentes en la promoción del deporte (OPRD)	450
6.4.3.- Rico intercambio de experiencias en el sector (OPIE)	450
6.4.4.- Influencia del tercer sector (OPTS)	451
6.4.5.- El uso de las TICs (OPTI)	452
6.4.6.- La colaboración público-privada (OPPP)	453

CAPITULO VI

INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN 455

1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL A: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL, Y FORMATIVO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASÍ COMO SU	463
--	------------

EXPERIENCIA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3).

1.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL Y SU EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES.	463
1.1.1.- Perfil personal del gestor deportivo de Andalucía	464
1.1.2.- Perfil profesional del gestor deportivo de Andalucía	465
1.1.3.- Experiencia profesional del gestor deportivo de Andalucía	466
1.1.4.- Grado de satisfacción en el desempeño de la profesión del gestor deportivo de Andalucía	468
1.1.5.- Pertenencia a colectivos profesionales del gestor deportivo de Andalucía	469
1.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DETERMINAR LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA, ASÍ COMO LAS ESTRATEGIAS FORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN.	473
1.2.1.- La Formación inicial como punto de partida profesional	474
1.2.2.- Formación permanente del gestor deportivo andaluz	479
1.2.3.- La búsqueda de las estrategias formativas más adecuadas en ámbito del gestor deportivo	482
1.3.- INTEGRACION METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3: DESCRIBIR LAS MOTIVACIONES DEL GESTOR DEPORTIVO TANTO PARA EL ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO, COMO PARA SU DESARROLLO DIARIO.	487
1.3.1.- Motivaciones para hacerse gestores deportivos	488
1.3.2.- Cuestiones determinantes para el día a día del trabajo del gestor deportivo	490
1.3.3.- Relación entre el trabajo de los gestores deportivos y la adopción de hábitos deportivos por parte de la población	493
2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL	493

B: ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES CONCEDEN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ASI COMO CONOCER LAS AREAS DE TRABAJO Y LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6).

2.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4: PRECISAR LA IMPORTANCIA QUE EL GESTOR DEPORTIVO ATRIBUYE A LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA NECESIDAD DE UNA PLATAFORMA PARA SU DESARROLLO.	495
2.1.1.- Importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión	496
2.1.2.- Importancia y características de las herramientas de gestión deportiva	497
2.1.2.1.- Importancia que se le otorga a las herramientas de gestión	497
2.1.2.2.- Características que deberían tener las herramientas de gestión	498
2.1.2.3.- Importancia de una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión	499
2.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO OBJETIVO ESPECÍFICO 5: DELIMITAR LAS FUNCIONES Y LAS ÁREAS DE TRABAJO MÁS FRECUENTES DEL GESTOR DEPORTIVO.	501
2.2.1.- Áreas de dedicación de los gestores deportivos.	503
2.2.1.1.- Planificación de servicios y actividades.	503
2.2.1.2.- Gestión económico-financiera	504
2.2.1.3.- Dirección de Instalaciones deportivas	505
2.2.1.4.- Gestión de personal	506
2.2.1.5.- Comunicación y marketing	507
2.2.1.6.- Tareas directivas y administrativas	507
2.2.2.- Tareas realizadas alguna vez por el gestor deportivo a lo largo de su carrera.	508
2.2.2.1.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área Administrativa	508
2.2.2.2.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas	508
2.2.2.3.- Tareas realizadas por el gestor deportivo	509

en el área de Planificación de Actividades Deportivas	
2.2.2.4.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Recursos Humanos	509
2.2.2.5.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Marketing y Calidad	509
2.2.2.6.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Contabilidad	510
2.2.3.- Áreas de desempeño del gestor deportivo en el futuro.	510
2.3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 6: ANALIZAR LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO PARA LA DIRECCIÓN DE SU SERVICIO.	517
2.3.1.- Gestión deportiva: formas, elementos y estrategias	518
2.3.1.1.- Pasado	518
2.3.1.1.1.- Gestión Directa	518
2.3.1.1.2.- Gestión Indirecta	519
2.3.1.2.- Presente y Futuro	520
2.3.1.2.1.- Gestión Directa	520
2.3.1.2.2.- Gestión Indirecta	520
2.3.1.2.3.- Gestión Mixta	521
2.3.1.2.4.- Participación ciudadana	522
2.3.1.3.- Compendios y procedimientos de las actuaciones en la gestión deportiva	522
2.3.2.- Medición del impacto de las actuaciones en la gestión deportiva y programas utilizados	523
2.3.2.1.- Medición del impacto	523
2.3.2.2.- Programas de gestión deportiva utilizados	524
2.3.3.- Conocimiento de los procesos de gestión deportiva para una actuación de calidad en las entidades	525
2.3.3.1.- Gestión de calidad en las entidades	525
2.3.3.2.- Conocimiento de los procesos que desarrollan las entidades	526
3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL C: VERIFICAR LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASÍ COMO LOS NIVELES DE COORDINACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES (Objetivos específicos asociados 7 y 8).	529

3.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 7: CONOCER LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO, PARA LA INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.	529
3.1.1.- Importancia que otorga el gestor deportivo a la comunicación y al marketing	531
3.1.1.1.- En la formación inicial y permanente	531
3.1.1.2.- Dedicación a las tareas de comunicación y marketing	532
3.1.2.- Formas de comunicación	533
3.1.2.1.- Comunicación interna	533
3.1.2.2.- Comunicación externa	533
3.1.2.2.1.- Medios tradicionales	534
3.1.2.2.2.- Medios digitales	535
3.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 8: INDAGAR ACERCA DE LOS NIVELES DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL MÁS EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO.	539
3.2.1.- Coordinación global con sectores y entidades sociales	540
3.2.2.- Coordinación específica con diferentes sectores y entidades sociales	542
3.2.2.1.- Coordinación con Centros escolares	542
3.2.2.2.- Coordinación con Centros de Salud	543
3.2.2.3.- Coordinación con Asociaciones, federaciones, clubes...	544
3.2.2.4.- Coordinación con el tejido empresarial	545
3.2.2.5.- Coordinación con entidades turísticas	546
3.2.2.6.- Coordinación con Centros culturales	547
3.2.2.7.- Coordinación con Centros de Mayores	547
3.2.2.8.- Otros colectivos	549

TERCERA PARTE	
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO	553

CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN	555

1.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO	559
1.1.- LIMITACIONES GENERALES DEL ESTUDIO	559
1.2.- LIMITACIONES DE LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN	560
1.2.1.- Limitaciones del cuestionario pasado a gestores deportivos	560
1.2.2.- Limitaciones de las Encuestas auto cumplimentadas a expertos	561
2.- CONCLUSIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS	563
2.1.- COMPARATIVA DE LAS CONCLUSIONES CON OTROS ESTUDIOS	577
2.2.- PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES. DEVOLUCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.	579
3.- ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES (DAFO)	581
3.1.- FORTALEZAS	583
3.2.- DEBILIDADES	584
3.3.- OPORTUNIDADES	585
3.4.- AMENAZAS	586
4.- PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN	587
5.- IMPLICACIONES DIDÁCTICAS	591
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	595
ANEXOS	625
1-Cuestionario	
2-Encuesta	
3-Propuesta de Plan de Estudios del Grado en Gestión Deportiva	

Índice de Tablas, Gráficos y Figuras

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Figura 1.	Fases de la investigación	10
Figura 2.	Organización estructural de la investigación (Adaptado de Cimarro, 2014)	13

Capítulo 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Figura I.1.	Árbol de categorías creado para la variable “concepto de gestión deportiva pública”	28
Tabla I. 1.	Competencias atribuidas a los municipios en materia de deporte en Andalucía a través de la legislación de mayor rango.	32
Tabla I. 2.	Resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte (De la Plata, 2014)	43
Tabla I.3.	Fecha de fundación de los Servicios de Deporte Municipal. (Tomado de García Ferrando, 2001)	46
Tabla I.4.	Fecha del cambio de denominación de los Servicios de Deporte Municipal. (Tomado de García Ferrando, 2001).	47
Tabla I.5.	Año de descentralización de los servicios municipales de Deporte de las capitales andaluzas. (IAD, 1999. Tomado de Correal)	48
Tabla I.6.	Institución a la que deben dirigirse los ciudadanos para realizar una gestión relacionada con el servicio deportivo en la comunidad, 2010-1990. Tomado de García Ferrando (2011).	61
Tabla I.7.	Organismos que realizan gestión deportiva pública	62
Figura I.2.	Transformación del directivo hacia la competencia	75
Figura I.3.	Poliedro del directivo (Celma, 2004)	77
Tabla I.8.	Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria. Tomado de Gómez-Tafalla y Mestre (2003)	79
Tabla I.9.	Acciones inherentes al puesto de Gestor deportivo público. Molina-García y Castillo-Fernández (2009)	80
Figura I.4.	Funciones del Gestor deportivo (adaptada de Celma, 2004)	81
Tabla I.10.	Titulaciones de actividad física y deporte. (Tomado de Martínez et al, 2008)	82
Tabla I.11.	Correspondencia de las calificaciones de formación profesional entre los Estados miembros de la Comunidades Europeas. Directiva 85/368/CEE.	83
Tabla I.12.	Conocimientos y técnicas indispensables en gestión deportiva. (Tomado del Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa, 1987)	88
Figura I.5.	El gestor deportivo municipal. Agentes incidentes. Adaptado de Celma (2004)	93

Capítulo 3	DISEÑO, PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Figura III.1.	Mapa de Andalucía. (Tomado de www.mapainteractivo.net)	159
Tabla III.1.	Distribución de la población andaluza por provincias	164
Tabla III.2.	Fases de la investigación	172
Tabla III.3.	Poblaciones totales, poblaciones de la muestra y % del total	173
Tabla III.4.	Determinación la muestra para márgenes de error 3, 4, 5% en poblaciones finitas	173
Tabla III.5.	Distribución de la Muestra por provincia y género	174
Figura III.2.	Imagen Lenguaje PHP	187
Figura III.3.	Imagen de la Programación del diseño CSS	188
Figura III.4.	Imagen Lenguaje JAVASCRIPT	189
Figura III.5.	Imagen Lenguaje MySQL	190
Figura III.6.	Imagen Hoja de cálculo en Excel definitiva.	191
Figura III.7.	Imagen final del cuestionario.	192
Tabla III.6.	Fiabilidad Global del Cuestionario por el alfa de Cronbach	195
Tabla III.7.	Fiabilidad del Cuestionario por el alfa de Cronbach	195
Figura III.8.	Imagen de la base de datos en SPSS	198
Figura III.9.	Imagen del Análisis comparativo por el test de Chi-cuadrado	199
Tabla III.8.	Tipología de la Encuesta realizada en el estudio	201
Figura III.10.	Nudist vivo. Versión 8	202
Tabla III.9.	Identificación de los expertos/as encuestados/as	205
Tabla III.10.	Campos y Categorías de las Encuestas Autocumplimentadas	206
Capítulo 4	DISEÑO, PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Tabla IV. 1.	Escalas de respuesta para el cuestionario.	214
Tabla y Gráfico del ítem I.1.	Población y Muestra	215
Tabla y Gráfico del ítem I.2.	Provincia y Género	216
Tabla y Gráfico del ítem I.3.	Edad de la Muestra	217

INDICE GENERAL

Tabla y Gráfico del ítem I.4.	Población del municipio en el que trabaja	218
Tabla y Gráfico del ítem I.5.	Situación laboral	219
Tabla y Gráfico del ítem I.6.	Cargo que desempeña en la actualidad	220
Tabla y Gráfico del ítem I.7.	Experiencia profesional en el puesto de trabajo actual	221
Tabla y Gráfico del ítem I.8.	Forma de acceso a la plaza que ocupa en la actualidad	222
Tabla y Gráfico del ítem I.9.	Experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual relacionados con la gestión deportiva pública o privada	223
Tabla y Gráfico del ítem I.10.	En general, ¿Está satisfecho/a con el trabajo que realiza?	224
Tabla y Gráfico del ítem I.11.	¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos?	225
Tabla y Gráfico del ítem I.12.1.	¿Pertenece a algún colectivo?	226
Tabla y Gráfico del ítem I.12.2.	¿A qué colectivo?	227
Tabla IV.2.	Pruebas Chi-Cuadrado Situación laboral-Población	229
Tabla IV.3.	Chi-Cuadrado Denominación-Ayuntamientos	230
Tabla IV.4.	Chi-Cuadrado Acceso al puesto-Población	231
Tabla IV.5.	Chi-Cuadrado Colectivos-Provincias	232
Tabla y Gráfico del ítem II.13.1.	Primera Titulación más alta que posee	233
Tabla y Gráfico del ítem II.13.2.	Segunda Titulación más alta que posee	234
Tabla y Gráfico del ítem II.13.3.	Tercera Titulación más alta que posee	235
Tabla y Gráfico del ítem II.13.4.	Otras titulaciones	236
Tabla y Gráfico del ítem II.14.1a	Primera titulación (Requisitos)	237
Tabla y Gráfico del ítem II.14.1b	Segunda titulación (Requisitos)	239
Tabla y Gráfico del ítem II.14.1c	Tercera titulación (Requisitos)	239
Tabla y Gráfico del ítem II.14.4	Otros Requisitos formativos	240
Tabla y Gráfico del ítem II.15.	¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?	241
Tabla y Gráfico del ítem II.16.	¿Cree necesaria la formación complementaria del instituto andaluz del deporte (IAD) para el gestor deportivo?	242
Tabla y Gráfico del ítem II.17.	¿Dispone su ayuntamiento de un plan de formación para sus trabajadores?	243

Tabla y Gráfico del ítem II.18.	¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión?	244
Tabla y Gráfico del ítem II.19.	Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.1.- Estrategia (1)	245
Tabla y Gráfico del ítem II.19.	Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.2.- Estrategia (2)	246
Tabla y Gráfico del ítem II.19.	Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.3.- Estrategia (3)	247
Tabla y Gráfico del ítem II.19.	Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.4.- Actividad científica	248
Tabla y Gráfico del ítem II.20.	Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.1.- Dificultad primera	249
Tabla y Gráfico del ítem III.20.	Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.2.- Dificultad segunda	251
Tabla y Gráfico del ítem II.20.	Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.3.- Dificultad tercera	252
Tabla y gráfico del ítem II.21.	La relación / colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera:	253
Tabla y gráfico del ítem II.22.	Frecuencia con la que colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de tu trabajo.	254
Tabla y Gráfico del ítem II.23.1	Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.1.- Materias complementarias (1)	255
Tabla y Gráfico del ítem II.23.2	Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.2.- Materias complementarias (2)	256
Tabla y Gráfico del ítem II.23.3	Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.3.- Materias complementarias (3)	257
Tabla IV.6.	Chi-Cuadrado Formación-Provincias 1	258
Tabla IV.7.	Chi-Cuadrado Formación-Provincias 2a	259
Tabla IV.8.	Chi-Cuadrado Formación-Provincias 2b	261
Tabla IV.9.	Chi-Cuadrado Formación-Provincias 3	261
Tabla IV.10.	Chi-Cuadrado Materia complementaria-Provincias	262
Tabla IV.11.	Chi-Cuadrado Actividad Científica-Provincias	263
Tabla IV.12.	Chi-Cuadrado Dificultades para formarse-Provincias	264
Tabla y Gráfico del ítem III.24.1	Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.1.- Motivos (1)	365

INDICE GENERAL

Tabla y Gráfico del ítem III.24.2	Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.2.- Motivos (2)	366
Tabla y Gráfico del ítem III.24.3	Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.3.- Otros motivos (3)	268
Tabla y Gráfico del ítem III.25.	¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción de hábitos deportivos entre la población?	269
Tabla y Gráfico del ítem III.26.1	Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.1.- Primera (1)	270
Tabla y Gráfico del ítem III.26.2	Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.2.- Segunda (2)	271
Tabla y Gráfico del ítem III.26.3	Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.3.- Tercera (3)	272
Tabla IV.13.	Chi-Cuadrado Motivación-Provincias	274
Tabla IV.14.	Chi-Cuadrado Desempeño-Provincias	276
Tabla y Gráfico del ítem IV.27.	Señale los tipos de indicadores que cree más necesarios para el desarrollo de su trabajo: IV.27.1.- Indicadores (1)	279
Tabla y Gráfico del ítem IV.27	Señale los tipos de indicadores que crea más necesarios para el desarrollo de su trabajo: IV.27.2.- Indicadores (2)	280
Tabla y Gráfico del ítem IV.28.	Valore la importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión	281
Tabla IV.15.	Chi-Cuadrado Instalaciones-Género	283
Tabla IV.16.	Chi-Cuadrado Recursos Humanos-Provincia	284
Tabla IV.17.	Chi-Cuadrado Contabilidad-Género	285
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Planificación de servicios y actividades	287
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Gestión financiera	288
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Dirección de instalaciones	289
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Gestión de personal	290
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Comunicación y marketing	291
Tabla y Gráfico del ítem V.29.	Indique su grado de dedicación a la Tareas directivas y administrativas	292
Tabla y Gráfico del ítem V.30.	Tareas realizadas en el área administrativa	293
Tabla y Gráfico del ítem V.31.	Tareas realizadas en el área de equipamiento e instalaciones deportivas	295

Tabla y Gráfico del ítem V.32.	Tareas realizadas en el área de Planificación de actividades deportivas	297
Tabla y Gráfico del ítem V.33.	Tareas realizadas en el área de Recursos humanos	399
Tabla y Gráfico del ítem V.34.	Tareas realizadas en el área de Marketing y calidad	301
Tabla y Gráfico del ítem V.35.	Tareas realizadas en el área de Contabilidad	303
Tabla IV.18.	Chi-Cuadrado Planificación-Población	306
Tabla IV19.	Chi-Cuadrado Dirección de Instalaciones-Población	307
Tabla IV.20.	Chi-Cuadrado Programa de Gestión-Población	308
Tabla y Gráfico del ítem VI.36.	Indique la forma de gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte (elijá solo una)	309
Tabla y Gráfico del ítem VI.37.	¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?	310
Tabla y Gráfico del ítem VI.38.	¿Conoce la misión, la visión y los valores de su entidad deportiva?	311
Tabla y Gráfico del ítem VI.39.	¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?	312
Tabla y Gráfico del ítem VI.40.	¿Se mide en su ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno?	313
Tabla y Gráfico del ítem VI.41.	¿Se hacen estudios de hábitos y/o demandas de la población?	314
Tabla y Gráfico del ítem VI.42.	¿Utiliza algún programa de gestión? ¿Cuál? VI.42.1.- ¿Utiliza algún programa de gestión?	315
Tabla y Gráfico del ítem VI.42.	¿Utiliza algún programa de gestión? ¿Cuál? ¿Qué programa de gestión utiliza?	316
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.1.- Coordinación con Centros escolares	317
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.2.- Coordinación con Centros de Salud	318
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.3.- Asociaciones, clubes...	319
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.4.- Coordinación con el tejido empresarial	320
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.5.- Coordinación con entidades turísticas	321

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.6.- Coordinación con centros culturales	322
Tabla y Gráfico del ítem VI.43.	Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.7.- Coordinación con centros de mayores.	223
Tabla IV.21.	Chi-Cuadrado Modelo de Gestión-Género	326
Tabla IV.22.	Chi-Cuadrado Gestión de la Calidad-Población	327
Tabla V.23.	Chi-Cuadrado Misión, Visión y Valores-Edad del gestor	327
Tabla y Gráfico del ítem VII.44.	Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.1.- Comunicación (1)	329
Tabla y Gráfico del ítem VII.44.	Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.2.- Comunicación (2)	330
Tabla y Gráfico del ítem VII.44.	Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.3.- Comunicación (3)	331
Tabla y Gráfico del ítem VII.45.	Indique las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo: VII.45.1.- Redes Sociales (1)	332
Tabla y Gráfico del ítem VI.45.	Indique las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo: VII.45.2- Redes Sociales (2)	333
Tabla IV.24.	Chi-Cuadrado Medios de Comunicación-Población	335
Tabla IV.25.	Chi-Cuadrado Redes Sociales-Población 1	336
Tabla IV.26.	Chi-Cuadrado Redes Sociales-Población 2	336
Capítulo 5	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LAS ENCUESTAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA	
Tabla V.1.	Identificación de los expertos/as encuestados/as	352
Tabla V.2.	Referencias textos	353
Tabla V.3.	Categorías del Campo 1: Formación de los gestores deportivos de Andalucía	357
Tabla V.4.	Categorías del Campo 3: Motivación de los gestores deportivos de Andalucía	378
Tabla V.5.	Categorías del Campo 3: Indicadores y herramientas de gestión deportiva	396
Tabla V.6.	Categorías del Campo 4: Desempeño del gestor deportivo de Andalucía en las diferentes áreas de actuación	406
Gráfica V.1.	Áreas de gestión de los gestores deportivos.	407

Gráfica V.2.	Áreas de gestión en el futuro.	412
Tabla V.7.	Categorías del Campo 5: Gestión global de la entidad	420
Tabla V.8.	Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la gestión	438
Capítulo 6	INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN	
Figura VI.1.	Integración metodológica	462
Capítulo 7	CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS DAFO E IMPLICACIONES DIDÁCTICAS	
Tabla VII.1.	Comparativa del perfil del gestor deportivo	578
Figura VII. 1.	Perfil del Gestor deportivo en Andalucía (elaboración propia)	580

INTRODUCCIÓN – JUSTIFICACIÓN



1.- INTRODUCCIÓN

1.1. MOTIVACIÓN

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor,
la electricidad y la energía atómica: la voluntad”
Albert Einstein*

Tras más de quince años de experiencia vinculado al mundo del deporte, como gestor y formador en este ámbito, ha llegado el momento de hacer un alto en el camino, tomar la brújula y reorientar el mapa.

La llamada la realizan, de un lado, la necesidad vital de saber si acumulo años de experiencia o apenas llevo uno, repetido quince veces. De otro, la inquietud de actuar para aportar al sistema un matiz que sugiera cambio y logre retroalimentarlo desde otra perspectiva.

Ávido por experimentar y reaprender, y con la voluntad de cubrir etapas y seguir avanzando, comienza un viaje que pretende reflexionar y provocar un conocimiento personal y profesional que genere movimiento. Si entendemos por voluntad “la facultad de decidir y ordenar la propia conducta, la elección sin precepto u obligación, la intención, ánimo, amor, cariño, afición o deseo de hacer algo” (DRAE, 2015), esta tesis es un acto de voluntad.

Durante gran parte de mi vida laboral he trabajado en la administración local asumiendo diferentes proyectos y responsabilidades. Sin embargo, son dos las áreas de desempeño que podrían servirme ahora de hilo conductor: educación y deporte, además del deseo de comunicar, de transmitir lo aprendido y reaprender durante el viaje. No sabría decir si yo elegí la profesión, o si se trató de un encuentro casual, pero desde pronto me vi gestionando recursos, organizando personas, generando ideas, interviniendo, evaluando y una vez más, rediseñando.

Durante estos años, la vorágine diaria, la urgencia de lo cotidiano, el apremio político, la búsqueda incesante de recursos, me han impedido, en lo laboral, disponer de tiempo para la reflexión. Y es por eso que, llegado el momento, he querido aprovechar la oportunidad para generar un ejercicio de introspección profesional desde lo personal. Amar el deporte y vivir de su gestión me han abocado a una dicotomía sin solución de continuidad, en la que la investigación me ha aportado la medida y el orden que reclamaba mi espíritu.

Por estas razones, aquella voluntad hace de la motivación el hilo conductor de la tesis, la conexión inmaterial que confiere una lógica interna a los elementos que componen su estructura. Una disposición cronológica que parte del pasado (antecedentes, estado de la cuestión), para analizar el presente (el perfil del gestor deportivo en Andalucía), a través de una foto fija que adquiera movimiento mirando al futuro (líneas de investigación posteriores), y dote de sentido este ciclo, retroalimentando la práctica de la gestión diaria con el conocimiento renovado de la investigación, y viceversa.

Por todo ello, y con el ánimo de provocar esa ósmosis entre mundos (aparentemente) inconexos, gestión e investigación, emprendemos este viaje ecléctico en el que, por qué no, caminaré también buscando mi norte. Desde el sur.

1.2.- JUSTIFICACIÓN. POR QUÉ EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO.

Esto no es un ensayo general, señores,
esto es la vida.

Óscar Wilde (1854-1900)

El deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es hoy en día un hecho incuestionable, y sin duda ha sido la contribución y el impulso dado en estos años a este fenómeno por parte de las Corporaciones Locales lo que ha motivado el desarrollo espectacular de la práctica físico-deportiva en España.

Los municipios son las entidades que con mayor dinamismo realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva, por lo que se han erigido en los máximos impulsores del deporte en el sector público (Delgado-Lacoba, 2011) en los últimos 30 años, a pesar de que con la incorporación de nuevos agentes y la irrupción de la crisis económica, se ha llegado a poner en entredicho su propio cometido.

En este escenario de incertidumbre, los gestores (mujeres y hombres) están llamados a ejercer un liderazgo transformador que cohesione el sistema deportivo del que forman parte, estableciendo redes de cooperación multidireccionales entre sus elementos. Estos componentes ejercen entre sí y con el gestor deportivo una influencia mutua y permanente que lo condicionan a lo largo del tiempo, algo que hemos querido reflejar en todo el trabajo, comenzando por la portada, en la que las personas, los espacios, la organización, los colectivos y el resto de elementos del sistema deportivo, comparten, no solo el espacio y el tiempo, sino también la misión.

Por ello, nuestro propósito era desarrollar herramientas que contribuyeran a facilitar esta labor, sin embargo, al consultar la literatura sobre el tema, observamos que no existía en Andalucía un estudio que describiera la situación del gestor deportivo, formación, motivaciones, funciones, necesidades, por lo que decidimos reorientar el objeto de estudio y definir el perfil del gestor deportivo en nuestra comunidad para, a partir de él, poder diseñar actuaciones que satisfagan las necesidades detectadas con una base científica.

Con esta foto fija, nos acercamos a la realidad “aquí y ahora”, ya que el dinamismo social, en general, y del sector en particular, generan un escenario en permanente estado de cambio. Por tanto, nos marcamos una exigencia: tomar esta instantánea como la referencia de partida sobre la que plantear futuras investigaciones que aporten movimiento a esa imagen estática, para contribuir a la transformación que demandan los profesionales de la gestión deportiva.

1.3.- INTRODUCCIÓN

“El deporte es hoy día uno de los elementos caracterizadores de la sociedad moderna. En sus diferentes manifestaciones reúne a una gran cantidad de practicantes en función de diferentes objetivos. Para ello, las personas que trabajan en las diferentes organizaciones deportivas públicas que prestan un servicio a la sociedad deben asumir un compromiso de eficacia y calidad”.
ÁLAMO (2007).

Hoy no se cuestiona que el deporte es un universal cultural que se ha extendido en las últimas décadas en nuestra sociedad. Su grado de aceptación y seguimiento por parte de las masas sociales lo han convertido en un entretenimiento que está al alcance de todas las personas. Como actividad de tiempo libre, el deporte se ha convertido para muchos ciudadanos en un pasatiempo muy apreciado e incluso, en bastantes casos, dominante, y para la totalidad de la población ha pasado a ser un importante producto de consumo de masas, en su doble manifestación de espectáculos deportivos omnipresentes en los medios de comunicación y en la vida cotidiana de pueblos y ciudades, y como consumo de artículos deportivos (vestido, calzado, equipamiento) para su uso personal y familiar (Torres-Guerrero, 2013).

Los procesos de globalización han llegado al deporte, y ello está desembocando a la difusión de unas formas espectaculares de presentarlo y vivirlo que son cada vez más frecuentes y comunes en la mayor parte de los países. No obstante, las peculiaridades de cada sistema deportivo no están desapareciendo, más bien al contrario, lo global del deporte refuerza y matiza lo local de cada sistema deportivo, ya que la cultura deportiva de cada ámbito local (bien se trate de ciudades, regiones o países enteros) absorbe las manifestaciones globales del deporte y las transforma en características que le son propias (Consejo Superior de Deportes, 2010).

La práctica deportiva remite a un código moral, a una serie de valores y actitudes que tienden a reforzar los valores dominantes en la sociedad actual. Por ello, Paredes-Ortiz (2002) dice que “aunque la socialización en el deporte remite al aprendizaje real del deporte, sin que en un principio haya que delimitar la utilidad del deporte fuera del ámbito deportivo, lo cierto es que se trata de una distinción analítica que no resulta fácil mantener en la realidad”. Así, en la medida en que la socialización es un proceso continuo, las

experiencias y aprendizajes deportivos de una cierta época en la vida, influyen en el devenir posterior de las personas (Elías, 1987).

Nos encontramos pues en el momento actual, con que el deporte y la actividad física han evolucionado de manera continuada, paralelos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, por lo que las instituciones públicas y privadas que promocionan y gestionan estas actividades han tenido que ir ajustándose y replanteándose constantemente a 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 (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011).

Ante el hecho cultural que representa el deporte, y su práctica cada vez más generalizada por la ciudadanía, las personas encargadas de gestionar, dirigir e implementar las actividades físico-deportivas, toman un papel relevante. De esta manera, los “gestores deportivos”, entendidos de forma general como aquellas personas, por tanto, hombres y mujeres encargadas de gestionar el deporte en su ámbito ya sea público o privado, se enfrentan al reto de dar respuesta a las nuevas exigencias sociales en materia de práctica deportiva.

Estas reflexiones llevan al autor de este estudio, a plantearse algunos interrogantes:

- *¿Qué tipo de gestión deportiva se desarrolla en los ayuntamientos andaluces de más de 10.000 habitantes?*
- *¿Qué perfil personal, laboral y profesional tienen los gestores deportivos andaluces?*
- *¿Qué formación tienen los gestores andaluces, cómo la han ido consiguiendo, qué estrategias utilizan para seguir formándose y cuál creen que es el mejor itinerario formativo para un desempeño eficiente de la profesión?*
- *¿Qué motivaciones impulsan a las personas para dedicarse a la gestión deportiva?*
- *¿A qué áreas y tareas dedican su tiempo los gestores deportivos andaluces?*
- *¿Cómo llevan a cabo los procesos de comunicación interna y externa, para comunicar su mensaje de gestión?*

Para dar respuesta a estas preguntas nos planteamos los siguientes objetivos generales y específicos:

OBJETIVO GENERAL A: Conocer el perfil personal, laboral, y formativo de los gestores deportivos andaluces, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión (*Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3*).

- Objetivo Específico 1: Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos andaluces.
- Objetivo Específico 2: Determinar la formación de los gestores deportivos, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.
- Objetivo Específico 3: Describir las motivaciones del gestor deportivo tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

OBJETIVO GENERAL B: Analizar la importancia que los gestores deportivos andaluces conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión (*Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6*).

- Objetivo Específico 4: Precisar la importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.
- Objetivo Específico 5: Delimitar las funciones y las áreas de trabajo más frecuentes del gestor deportivo.
- Objetivo Específico 6: Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo para la dirección de su servicio.

OBJETIVO GENERAL C: Verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos andaluces, así como los niveles de coordinación con otras instituciones (*Objetivos específicos asociados 7 y 8*).

- Objetivo Específico 7: Conocer las formas de comunicación más empleadas por el gestor deportivo en el desempeño de su labor.
- Objetivo Específico 8: Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones y entidades más empleados por el gestor deportivo.

Dentro de las diferentes modalidades contempladas por Latorre, Rincón y Arnal (2003), podemos considerar nuestro estudio como investigación descriptiva e interpretativa, ya que su objetivo es recoger y analizar información, para interpretar la realidad social estudiada y complementarla a través de la comprensión de los datos obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa. La utilización de dos métodos ha permitido la integración metodológica que se ha llevado a cabo a través del concepto de Cowman (1993), quien define la triangulación “como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga”.

Dichos métodos se han integrado desde el paradigma positivista, a través de técnicas metodológicas cuantitativas (Cuestionario) y técnicas cualitativas (Encuesta autocumplimentada).

El diseño de la investigación se ha desarrollado teniendo en consideración las siguientes fases que se expresan en la Figura 1:

1ª Fase	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Necesidades, problema, demanda.
2ª Fase	DISEÑO Y PROCEDIMIENTO: Diseño pormenorizado de las Fases de la investigación.
3ª Fase	PROPÓSITO: Conocer, Indagar, Verificar, Identificar. Elaboración, validación y cumplimentación de los cuestionarios por parte de los gestores deportivos de Andalucía, de ayuntamientos mayores de 10.000 habitantes.
4ª Fase	DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS con gestores deportivos expertos de todas las provincias andaluzas.
5ª Fase	TRATAMIENTO, REDUCCIÓN DE LOS DATOS. Con los programas SPSS 20.0 y Nudist vivo 8.0.
6ª Fase	ANÁLISIS y DISCUSIÓN DE LOS DATOS: Descripción, Interpretación, Comparación y Discusión de los datos obtenidos.
7ª Fase	INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN. Juicios positivos y negativos.
8ª Fase	CONCLUSIONES: Vías de acción. Perspectivas de futuro. Análisis DAFO. Implicaciones didácticas.

Figura 1. Fases de la investigación

El contexto de la investigación lo conforman los Servicios de Deportes de los Ayuntamientos andaluces de más de 10.000 habitantes.

La **población** total para el presente estudio la componen los 158 municipios mayores de 10.000 habitantes que hay en Andalucía. De ellos, han sido 118 los que han respondido al cuestionario, lo que supone una **muestra** del 74,68%. De los 118 municipios que la componen, los máximos responsables técnicos de los servicios de deportes son 106 hombres, que representan el 89,8% y 12 mujeres, que suponen el 10,2%.

Respecto a la muestra de las encuestas autocumplimentadas, queremos señalar que no responde a criterios probabilísticos y de aleatorización, sino a criterios teóricos o intencionales, y tiene como objetivo profundizar en la información obtenida a través del cuestionario, con el propósito de tener una comprensión más profunda del objeto de la investigación. En ellas han participado 23 gestores que abarcan todas las provincias andaluzas, y ateniéndonos a los criterios de experticidad, ya que entre todos superan los 500 años de experiencia en el sector. Estos criterios se especifican en el capítulo III dedicado a la Metodología de la investigación.

Las **técnicas de recogida de información** utilizadas han sido tanto cuantitativas (cuestionario) como cualitativas (encuesta autocumplimentada):

- El cuestionario nos ha permitido obtener una visión lo más amplia posible e identificar aquellos aspectos necesarios para dar solución al problema planteado (Benjuméa, 2011; Cimarro, 2014; Cuesta, 2013; Martínez-Pérez, 2012). Se ha pasado a los gestores deportivos, para la obtención de información relativa a su perfil personal, profesional, formativo, motivacional y para comprobar las tareas y funciones que realizan de manera habitual.
- Por su parte, la encuesta autocumplimentada se ha realizado a expertos en gestión deportiva de Andalucía y nos ha ofrecido la posibilidad de completar la información obtenida a través del cuestionario, profundizando en la comprensión de nuestro objeto de estudio.

En el **análisis de la información**, hemos utilizado dos programas informáticos:

- Para el análisis de datos cualitativos de las encuestas autocumplimentadas, se ha utilizado el programa Nudist vivo, Versión 8.0.
- El análisis de los cuestionarios se ha realizado con el software SPSS versión 20.0.

Tras el análisis de la información, se ha pasado a su triangulación, en la que se ha contrastado con la literatura existente para interpretarla y provocar una discusión que arrojera las conclusiones finales. Estas **conclusiones** integran vías de acción, perspectivas de futuro, análisis DAFO y una serie de implicaciones didácticas, destinadas a proyectar las conclusiones de la investigación sobre entornos concretos, misión última de la investigación, la de revertir a la sociedad el conocimiento generado desde ella misma para integrarla en un ciclo de mejora continua.

2.- ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DEL TRABAJO

“Entre los deberes que los gestores deportivos deben cumplir, se hallan 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”.
GÓMEZ-TAFALLA y NUÑEZ (2011).

Este trabajo de investigación que se presenta, se encuentra dividido en tres partes generales: la Primera Parte dedicada a la Fundamentación Teórica, la Segunda Parte al Diseño, procedimiento, metodología y desarrollo de la investigación de campo y la Tercera Parte, donde se recogen las Conclusiones y perspectivas de futuro de la investigación. Finalmente se incluyen la bibliografía y los anexos. De forma gráfica, podemos contemplar todo el proceso en la Figura 2.

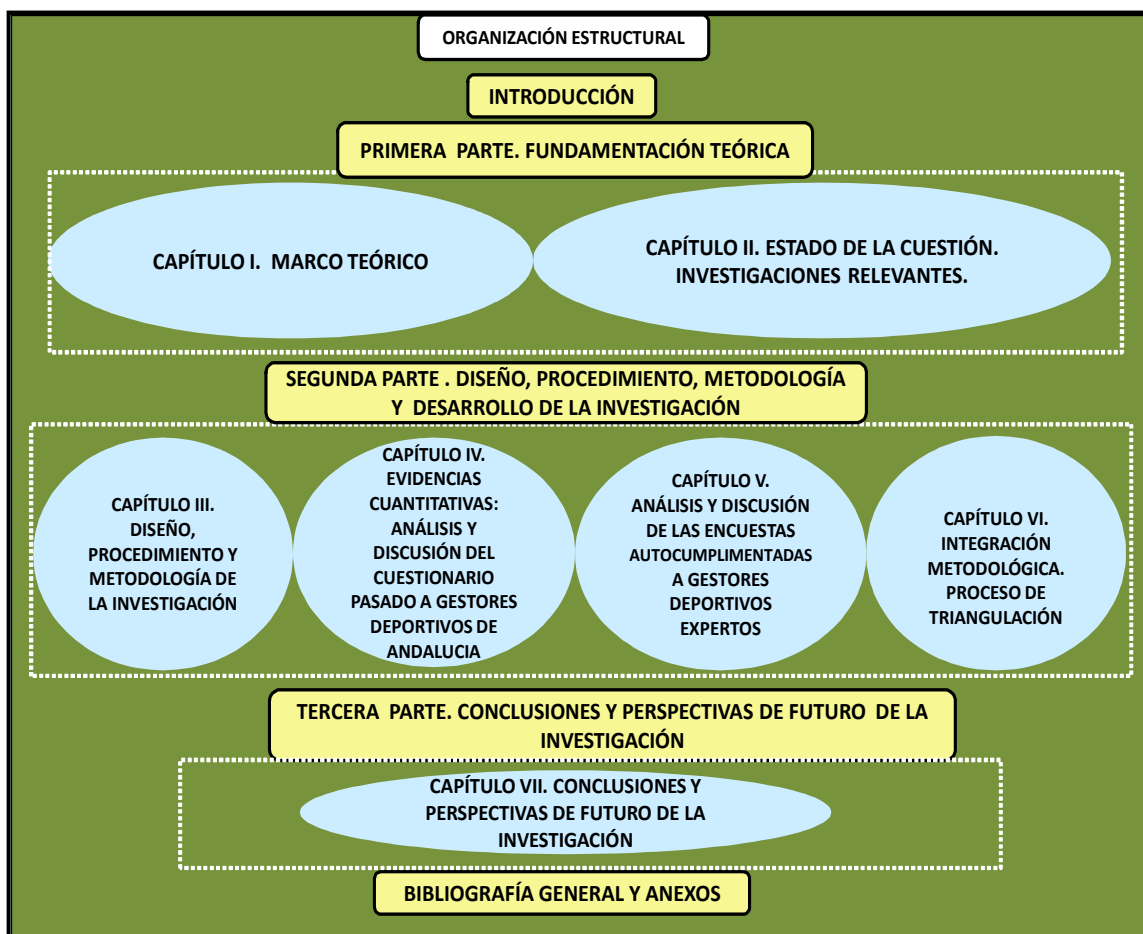


Figura 2. Organización estructural de la investigación (Adaptado de Cimarro, 2014)

- PRIMERA PARTE.

La Fundamentación Teórica consta de dos capítulos que describimos a continuación:

En el CAPÍTULO I, tratamos de examinar y aclarar los conceptos y expresiones conceptuales de mayor influencia, considerados relevantes para nuestra investigación. Se ha dividido en seis subcapítulos: 1) Consideraciones generales acerca de la Gestión Deportiva; 2) El Deporte Municipal en el ordenamiento jurídico. Competencias de los Ayuntamientos en materia de deporte; 3) Historia reciente de la Gestión Deportiva en Andalucía; 4) El servicio público deportivo en el municipio; 5) El Gestor Deportivo y 6) El Gestor Deportivo en la Administración Local.

El CAPÍTULO II, está dedicado a analizar el estado de la investigación en gestión deportiva. Para ello, se ha realizado un análisis de diferentes publicaciones relacionadas con el Gestor deportivo en el ámbito municipal y términos relacionados. Para su localización se han empleado diversas fuentes documentales a las que hemos accedido con los siguientes descriptores o palabras clave: *gestor, perfil, gestor deportivo, deporte y municipio, deporte municipal, deporte local, gestión deportiva y gestión municipal*. Hemos dividido el capítulo en tres subcapítulos: 1) Tesis Doctorales; 2) Artículos Nacionales y 3) Artículos Internacionales.

- SEGUNDA PARTE.

Consta de tres capítulos que dan respuesta al Desarrollo de la Investigación.

El CAPÍTULO III, dedicado a la Metodología de la Investigación. Se presenta dividido en cuatro subcapítulos: 1) Contexto de la investigación; 2) Planteamiento del problema y objetivos de la investigación; 3) Diseño de la investigación y 4) Procedimiento seguido para la cumplimentación de los cuestionarios y de las encuestas autocumplimentadas.

En el CAPÍTULO IV, se ha realizado el Análisis y Discusión de los resultados del Cuestionario pasado a los gestores deportivos de Andalucía. Está dividido en siete subcapítulos: 1) Campo I: Perfil personal y laboral; 2) Campo II: Formación; 3) Campo III: Motivación; 4) Campo IV: Indicadores de gestión; Campo V: Funciones y áreas de trabajo; Campo VI: Gestión global de la entidad y 7) Campo VII: Comunicación.

En el CAPÍTULO V, se analizan y discuten las evidencias cualitativas obtenidas en las Encuestas autocumplimentadas realizadas a 23 gestores expertos. Este capítulo se ha dividido en seis subcapítulos: 1) Campo I: Formación de los gestores deportivos de Andalucía; 2) Campo II: La motivación de los gestores deportivos de Andalucía; 3) Campo III: Indicadores y herramientas de gestión deportiva; 4) Campo IV: Desempeño del gestor deportivo de Andalucía en las diferentes áreas de actuación; 5) Campo 5: Gestión global de la entidad y 6) Campo 6: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión deportiva de Andalucía.

El CAPÍTULO VI, está dedicado a la Integración Metodológica, en el mismo se ha llevado a cabo la triangulación entre las evidencias cuantitativas y cualitativas obtenidas. Hemos destacado aquellos resultados considerados como más significativos, independientemente de la técnica empleada, contrastándolos, comprobándolos y validándolos con la otra técnica. En todos los casos, los objetivos planteados se han comprobado por los resultados obtenidos mediante la técnica cuantitativa (Cuestionarios a los gestores deportivos de Andalucía), y por la técnica cualitativa (Encuestas Autocumplimentadas a los gestores expertos de Andalucía).

- **TERCERA PARTE.** Consta de un capítulo que está subdividido en cinco subcapítulos: 1) El primero está dedicado a las limitaciones generales del estudio y las limitaciones procedentes de la metodología aplicada; 2) En este apartado se realiza un análisis a través de la Estrategia DAFO; 3) Bajo este epígrafe se explicitan las conclusiones generales y específicas del trabajo de investigación; 4) A continuación, se muestran las perspectivas de futuro que se abren al dar a conocer los resultados y conclusiones a la comunidad científica; 5) En este último apartado se exponen las implicaciones didácticas a sugerir, después de la realización de esta investigación.

La bibliografía utilizada en la realización de tesis doctoral se incluye al final del trabajo. Tras la misma, se encuentran los Anexos, en los que se incluyen el cuestionario utilizado con los gestores deportivos de Andalucía, el protocolo empleado en las Encuestas personales autocumplimentadas por los expertos y la propuesta de plan de Estudios de Grado en Gestión Deportiva.

PRIMERA PARTE

Marco teórico



Capítulo I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



SUMARIO DEL CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.- CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

2.- EL DEPORTE MUNICIPAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. COMPETENCIAS DE LOS AYUNTAMIENTOS EN MATERIA DE DEPORTE

2.1.- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (1978)

2.2.- LEY 10/1990, de 15 de octubre, DEL DEPORTE

2.3.- LEY 7/1985, de 2 de abril, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL

2.4.- ESTATUTO DE AUTONOMÍA, 2/2007, de 27 de marzo

2.5.- LEY 6/1998, de 6 de diciembre, DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA

2.6.- LEY 5/2010, de 11 de junio, DE AUTONOMÍA LOCAL DE ANDALUCÍA (LAULA)

2.7.- LEY 27/2013, de 27 de diciembre, DE RACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

2.8.- CARTA EUROPEA DEL DEPORTE de 1992

2.9.- Proyecto de LEY DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA (último borrador)

2.9.1.- Definiciones

2.9.2.- El gestor deportivo

2.9.3.- Competencias del municipio en materia de Deporte

2.9.4.- Declaración del servicio deportivo como servicio público

2.9.5.- Competencias en materia de Deporte para municipios menores de 10.000 habitantes

2.10.- RESUMEN DE COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL

3.- HISTORIA RECIENTE DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ANDALUCÍA

4.- EL SERVICIO PÚBLICO DEPORTIVO EN EL MUNICIPIO

4.1.- PAUTAS PARA EL DISEÑO DE LA PROGRAMACIÓN

4.2.- SERVICIO PÚBLICO – INTERÉS PÚBLICO

5.- EL GESTOR DEPORTIVO

5.1.- CONCEPTO, PERFIL Y FUNCIONES

5.2.- FORMACIÓN Y EJERCICIO PROFESIONAL DEL GESTOR DEPORTIVO

5.2.1.- Formación en Deporte

5.2.2.- La Formación del Gestor Deportivo

6.- EL GESTOR DEPORTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

“El hecho deportivo municipal tiene tanta transcendencia social y económica en el tiempo presente que resulta incuestionable su ordenación como servicio público, tanto a nivel legislativo como a nivel reglamentario”.
LUNA (2014).

El deporte es un objeto de profunda actualidad, un fenómeno de masas que se ha transformado en una de las características distintivas del siglo XX, definido por Francois Mauriac, como *“el siglo del deporte”*, adquiriendo una gran presencia en todo el mundo como producción cultural en el proceso de globalización, y es que la parte influye considerablemente sobre el todo y en cierta medida, es el deporte uno de los condicionantes de multitud de formas culturales contemporáneas.

El mundo deportivo es hoy un lugar de confluencia de muchos factores sociales. Así, no solamente lo podemos practicar sino también contemplar como un espectáculo estético y festivo; es un ámbito laboral cada vez más potente desde la enseñanza hasta la práctica profesional; es un lugar de experiencias personales profundas pero también es un vasto campo de investigación; a su vez es un sector económico en expansión permanente, desde la fabricación de materiales hasta su distribución y consumo; también es un ámbito de prestación de servicios múltiples. (Vázquez-Gómez, 2004)

La sociedad *“deportivizada”* surge, en nuestro país, a partir de finales de la década de los 80, debido a la descentralización política y administrativa del deporte que posibilita la implantación real del mismo, y adquiere un mayor brillo en 1992 donde se produce una explosión de práctica deportiva, sin duda favorecida por la celebración de los Juegos de la XXV Olimpiada de Barcelona.

En referencia a la práctica deportiva, nos encontramos pues, en el último cuarto del siglo XX con una ampliación y extensión del propio término, el acceso heterogéneo de población a la práctica deportiva, que conlleva que dichos grupos aporten otro concepto o idea de deporte. Heinemann (1991), ha bautizado todo este proceso *como “un sistema abierto”*. Dicho sistema está capacitado para satisfacer las demandas de la nueva sociedad.

Sobre estas ideas, Sánchez-Bañuelos (2005) indica:

A lo largo del siglo XX, el deporte ha venido evolucionando con un gran dinamismo, de forma que han aflorado progresivamente una serie de tendencias y manifestaciones de la práctica deportiva, produciendo como resultado final transformaciones, que se pueden contemplar, más que como una consecuencia del pasado, como productos genuinos del tiempo en que vivimos.

No cabe duda de que el deporte y la actividad física han evolucionado a lo largo del tiempo, junto con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, por lo que las instituciones públicas y privadas que promocionan y gestionan estas actividades han tenido que 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 (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011).

Ante estas nuevas situaciones, las personas encargadas de gestionar, dirigir e implementar las actividades físico-deportivas, toman un papel relevante. Así, los “*gestores deportivos*”, entendidos de forma general como aquellas personas encargadas de gestionar el deporte en su ámbito ya sea público o privado, se enfrentan al reto de dar respuesta a las nuevas exigencias sociales en materia de práctica deportiva.

En este capítulo vamos a tratar de aproximarnos a los conceptos básicos de la investigación, tratamos de examinar y aclarar los conceptos y expresiones conceptuales de mayor influencia, considerados centrales para nuestra investigación (gestión deportiva, gestor deportivo, gestión deportiva municipal...). El lenguaje es el instrumento por medio del cual nos comunicamos, de ahí la importancia de conocer el campo semántico de los enunciados terminológicos que nos interesan de forma especial en esta investigación.

1.- CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

“No parece exagerado afirmar que en la promoción del deporte popular o “para todos”, en las últimas décadas, “el principal y casi el único prestador del servicio público” han sido los Ayuntamientos”.
MORENO-PALOS (1992).

La gestión deportiva tiene la particularidad de administrar el servicio deportivo, por tanto no se trata de un producto, de un bien tangible, sino un servicio establecido sobre la base de una oferta deportiva que no se almacena, que se consume en el acto, y que cuenta con otra particularidad frente al producto, y es que no se da acabado, ya que el consumidor participa en su elaboración con todas las particularidades añadidas que implica el hecho deportivo.

El Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa, definió en 1987 la gestión deportiva como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos -personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados”. Además, este mismo organismo apostilla que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

Con esta definición, y tal como apunta Mestre (2013), comienza a verse, estudiarse, y a trabajar el deporte desde una nueva perspectiva. Este mismo autor señala que “la gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa”. En este sentido, y dado que nuestro objeto de estudio es el ámbito municipal, entendemos que el retorno de dicha gestión trasciende lo económico, buscando un calado sociocultural, ambiental, en salud y de forma especial, una repercusión educativa.

Incorporamos también la definición que realiza el Comité Olímpico Nacional Italiano (CONI), que concibe la gestión deportiva como: “aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas

recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término. Es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados”.

Para Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995) la gestión deportiva implica un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización.

También ponen de manifiesto, como recuerdan Molina-García y Castillo-Fernández (2009), una relación de sinonimia entre los términos gestión, dirección y gerencia deportiva, aunque en algunos casos pudieran presentar ciertos matices diferenciales, por lo que una consideración de las funciones propias de la gestión deportiva de una manera más global permite dar una representación más clara de lo que se entiende por este concepto.

Entre las definiciones más representativas de gestión deportiva, citamos la de Mestre (2006), que acota el término como “el proceso de planificar y llevar a la práctica una amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos”.

En un ámbito más municipalista, el Director del Servicio de Deportes de Antequera, Aragón (1991) la define como “la suma de operaciones técnicas, comerciales y de marketing que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva”.

La gestión deportiva municipal también se puede definir “como el conjunto de acciones y efectos de planificar y comunicar situaciones de intervención deportiva, por parte del Ayuntamiento, dirigidas a los elementos del Sistema Deportivo Local” (Martínez, 2012).

De forma más genérica, Mestre (2013) trata de establecer las líneas maestras de lo que entiende por gestión:

El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera

planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible.

En las diferentes definiciones aportadas, se mantienen una serie de elementos de forma constante, como se puede observar en la que realiza Chelladurai (2006), desde la Ohio State University: "La coordinación de recursos, tecnologías, procesos, personal y contingencias para una producción e intercambio eficiente de los servicios deportivos".

García-Unanue et al. (2013) definen la gestión deportiva como:

La aplicación y adaptación de técnicas, métodos y herramientas propias de las ciencias empresariales a la industria del deporte, la actividad física y los servicios deportivos, haciendo a continuación una extrapolación a la Gestión deportiva municipal, que entienden como la adaptación de la gestión deportiva a los intereses, necesidades y particularidades del municipio en materia deportiva, cuya competencia recae en el Ayuntamiento.

Blanco-Pereira (2008) concibe la gestión deportiva como "El proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del Sistema Deportivo".

Otros autores vuelven a definirla incidiendo, como en el resto, en la variedad de situaciones que comporta:

El proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos. Mestre (2006)

Sin embargo, encontramos quienes hacen hincapié en las competencias que comporta. Así, Martín-Caballero (2014) afirma:

El conjunto de políticas, de competencias propias o impropias, de acciones y efectos de planificar y comunicar, adaptadas a los intereses, necesidades y particularidades del municipio y de su Sistema Deportivo Local, en materia de deporte. Cuya competencia recae en el Ayuntamiento para llevar a la práctica el denominado *deporte para todos* en los espacios deportivos de titularidad municipal.

La gestión del deporte se articula como un concepto que puede resultar confuso debido a la gran variedad de acciones o tareas que integra, así como de elementos (García y Fernández, 2009), pero a pesar de ello, para concluir esta revisión de definiciones, aportamos una propia:

Conjunto de estrategias y acciones multidisciplinares encaminadas a la administración óptima y creativa de los recursos, con el fin de conseguir alcanzar la misión del servicio deportivo planteada por la entidad.

Molina-García y Castillo-Fernández (2009) trabajan sobre el concepto de gestión deportiva pública, en un estudio en el que realizan un análisis exploratorio a estudiantes de la Universidad de Valencia practicantes de actividad deportiva. Para ello, emplean un sistema que partió de las categorías “Acciones inherentes” y “¿Qué se gestiona?”, a partir de las cuales se analizaron las definiciones enunciadas por los universitarios y se introdujeron las subcategorías o conjunto de términos relacionados para finalmente representarlo en forma de diagrama como se puede ver en la Figura I.1:

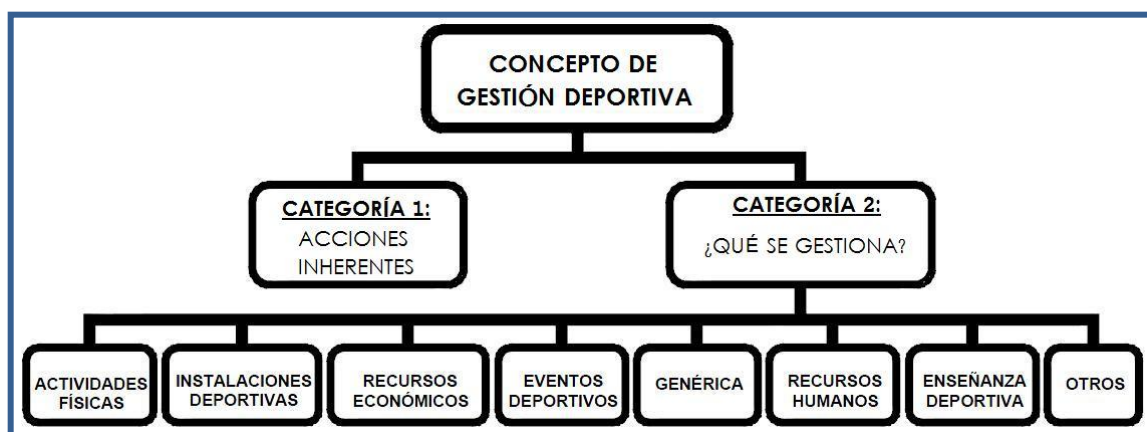


Figura I.1. Árbol de categorías creado para la variable “concepto de gestión deportiva pública”

El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada de diferentes elementos primarios o secundarios (Mestre y Cervera, 2006):

- Dentro de los primarios se encuentran: las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva (y la no deportiva aplicada al deporte) y, los valores del deporte.

- Respecto a los elementos secundarios, que derivan de los anteriores, destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y, la calidad del servicio.

2.- EL DEPORTE MUNICIPAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. COMPETENCIAS DE LOS AYUNTAMIENTOS EN MATERIA DE DEPORTE.

“La administración pública no puede resistirse al cambio de época, acomplejada por la escasez de recursos y desorientada por el deterioro de la política, también deportiva”.
NAVARRO-IMBERLÓN (2015).

La labor de gestión deportiva realizada desde los municipios en los últimos treinta años ha sido tan determinante que ha propiciado, junto al resto de agentes del sistema deportivo, un aumento en la práctica deportiva en torno a treinta puntos (Luna, 2014).

Tal y como señala el mismo autor, en este proceso, el ordenamiento jurídico, ha tenido la labor de normalizar una realidad compleja, para lo cual le ha sido preciso activar todas las formas legislativas de las que dispone, como leyes, reglamentos, ordenanzas, etc., al objeto de dar estabilidad y viabilidad a los Ayuntamientos en su tarea de promocionar la práctica deportiva.

Esta legislación tiene como función la de transformar la realidad mediante su ordenación, poniendo en manos de los gobiernos un arsenal de herramientas para llevar a cabo políticas públicas al servicio de los ciudadanos para hacer realidad sus derechos. (Luna, 2014)

En España, la atribución de funciones a las Corporaciones Locales en el ámbito deportivo se produce a través de dos vías fundamentales: por una parte la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, y por otro, la Legislación Sectorial, entendida esta como la relativa a sectores concretos: formación deportiva, de instalaciones, de seguridad y salud pública, de espectáculos, etc. (Piñeiro, 2008).

En ambos casos, la legislación puede ser del Estado o de las Comunidades Autónomas, lo que nos conduce a separar las competencias de las Comunidades Autónomas de las del Estado, y de la Autonomía de las Entidades Locales, en la gestión de los intereses que en cada materia le resulten propios.

Y son las Comunidades Autónomas quienes, a través de su legislación, tienen la capacidad de definir en última instancia el concreto campo de competencias y las obligaciones mínimas que deben asumir las distintas Administraciones Locales, de ahí que el marco de actuación de los municipios, pueda resultar muy diferente en muchos aspectos, prosigue Piñeiro (2008), según la comunidad autónoma a la que pertenezcan.

A continuación, proponemos un repaso de las competencias atribuidas a los municipios en materia de deporte en Andalucía a través de la legislación de mayor rango o simbolismo, como ocurre en el caso de la Carta Europea del Deporte, representado en la Tabla I.1:

Tabla I. 1. *Competencias atribuidas a los municipios en materia de deporte en Andalucía a través de la legislación de mayor rango.*

NOMBRE	FECHA
Constitución Española	1978
Ley del deporte Estatal	10/1990, de 15 de octubre
Ley Reguladora de las bases de régimen local	7/1985, de 2 de abril
Ley de racionalización y sostenibilidad de la administración local	27/2013, de 27 de diciembre
Ley del deporte Autonómica	6/1998, de 14 de diciembre
Estatuto de autonomía de Andalucía	2/2007, de 27 de marzo
Ley de autonomía local de Andalucía (LAULA)	5/2010, de 11 de junio
Carta Europea del Deporte	1992, 15 de mayo
Proyecto de Ley del Deporte de Andalucía	10-15/PL-000003, de 10 de julio de 2015

2.1.- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (1978)

La constitución española de 1978, como señala Cazorla Prieto (1992) se sitúa en la línea innovadora del constitucionalismo contemporáneo, al ocuparse del fenómeno deportivo, trazando las líneas maestras por las que la regulación y sus metas han de transcurrir en el futuro o marcando el techo del ordenamiento jurídico y la política deportiva. Esto no es óbice para que el citado artículo 43.3 presente defectos, que en palabras de Real Ferrer (citado por Cazorla Prieto, 1992), serían su ambigüedad, asistematicidad, imprevisión y simplismo.

Artículo 43.3 Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.

A pesar de no referirse de forma explícita a la administración local, el Ayuntamiento, como poder público, está presente en el artículo constitucional y por tanto se debe a la acción de fomento del deporte, de forma genérica, como sinónimo de promover e impulsar, lo cual constituye un modo de intervención por parte del Estado. Igualmente, damos por hecho que entiende el “deporte” como utilidad pública tendente a mejorar la calidad de vida individual y colectiva, y por tanto situado desde el paradigma del deporte praxis, activo.

La importancia de tener presencia en la carta magna, refrenda la importancia del hecho deportivo en nuestra sociedad. Sin embargo, resulta llamativo que en la literatura consultada no se encuentran demasiadas referencias sobre el sentido que el legislador ha querido dar al artículo, introduciendo en su segunda parte “*facilitar*”, cuando resulta sorprendentemente actual, habida cuenta de la vigencia que están cobrando los Ayuntamientos como “*facilitadores*” de la actividad deportiva en forma de ocio, procurada a través de diferentes medios, especialmente los relacionados con la provisión de instalaciones y equipamientos al aire libre para la práctica deportiva o, como señala Vázquez-Pérez (2014), del autodeporte.

2.2.- LEY 10/1990, de 15 de octubre, DEL DEPORTE

La Ley estatal de Deporte no entra a definir competencia alguna de la administración local en materia deportiva, y es que, como señala Toscano (2004), no es su papel, que correspondiendo, como veremos más adelante, al legislador autonómico.

Esto no significa que la Ley del Deporte ignore a las Entidades Locales, ya que las nombra cuando insta a la administración del Estado a colaborar con ellas en cuanto les pueda afectar, atendiendo al principio de coordinación interadministrativa.

Como curiosidad, anótese que la ley predecesora a la actual 10/1990, la Ley General de Cultura Física y Deporte de 1980, ya derogada, sí atendía de forma explícita las competencias de la administración local en materia de deporte:

Artículo 3.5: “El municipio de acuerdo con su régimen jurídico y en colaboración con las demás administraciones públicas y con las asociaciones y entidades deportivas ejerce las competencias y presta los servicios que le corresponden en la materia y en particular las siguientes (“a” y “b” de forma directa y “b” y “c” de forma colateral):

- a) **Desarrollar la política físico deportiva y gestionar con las correspondientes ayudas la plena utilización de las instalaciones en su ámbito territorial.**
- b) **Llevar un censo de instalaciones deportivas**
- c) **Asegurar el cumplimiento de la legislación urbanística, etc.**
- d) **Celebrar conciertos y convenios con entes públicos o privados, etc.**

2.3.- LEY 7/1985, de 2 de abril, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL

La Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL), sienta un principio general de “*capacidad de actuar*” del municipio en cuanto afecte a las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal, lo que le permite intervenir en cualquier ámbito, independientemente de la atribución de competencias específicas, aunque como señala el profesor Jiménez-Soto (2014), la presente ley determina materias, no competencias, que serán abordadas por la Ley 6/1998 del Deporte de Andalucía.

Artículo 25.2.- El municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias:

l) **Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre.**

Artículo 26.1.- Los Municipios deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

c) En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e **instalaciones deportivas de uso público.**

Por tanto, el sistema que establece la legislación en el ámbito local pivota sobre la plasmación del derecho de las Corporaciones locales a intervenir con la intensidad y el alcance máximos, en los asuntos públicos.

Este derecho se pondera, de un lado, por la imposición a la legislación sectorial y de otro, por la articulación de las competencias administrativas en

materia de deporte, en este caso, y que desde la Ley 7/1985 Reguladora de las bases de Régimen Local mantiene en torno a las instalaciones deportivas de uso público y que la nueva Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local mantiene de la siguiente manera:

Por otro lado, y tal como establece el preámbulo de la citada ley, las Entidades Locales tienen derecho, en el marco de la política económica nacional, a tener recursos propios suficientes de los cuales pueden disponer libremente en el ejercicio de sus competencias.

2.4.- ESTATUTO DE AUTONOMÍA, 2/2007, de 27 de marzo

El Estatuto de Autonomía de Andalucía garantiza a los municipios en el artículo 92 un núcleo competencial propio que será ejercido con plena autonomía y con sujeción a los controles de constitucionalidad y legalidad.

Estas competencias propias se desarrollan en ámbitos que abarcan desde el urbanismo, seguridad, conservación, ordenación, participación o la promoción del turismo y la cultura hasta el deporte, del que dice textualmente:

Artículo 92.2.m. Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público

Este artículo se cierra con la posibilidad de incorporar las restantes materias que con este carácter sean establecidas por las leyes.

2.5.- LEY 6/1998, de 6 de diciembre, DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA

Por lo que respecta al sistema deportivo de Andalucía, Jiménez-Soto (2014) dice que la tardía promulgación en 1998 de una ley específica en materia de deporte, no fue obstáculo para que las diferentes Administraciones públicas desarrollaran sus correspondientes políticas deportivas ya que, en el ámbito de la Junta de Andalucía, una vez se aplicaba el derecho supletorio del Estado en ausencia de la Ley o bien, se acudía a las normas reglamentarias

Respecto al ámbito local, la Ley 6/1998 del Deporte, dedica el Título II a la Administración y Organización del Deporte, y el Capítulo I a las Competencias, donde el artículo 7 regula las competencias de las Entidades Locales, que vienen a responder al mandato de fomento del deporte por los

poderes públicos, como actividad vinculada a la salud, planteada, tal y como hemos señalado en el apartado del artículo 43.3 de la Constitución Española.

Artículo 7. Competencias municipales sobre deporte:

- a) La promoción del deporte, especialmente del deporte de base y deporte para todos
- b) La colaboración con las entidades deportivas andaluzas y otros entes públicos y privados.
- c) La organización y, en su caso, autorización de manifestaciones deportivas en su territorio, especialmente las de carácter popular.
- d) La organización de actividades y competiciones para participantes en edad escolar en los términos que reglamentariamente se establezcan.
- e) La colaboración en la formulación de los instrumentos de planificación del sistema deportivo.
- f) La construcción, mantenimiento y gestión de instalaciones deportivas, de acuerdo con el Plan Director de Instalaciones Deportivas de Andalucía, así como la gestión y mantenimiento de las instalaciones de su titularidad y de las cedidas por la Comunidad Autónoma, en los términos que en cada caso se establezca.
- g) El establecimiento y obtención de reservas de suelo para instalaciones deportivas en los términos establecidos en la legislación sobre el régimen del suelo y ordenación urbana.
- h) La elaboración y actualización de un inventario de las infraestructuras deportivas de acuerdo con los criterios de la Junta de Andalucía.
- i) La autorización para la apertura de las instalaciones deportivas conforme a los requisitos establecidos en el artículo 54, así como los que reglamentariamente se determinen.
- j) La elaboración y ejecución de los planes locales de instalaciones deportivas de conformidad con lo previsto en el Plan Director de instalaciones Deportivas de Andalucía y con la normativa de aplicación.
- k) La promoción y fomento del asociacionismo deportivo en su territorio, especialmente mediante el apoyo técnico y económico.
- l) La organización, en su caso, de su estructura local administrativa en materia deportiva.
- ll) Cualesquiera otras que les sean atribuidas o delegadas de conformidad con el ordenamiento jurídico.

2.6.- LEY 5/2010, de 11 de junio, DE AUTONOMÍA LOCAL DE ANDALUCÍA (LAULA)

La Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía define la autonomía local, en los términos de la Carta Europea de Autonomía Local: como “el derecho y la capacidad para la ordenación y gestión de una parte importante de los asuntos públicos bajo la propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes”.

La ley distingue entre autonomía municipal y autonomía provincial, dejando claro, sin embargo, que ambas Entidades Locales, municipios y provincias, integran una sola comunidad política local, de ahí la importancia de la coordinación interadministrativa.

Artículo 9.18. Competencias municipales en materia de Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público:

- a) La planificación, ordenación, gestión y promoción del deporte de base y del deporte para todos.**
- b) La construcción, gestión y el mantenimiento de las instalaciones y equipamientos deportivos de titularidad propia.**
- c) La organización y, en su caso, autorización de manifestaciones y competiciones deportivas que transcurran exclusivamente por su territorio, especialmente las de carácter popular y las destinadas a participantes en edad escolar y a grupos de atención especial.**
- d) La formulación de la planificación deportiva local.**

Como ya hemos visto, entre las competencias propias que esta ley atribuye a los municipios, están las de carácter deportivo. Sin embargo, en el artículo 8 realiza una cláusula general de competencia con la que aclara que los municipios andaluces tienen competencia para ejercer su iniciativa en la ordenación y ejecución de cualesquiera actividades y servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades de la comunidad municipal, siempre que no estén atribuidas a otros niveles de gobierno.

2.7.- LEY 27/2013, de 27 de diciembre, DE RACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Los artículos. 25 y 26 que vienen a modificar la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, tratado en el punto 2.3.

La Ley de racionalización y sostenibilidad financiera de la administración local es una ley fundamental para comprender el proceso de reformas de los servicios públicos municipales. Para De la Plata (2014), la Ley no cuestiona el deporte municipal sino la forma de gestionarlo y de financiarlo en tanto que acota las competencias y consiguientemente las prestaciones y exige que el modelo de gestión sea el más eficiente y sostenible financieramente, manteniendo el servicio obligatorio de uso de instalaciones deportivas en municipios de más de 20.000 habitantes.

En definitiva, la ley prohíbe actuar en competencia ajena, para evitar duplicidades y eliminar las "competencias impropias", salvo autorización y disponibilidad presupuestaria (artículo 7.4.). Deja el mapa competencial deportivo muy parecido pero requiere que una Ley (en este caso, la Ley del Deporte y la Ley de Autonomía Local de Andalucía) concrete dichas competencias bajo estos criterios:

- **Artículo 25.4. Exige una Memoria económica que clarifique y dote las competencias propias municipales**
- **Artículo 25.5. La ley impedirá duplicidades administrativas, estableciendo con precisión el servicio o actividad local, con estricta separación de las competencias estatales y autonómicas.**

2.8.- CARTA EUROPEA DEL DEPORTE de 1992

La influencia del Consejo de Europa con la Carta Europea del Deporte constituyó un instrumento determinante, especialmente por la ausencia de instrumentos legales, para comprender el nacimiento y desarrollo del nuevo sistema deportivo, claramente evolucionado hacia formas más participativas de entender el deporte por parte de los poderes públicos, a través de un concepto muy amplio del propio término deporte, como podemos ver en el artículo 2.a) de la Carta:

Se entenderá por deporte todo tipo de actividades físicas que mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, del desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles. (Jiménez-Soto, 2014)

Esta definición del deporte en sentido amplio, viene a abrir las puertas a lo que Vázquez-Pérez (2015) denomina la tercera vía del deporte práctica, el "*deporte para siempre*" como práctica deportiva permanente que suma el deporte de rendimiento, el deporte para todos y la actividad física no deportiva que se practica durante toda la vida en función de la condición física, psíquica y emocional y la edad del practicante, auténtico propósito, añadimos, de la administración local como facilitadora de esta posibilidad de cara a la ciudadanía.

En la Carta Europea del Deporte se recomienda a los gobiernos de los estados miembros del Consejo de Europa que asuman en sus políticas los

principios de la Carta, entre los que podemos destacar: la garantía del acceso a las instalaciones y a las actividades deportivas sin distinción de sexo, raza, color, lengua, religión, etc., (artículo 4.1); la adopción de medidas tendentes a garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de practicar el deporte, tanto de los superdotados como de los grupos de desfavorecidos o minusválidos (artículo 4.2); el aseguramiento de que las actividades deportivas se adecuen al principio de desarrollo sostenible (artículo 10).

2.9.- Proyecto de LEY DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA (último borrador)

La nueva Ley del Deporte de Andalucía, tras 17 años de evolución del sistema deportivo desde la anterior Ley 6/1998 del Deporte, presenta un articulado que no parece responder, en muchos de ellos, a las demandas y las necesidades requeridas tras casi dos décadas de innovación y desarrollo.

Parafraseando a Real-Ferrer (citado por Cazorla-Prieto, 1992), al referirse al artículo 43.3 de la Constitución Española, parte de su desarrollo adolece de una serie de defectos relacionados con su ambigüedad, asistematicidad, imprevisión y simplismo.

Algunas de estas consideraciones giran en torno a temáticas directamente relacionadas con el objeto de investigación del presente estudio, motivo por el cual, pasamos a comentarlas.

2.9.1.- Definiciones establecidas en la Ley

En el Artículo 4 se establecen una serie de definiciones en las que no figura el gestor deportivo, como tampoco lo hace de forma explícita ningún agente personal del sistema deportivo, salvo el “*deportista*” y la “*persona consumidora o usuaria de servicios deportivos*”. De forma indirecta, y por alusión al capítulo VII, lo hace a todas las personas físicas destinatarias de algún servicio regulado en dicho artículo, es decir, hasta al alumnado de educación física, lo cual sería motivo de otro debate.

Así mismo, no figuran en las definiciones el deporte local ni el deporte municipal, como entornos característicos por sus particularidades y sumamente determinantes dentro del sistema deportivo andaluz por el volumen y calidad de usuarios y servicios, de la misma manera que aparece, por ejemplo, el deporte universitario, cuando el deporte municipal ha sido el verdadero artífice del

desarrollo de la práctica deportiva entre la población desde la constitución de los Ayuntamientos democráticos.

2.9.2.- El gestor deportivo

El Artículo 88 Profesionales del deporte y ámbito funcional, dice que tiene el carácter de profesión del deporte, a los efectos de esta ley, aquella profesión que se manifiesta específicamente en el seno del deporte mediante la aplicación de conocimientos y técnicas de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, y que permite que la actividad física y deportiva sea realizada de forma segura, saludable y sin menoscabo de la salud e integridad física de las personas consumidoras y destinatarias de los servicios deportivos.

Para ello, reconoce como profesiones del deporte, las siguientes:

- a) Profesor o profesora de Educación Física.
- b) Director o directora deportivo.
- c) Entrenador o entrenadora deportivo.
- d) Monitor o monitora deportivo.

El artículo 49, enmarcado en el capítulo III “*Otros agentes del deporte*”, junto a los monitores deportivos y el voluntariado deportivo, nos dice que se consideran directores deportivos aquellas personas que, con la titulación exigida conforme a lo dispuesto en la presente ley, que va desde Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte al Técnico Superior correspondiente, ejercen, aplicando los conocimientos y las técnicas propias de las ciencias del deporte, las siguientes funciones:

- a) La planificación, programación, dirección, supervisión y análogas de las actividades deportivas que se desarrollen en entidades, centros, servicios y establecimientos deportivos de titularidad pública o privada.
- b) La coordinación, supervisión y evaluación de las funciones técnicas realizadas por quienes ejerzan actividades reservadas a las profesiones reguladas de monitor deportivo y entrenador deportivo.

En el Artículo 90, la Ley señala que la actividad profesional del director o de la directora deportivo, en algunos casos, puede conllevar funciones instrumentales de gestión, así que nos cabe la duda que plantea Vázquez-Pérez (2011): ***¿En la profesión director deportivo están incluidos los***

gestores deportivos? Si no lo están, falta la que sería la quinta profesión del deporte.

Al margen de estas consideraciones, la Ley debería establecer para los Ayuntamientos que tengan entre sus competencias la prestación de servicios deportivos, la obligación de contar con un director/a deportivo en el plazo de un año a partir de la entrada en vigor de la ley y que no podrán recibir subvención alguna de la Junta de Andalucía si no tienen la dirección deportiva en los términos recogidos en la ley (Luna, 2014).

2.9.3.- Competencias del municipio en materia de Deporte

La LAULA nos dice: "Las competencias locales que determina la presente ley tienen la consideración de propias y mínimas, y podrán ser ampliadas por las leyes sectoriales" (Artículo 6.2), sin embargo, una vez analizado el esperado proyecto de ley, descubrimos que, no solo no las amplía, sino que las reduce respecto a la Ley 6/1998 y nos remite (completando y cerrando el círculo) al artículo 9.18 de la Ley 5/2010 de Autonomía Local de Andalucía, en el que apenas marca las líneas estratégicas a la espera de un desarrollo normativo posterior que, como se puede ver, no llega.

2.9.4.- Declaración del servicio deportivo como servicio público

Dada la inexistencia de una declaración formal de los servicios deportivos municipales como "*servicios públicos*" mediante la reglamentación prevista en el artículo 33 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, ya que, como señala Luna (2014), constituye esta falta de reglamentación uno de los grandes errores en la gestión deportiva municipal, que ha servido para que todo tipo de prestaciones deportivas se hayan considerado de servicio público y sus destinatarios se hayan beneficiado de tarifas exentas o muy rebajadas, al funcionar en la práctica como si se tratase de un servicio público.

Por tanto, continúa el autor, al no existir esa reglamentación no se han determinado, entre otras cuestiones fundamentales en un servicio público, las prestaciones objeto del servicio; los derechos y deberes de los usuarios; su forma de financiación; los supuestos y las condiciones para beneficiarse de tarifas bonificadas o exentas. Ello ha propiciado que cualquier prestación deportiva, aunque no fuese competencia del Ayuntamiento pudiese tener la consideración "*de facto*" de servicio público y por ello se le aplicarían tarifas reducidas e incluso exentas.

2.9.5.- Competencias en materia de Deporte para municipios mayores de 10.000 habitantes

Tal y como recuerda Luna (2014) la nueva Ley del Deporte de Andalucía debe recoger entre las competencias municipales, la creación del servicio público deportivo de forma obligatoria en municipios de más de 10.000 habitantes y además hacerlo, añadimos, con las garantías humanas y materiales como para garantizar un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

Como referencia, comentamos lo que ocurre en dos leyes autonómicas que sí han sido sensibles a estas cuestiones:

5.1. Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid.

Tras redactar nueve funciones y competencias y recordar que los municipios de más de 20.000 habitantes deberán garantizar, por sí o asociados, la prestación del servicio público deportivo municipal, dedica un capítulo exclusivo el artículo 24 al servicio deportivo público municipal, en el que dice que consistirá en el establecimiento de infraestructuras deportivas de uso público, garantizando, como mínimo, las siguientes prestaciones:

- a) La dirección y asesoramiento técnico por personal cualificado.
- b) El equipamiento deportivo indispensable.

5.2. Ley 2/2011, de 22 de marzo, de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana.

Comienza diciendo en su artículo 7.1 que los municipios ejercen básicamente, las labores de promoción, planificación y gestión deportiva, en el ámbito de sus competencias, propiciando la participación, la integración y cohesión social. A continuación, y tras la numeración de doce competencias directas de los municipios en materia de deporte, declara en el artículo 7.3, “*Los municipios con más de 5.000 habitantes garantizarán, por sí o mancomunadamente, la prestación del servicio público deportivo municipal, que deberá incluir entre sus prestaciones, como mínimo, las siguientes:*

- a) *Organización técnica dirigida por titulados oficiales en actividad física y deporte.*
- b) *Instalaciones y equipamientos deportivos básicos.*
- c) *Programas de promoción deportiva, principalmente dirigidos a la población en edad escolar y a la población con mayores necesidades sociales”.*

Para concluir este apartado, y como apunta Piñeiro (2008), si bien pudiera concluirse que los municipios gozan de una autonomía absoluta en cuanto al fomento de la práctica deportiva se refiere, sin más limitación que la voluntad política y especialmente los recursos, lo cierto es que, al ser sus actividades concurrentes con el resto de Administraciones, convendría avanzar

hacia una mayor definición de las funciones de cada una de ellas, con una mayor coordinación y una redistribución de los recursos existentes.

2.10.- RESUMEN DE COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL

A modo de balance, hacemos un resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte:

Tabla I.2. *Resumen de las competencias de los Ayuntamientos en materia de Deporte (De la Plata, 2014)*

COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL ACTUAL	
DIRECTAS	ASUMIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Promoción general, en especial entre deporte base y para todos -Colaboración de entidades deportivas públicas y privadas -Construcción, gestión y mantenimiento de infraestructuras deportivas -Obtención y reserva de suelo -Autorización de la apertura de instalaciones deportivas y velar por las condiciones de las instalaciones de uso público -Organización, en su caso, de su estructura local administrativa en materia deportiva -Prestar el servicio público deportivo (mayores de 20.000 habitantes) 	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar y autorizar manifestaciones deportivas -Organizar actividades y competiciones de Deporte Escolar y para grupos de atención especial. -Colaboración en la planificación del sistema deportivo -La promoción y fomento del asociacionismo deportivo, especialmente mediante el apoyo técnico y económico. -Cesión de instalaciones (Diputaciones)

Como hemos podido comprobar, a lo largo de los últimos años se ha definido el marco competencial de las distintas administraciones, en especial la que atañe a esta investigación, la municipal; la distribución de funciones, dentro de nuestro estado descentralizado, está realizada con mayor o menor acierto. Sin embargo, como señala Delgado (2006), es preciso seguir avanzando en lo que se ha venido a llamar pacto local y en la asignación de recursos a los municipios para abordar con garantía las demandas ciudadanas.

Por último, y en palabras de De la Plata (2001), la legislación autonómica debería potenciar la competencias que regula la legislación estatal, como la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, entrar más en detalle, para pasar de un marco de competencias posibles a unas competencias realmente exigibles por el ciudadano, dentro de los servicios mínimos que los entes locales deben prestar en el deporte.

3.- HISTORIA RECIENTE DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN ANDALUCÍA

“El fenómeno deportivo ha adquirido tal grado de extensión y masificación en las sociedades contemporáneas que se hace inevitable su conexión e inserción, con más o menos intensidad en la Administración Pública”.
BASSOLS-COMA (1978).

La gestión deportiva como profesión existe desde los inicios del deporte moderno. Tal y como apunta García-Ferrando (2009), a pesar de lo cual, no ha sido hasta las tres o cuatro últimas décadas del siglo pasado cuando se han desarrollado los fundamentos éticos, políticos y científicos desde los que orientar su función.

El inicio del deporte municipal en Europa data de 1926, con la celebración de la Conferencia Internacional sobre el Papel pedagógico de la Ciudad Moderna en la que ya se habla del *derecho al deporte* y de la responsabilidad de las ciudades de facilitarlos a la ciudadanía (Solar, 2007), si bien es cierto, como subraya Vázquez-Pérez (2011), que este comienza realmente su andadura en 1979 con el nacimiento de los Ayuntamientos democráticos, quienes empiezan a estructurarlo.

En España, su evolución ha ido de la mano de los Ayuntamientos, ya que el papel de los municipios en la contribución al fomento y desarrollo del deporte ha sido y sigue siendo protagonista a través de sus servicios deportivos, que se han desarrollado a partir de la transición democrática que tuvo lugar en la segunda mitad de los años setenta del siglo XX. Las formas organizativas que han adoptado este tipo de servicios son bastante diversas, destacando los patronatos y fundaciones deportivas municipales. (García-Ferrando, 2009)

Sin embargo, la situación de la actividad deportiva local a mediados de los años 70 era confusa. Moreno (2005) recuerda cómo eran muchos los municipios sensibilizados con los verdaderos valores que reporta la actividad físico-deportiva a sus participantes, así que con el convencimiento de que en el periodo escolar es donde se crean los primeros y verdaderos hábitos en la formación pluridisciplinar del niño, hicieron suyas competencias de formación reglada en el ámbito de la Educación Física, que correspondían a otras instituciones (evidentemente, en este caso era el Ministerio de Educación) de

manera que sirvieran como punto de partida para trabajar con la población escolar en segundo tiempo pedagógico, a pesar de encontrarse una serie de carencias en infraestructuras y recursos que esquemáticamente se pueden resumir en:

- Falta generalizada de instalaciones deportivas
- La mayoría de los municipios no tenían partida presupuestaria definida de deportes
- Mayoría de practicantes enfocados al fútbol
- Escasez de técnicas deportivas
- Responsables deportivos que compartían con otras actividades profesionales y con pocos conocimientos en la gestión deportiva, a pesar de su interés, honestidad y generosidad
- Nulo asociacionismo deportivo
- En general, sistema deportivo local deteriorado e incompleto en su organización básica (equipamientos, falta de profesionales, etc.)
- Colegios sin medios, ni profesorado especializado con un deporte escolar enfocado a los niños y niñas más dotados
- Carencias de actividades estables dirigidas al gran público

Con esta situación de partida, se llega a finales de los años 70, etapa en la que realmente comienza a fraguarse en España el deporte popular, entendido como participativo, pero no será hasta comienzos de la década de los 80 cuando se dé el apogeo más importante y se afiance el modelo de desarrollo deportivo como servicio público deportivo, como se pone de manifiesto en el estudio de García Ferrando en el que, entre otras cuestiones, detalla el año de fundación de los servicios deportivos españoles mayores de 25.000 habitantes (ver tabla I.3).

Tabla I.3. *Fecha de fundación de los Servicios de Deporte Municipal.*
Tomado de García Ferrando, 2001.

Año de Fundación	N	%
1970-1974	4	3
1975-1979	11	9
1980-1984	46	36
1985-1989	26	20
1990-1994	25	19
1995-1998	20	16
Total	132	100

El esfuerzo inversor que realiza la administración para dar respuesta a las nuevas y crecientes necesidades de los ciudadanos se realiza en esta etapa de efervescencia caracterizada por la asunción de una tendencia normalizadora por parte de las administraciones públicas a construir instalaciones deportivas desde comienzos de la etapa democrática (Puig, 1994).

De manera íntimamente relacionada con la construcción de espacios deportivos, se van generando unas necesidades de gestión, no ya solo de esas instalaciones, sino también de las actividades que le dan contenido y de los eventos deportivos que empiezan a tomar las calles como respuesta popular a esta corriente. Todos estos motivos condicionan las estructuras organizativas, que empiezan a demandar una mayor autonomía en su gestión, especialmente a la hora de administrar, adquirir y contratar, por lo que, al abrigo de las posibilidades que ofrece la Ley de Bases de Régimen Local, los servicios de deportes comienzan a virar la tendencia hacia la descentralización de sus servicios en busca de una personalidad jurídica propia y una capacidad de obrar que le permite la figura del Organismo Autónomo Local sin renunciar a su gestión de forma directa. Tal y como se puede observar en la Tabla I.4, son más de 100 servicios de deporte municipales de toda España, de entre los municipios mayores de 25.000 habitantes, los que, en esta etapa, deciden cambiar su denominación:

Tabla I.4. *Fecha del cambio de denominación de los Servicios de Deporte Municipal. (Tomado de García Ferrando, 2001).*

Año de Modificación	N	%
1970-1974	1	1
1975-1979	9	9
1980-1984	36	35
1985-1989	22	21
1990-1994	18	18
1995-1998	16	16
total	102	100

Tal y como señala Merino-Mandly (1999), la toma de la calle por las entidades ciudadanas en nuestro país, llega a responder a una situación política de apertura, y los servicios deportivos no son ajenos a este contexto. Además se suma el “*factor moda*” que conlleva una concepción del deporte

como elemento de salud e imagen personal. En estos momentos, lo importante del deporte popular es que hay detrás una sociedad dispuesta a hacer deporte.

Como consecuencia, las demandas aumentan y la constitución de los Ayuntamientos democráticos en el 79, valoran esta *demanda como un servicio directo al ciudadano*. La sensibilidad política de aquel tiempo hace que se constituyan servicios deportivos y se produce una fuerte expansión en el deporte local. Como un primer efecto, se disparan los gastos y se atomizan los servicios, de tal modo que las unidades de gestión se sobredimensionan en personal, se producen servicios de competencias no municipales y se entiende que todo el deporte que hay en el municipio es objeto y competencia municipal directa (Merino-Madly, 1999).

En todo este tiempo se han conseguido unos mayores y mejores niveles de equipamientos deportivos y de prácticas deportivas de la población y ya en la última década del siglo XX comenzó a redefinirse el papel de los servicios municipales de deporte. Su dependencia de las estructuras burocráticas municipales, por lo general, poco ágiles y la casi inevitable influencia de los cambios políticos en los equipo de gobierno han propiciado modelos de gestión con escasa capacidad de adaptación a un mercado deportivo en constante proceso de renovación (Martínez-Tur, Zurriaga, Luque y Moliner, 1996).

En este sentido, también en Andalucía se producen cambios para adaptar los servicios a la nueva coyuntura social, así que, coincidiendo con la dinámica en el resto del país, es en la década de los 80 cuando el grueso de las capitales andaluzas decide descentralizar sus servicios municipales para agilizar su gestión, como se recoge en la tabla I.5.

Tabla I.5. Año de descentralización de los servicios municipales de Deporte de las capitales andaluzas. (IAD, 1999. Tomado de Correal, 2013. Página 172)

CIUDAD	ÓRGANO DE GESTIÓN	AÑO DE CREACIÓN
Málaga	Fundación Deportiva Municipal	1979
Almería	Patronato Municipal de Deportes	1983
Huelva	Patronato Municipal de Deportes	1983
Cádiz	Fundación Municipal de Deportes y Juventud	1984
Granada	Patronato Municipal de Deportes	1984
Córdoba	Patronato Municipal de Deportes	1985
Sevilla	Instituto Municipal de Deportes	1991
Jaén	Patronato Municipal de Deportes	1996

A toda esta dinámica, viene a sumarse con los años el desarrollo que ha experimentado la oferta privada y comercial del deporte, así que es fácil entender la necesidad de redefinir los objetivos de la oferta pública y municipal, en el sentido de hacerla más complementaria de la anterior, de centrarla más en labores de *“interés social”* tales como la promoción deportiva y educativa y redirigir la inversión de infraestructuras a donde no llegue la iniciativa privada (Andrés y Delgado, 1996). Siguiendo a estos autores, el desafío que representa a comienzos del siglo XXI el rediseño del papel de las corporaciones locales en el fomento del deporte probablemente encuentre su mejor respuesta en la fórmula flexible que *“para cada caso, una solución”*, ya que son tantas las variables que concurren en la situación social y deportiva de cada municipio, que necesariamente habrá que adaptar su diseño de las políticas deportivas públicas a dicha variabilidad, lejos de toda tentación centralista y uniformadora.

En cuanto a los periodos en la evolución de la gestión deportiva municipal en España, Martínez Aguado (2013) los estructura:

1. Periodo de las primeras intervenciones de los Ayuntamientos en materia de actividad física escolar y deporte (desde mediados/finales del siglo XIX hasta 1978)
2. Periodo de expansión de la gestión deportiva municipal (desde 1978 hasta el 2008)
3. Periodo de gestión deportiva municipal en crisis y recesión económica (desde el 2008 hasta la actualidad).

Por su parte, Blanco-Pereira (2008) secuencia la evolución de la gestión deportiva en España en torno a tres periodos históricos:

1. *El periodo franquista (hasta 1970)*, caracterizado por una ausencia importante de infraestructuras, la privación de inversión presupuestaria en materia deportiva y la ausencia de una estructura administrativo deportiva que regule este sector.
2. *Periodo de 1970 a 1978*, durante el que se destaca la construcción de Palacios de Deportes en las grandes capitales y la aparición de los primeros servicios deportivos municipales.
3. *Periodo de 1979 a 1990*, distinguido por el desarrollo y promoción de los servicios deportivos municipales por parte de la administración pública. Los presupuestos destinados al área deportiva aumentan significativamente, se desarrolla una oferta deportiva pública dirigida a todos los segmentos sociales y se potencia en gran medida la construcción de instalaciones deportivas, aunque también se cometen algunos errores que siguen afectando a algunos municipios actualmente.
4. *Periodo de 1991 hasta la actualidad*, es una época de crisis económica, que afecta negativamente a los servicios deportivos. Un aspecto a señalar es que comienzan a proliferar las formas de gestión indirecta de los servicios deportivos por parte de empresas privadas.

Hontangas, Mestre y Orts (2014), hacen un recorrido por las características del deporte municipal desde 1970 a la actualidad, comenzando por la década de los 70 en España, de la que destacan:

- La mayor parte de los municipios no disponían de partida presupuestaria destinada a deportes la mayoría de las actividades desarrolladas estaban enfocadas al fútbol.
- Escasez de técnicos deportivos, con pocos conocimientos y preparación en gestión deportiva.
- Asociacionismo deportivo débil.
- Sistema deportivo local deteriorado e incompleto en su organización básica (equipamientos, falta de profesionales, pocos practicantes).
- Colegios sin medios, ni profesorado especializado, con un deporte escolar selectivo, enfocado solamente a los niños y niñas mejor dotados.
- Gran carencia de actividades estables dirigidas al gran público.

Al igual que señalaba Blanco-Pereira (2008), las características del deporte en el municipio en los años 80, denotan un alza en la inversión y una mejora considerable de programas:

- Se pusieron en marcha los primeros planes de construcción de instalaciones deportivas.
- Aparecieron las primeras unidades administrativas encargadas de gestionar el deporte en los municipios, como Servicios deportivos, Patronatos o fundaciones.
- Aumentaron los presupuestos destinados a deportes en los municipios.
- Se incorporó personal especializado en los servicios de deportes municipales.
- Deporte altamente subvencionado (el precio público no cubría el total del coste).
- Se consolidaron los programas deportivos como servicios de proximidad.
- Se experimentó un aumento del número de practicantes.

El resumen de características del deporte municipal en la década de los 90 viene marcado por la promulgación de la mayoría de leyes autonómicas del deporte y un mayor movimiento social en torno al deporte motivado, además, por la influencia de las Olimpiadas de Barcelona 92, que alcanzó a todas las esferas de sociedad. Asimismo, el autor destaca:

- Habilitación de importantes recursos económicos para el deporte.
- Se produce un gran impulso en la construcción de nuevas instalaciones deportivas y el desarrollo de actividades deportivas.
- Se amplían las plantillas de personal.

Sin embargo, a mediados de los 90 y como consecuencia de la crisis económica, los Ayuntamientos comenzaron a reducir los gastos, aumentar los ingresos y optimizar los recursos para hacer frente a la situación de endeudamiento, así que se empiezan a congelar los presupuestos, sobre todo en el capítulo de personal y subvenciones, junto a:

- La progresiva incorporación de las nuevas tecnologías de la información.
- Una demanda social cada vez más heterogénea y difícil de atender.
- Instalaciones construidas en los 80 comenzaban a quedar obsoletas.

Tal y como se puede observar, con el devenir de los años, los servicios deportivos se van diversificando y ajustando sus diseños a las necesidades de su contexto, basados en su autonomía para hacerlo, por lo que la especialización de profesionales cualificados se hace imprescindible para promover la eficacia y eficiencia como principios de actuación de la gestión deportiva municipal. La evolución de los hábitos y costumbres de la ciudadanía, los procesos de innovación y participación, etc., han generado una serie de cambios en la gestión deportiva municipal en estos últimos años que Hontangas et al. (2014) resumen de la siguiente manera:

- Aparecen protocolos y procedimientos estandarizados de evaluación y certificación de la calidad.
- Se incorporan fórmulas de marketing para la búsqueda de financiación exterior.
- Los servicios públicos deportivos comienzan a gestionarse de forma indirecta, consolidándose esta forma de gestión, lo que viene a suponer un cambio de modelo.
- Proliferan las empresas especializadas en servicios deportivos.
- Se intensifica la aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión del deporte.
- Se empiezan a construir instalaciones deportivas más complejas y orientadas al paradigma del ocio y salud.
- La prestación indirecta de servicios deportivos municipales alcanza también a los programas deportivos.

Ya en Andalucía y bajo criterios que se aproximan más a la realidad del deporte andaluz, nos vamos a detener algo más en las tres etapas descritas por Vázquez-Pérez (2011):

1.- PRIMERA ETAPA (1979-1985). Que comprendería desde la Constitución de los Ayuntamientos democráticos a la Ley de Bases de Régimen Local y en la que destaca:

1.1.- *Municipalización*: En esta etapa se produce una verdadera apuesta de los Ayuntamientos democráticos por la promoción de la práctica deportiva en el municipio. Se empieza a crear estructuras organizativas, de alguna manera “*copiando al vecino*”. Así, proliferan los organismos autónomos locales (patronatos, institutos y fundaciones) cuyos estatutos se proporcionaban desde las delegaciones provinciales del CSD que cuatro años antes había puesto en marcha el plan de promoción físico-deportiva en los municipios más importantes de nuestro país.

1.2.- *Generar demanda*: Los Ayuntamientos crean las mencionadas estructuras no para satisfacer la demanda, ya que no la había, sino para generarla. Es decir, se empezaba prácticamente de cero ya que los Ayuntamientos anteriores no tenían estructura deportiva y lo único que hacían era subvencionar al equipo de fútbol y poco más.

1.3.- *Rentabilidad deportiva*: Los Ayuntamientos ponen a profesores de Educación Física (posteriormente licenciados en Educación Física y ahora en ciencias del deporte) al frente de la estructura deportiva municipal. Lógicamente, el objetivo en aquellos momentos era la rentabilidad deportiva, construyendo y remodelando algunas instalaciones, creando escuelas deportivas municipales (para casi todas las edades) y motivando a familiares de los pocos practicantes que había para que practicasen también.

1.4.- *Falta de tejido asociativo*: Apenas existían clubes deportivos en los municipios, entre otras cosas porque las federaciones deportivas no llegaban a los pueblos. Sí había deporte escolar de competición en los colegios privados y en algunos institutos públicos. El único deporte que existía era el de rendimiento, es decir, para los mejores y para los que se lo podían costear; pero los Ayuntamientos democráticos querían que el deporte fuera para todos, emulando la Carta Europea del Deporte Para Todos de 1975.

En esta etapa existe un enfrentamiento deporte de rendimiento versus deporte para todos, que el Consejo de Europa zanja con la promulgación de la Carta Europea del Deporte de 1992, en la que queda de manifiesto que el deporte tiene dos vías de práctica: la de rendimiento y la de ocio saludable, recreativa o para todos.

1.5.- *Precios políticos*: Para promocionar la práctica deportiva entre la población se entendía que lo mejor era la gratuidad o casi la gratuidad, por ese motivo se utilizaba este término. Es decir, se diseñaba, planificaba, organizaba, gestionaba y evaluaba la Campaña de Natación y se recogía al participante en su barrio con un autobús, se le llevaba a la piscina, se le regalaba el gorro de baño con el logo del organismo autónomo local, se impartía la clase, se le daba un bocadillo, se le llevaba a casa y se le cobraba un 'precio político' (normalmente gratis) por el servicio que había recibido.

2.- SEGUNDA ETAPA (1985-1998). De la ley de bases de régimen local a la ley del deporte de Andalucía.

2.1.- *Deporte municipal es todo el deporte que se realiza en el municipio*. Para el autor, esta definición resulta adecuada, porque entiende que el Deporte Municipal debe ser todo el deporte que se realiza en el municipio aunque no necesariamente gestionado por el Ayuntamiento, algo que en aquellos años provocó enfrentamientos con algunas empresas, federaciones u clubes que gestionaban deporte en algunos municipios, ya que parecía que todo lo tenía que gestionar el Ayuntamiento.

2.2.- *Se construyen las instalaciones deportivas sin contar con los colegios públicos*: Como quiera que existían muy pocas instalaciones deportivas en los municipios, se planifica la construcción de las mismas incluso en la etapa anterior, en algunos casos. Pero aunque había un acuerdo generalizado para construir en los colegios públicos que tuvieran espacios disponibles para rentabilizar doblemente la inversión, parece que era más importante construir en otros terrenos. Sin embargo, sí era muy demandada por los Ayuntamientos la utilización de los espacios deportivos de los centros públicos, una cuestión muy reclamada y que aún persiste.

2.3.- *Excesiva diferencia entre precios y costes*: Existe mucha diferencia entre precios y costes porque se siguen aplicando “precios políticos”. Esto es, se cobra muy poco. Esta circunstancia hace que, en estos momentos, exista todavía demasiada diferencia entre precios y costes. Lógicamente, el presupuesto que se dedica a subvencionar el precio de la actividad, lo tenemos que detraer de la inversión en la construcción de instalaciones. Además, la excesiva diferencia entre precios y costes repercute negativamente en el valor del Deporte Municipal y podría producir el ‘colapso’ del mismo.

2.4.- *Rentabilidad deportiva y social*: Se continúa priorizando la rentabilidad deportiva sobre la económica, pero, además, empezamos a rentabilizar socialmente nuestros servicios deportivos con actividades terapéuticas.

2.5.- *Se continúa generando demanda*: En esta etapa se sigue generando demanda ya que todavía la población que practica es poca. Por tanto, hay que continuar haciendo labores de promoción para incrementar la práctica deportiva.

3.- TERCERA ETAPA (1998-2010): De la Ley del deporte de Andalucía a la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local y la Ley 6/2010, de 11 de junio, reguladora de la participación de las Entidades Locales en los tributos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

3.1.- *Construcción de instalaciones deportivas de interés federativo, tecnificación y rendimiento*: En esta última etapa se construyen un buen número de instalaciones deportivas en Andalucía, sobre todo en el período 2004-2008, por lo que el autor se plantea si son realmente los Ayuntamientos los que deben hacerlo, o deberían aportar los terrenos y cogerlas, pero dejar su construcción para otras administraciones como la Comunidad Autónoma y al Gobierno de España.

3.2.- *Concesiones administrativas*: En una etapa en la que se suele conceder a terceros la gestión de un espacio público, Vázquez-Pérez (2011) se plantea que la empresa privada destinataria de la gestión participe económicamente en la construcción. Así mismo propone que cuando la instalación sea financiada al 100% con dinero público se pueda adjudicar a federaciones y/o clubes, siempre que estén capacitadas profesionalmente para la gestión de las mismas.

3.3.- *Modificación de estructuras organizativas*: En esta etapa se modifica la estructura organizativa del deporte municipal quedando empresas públicas, por un lado, y servicios municipalizados, por otro, aunque la estructura organizativa más generalizada es el organismo autónomo local.

3.4.- *Organización de eventos deportivos*: En esta etapa se organizan muchos eventos deportivos en Andalucía que en ocasiones suponen apuestas millonarias por organizar espectáculos deportivos como reclamo turístico, en cuyo caso, la financiación debe ser de Turismo, de patrocinadores privados y de otras administraciones.

3.5.- *Satisfacer y fidelizar la demanda*: En esta última etapa, más que generar demanda se ha empezado a satisfacer y fidelizar la misma.

4.- EL SERVICIO PÚBLICO DEPORTIVO EN EL MUNICIPIO

“Si no hubiera sido por el deporte municipal, no tendríamos el 43% de tasa de práctica deportiva que tenemos de media en nuestro país en estos momentos”.

VÁZQUEZ-PÉREZ (2011).

Los Municipios “son las Entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades” (Artículo 1.1 de la LRBRL), y como estrato local, el más cercano al ciudadano y activo en el terreno deportivo. Tal como señala De la Plata (2001), ha de ser el municipio el que marque las directrices del servicio deportivo, el modo de gestión más eficaz para cada acción, al ser el primer escalón al que el ciudadano podrá dirigirse ante un mal funcionamiento del servicio público.

Según el Estatuto de Autonomía de Andalucía, el municipio es la entidad territorial básica de la Comunidad Autónoma. Goza de personalidad jurídica propia y de plena autonomía en el ámbito de sus intereses. Su representación, gobierno y administración corresponden a los respectivos Ayuntamientos. Los municipios disponen de plena capacidad de autoorganización dentro del marco de las disposiciones generales establecidas por ley en materia de organización y funcionamiento municipal. Así mismo indica, que se regirán por los principios de autonomía, responsabilidad, cooperación, desconcentración, descentralización, subsidiariedad, coordinación, suficiencia financiera y lealtad institucional.

El artículo 3 de la Carta Europea de Autonomía Local, de 15 de octubre de 1985, entiende por autonomía local, el derecho y la capacidad efectiva de las Entidades Locales de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos, en el marco de la Ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes.

Como aducen Hontangas et al. (2014), la autonomía local supone el derecho efectivo de la comunidad local a participar, a través de órganos propios, en el gobierno y la administración de cuantos asuntos le atañen, graduándose la intensidad de esta participación en función de la relación entre intereses locales y supralocales, por lo que tienen la libertad plena para ejercer

su iniciativa en toda materia que no esté excluida de su competencia o atribuida a otra autoridad.

La autonomía Local debe ser el principio rector de la regulación de cada entidad. El criterio para evitar contradicciones con otras instancias radica en la determinación de sus intereses respectivos. Asimismo, el principio de proximidad establece que el ejercicio de las competencias públicas incumbe preferentemente a las autoridades más cercanas a los ciudadanos. Las competencias encomendadas a las Entidades Locales han de ser plenas y completas. No deben ser limitadas por otra autoridad central o regional, más que dentro del ámbito de la legislación vigente. En esta misma línea, la Carta Europea de la Autonomía Local (1985, ratificada en España en 1988), establece sobre la autonomía local:

“El ejercicio de las competencias públicas debe, de modo general, incumbir preferentemente a las autoridades más cercanas a los ciudadanos. La atribución de una competencia a otra autoridad debe tener en cuenta la amplitud o la naturaleza de la tarea o las necesidades de eficacia o economía”

Una vez establecidos como clave para la autonomía local dos elementos esenciales como son las competencias propias y la financiación, habrá que velar por que los recursos sean proporcionales a las competencias previstas en la legislación.

Estas razones hacen que, como indica Delgado (2006), los municipios gocen de una autonomía absoluta en cuanto al fomento de la práctica deportiva se refiere, sin más limitación que su voluntad política y sus recursos, una afirmación que se contrapone con la expresada por Piñeiro (2008) al hablar de la necesaria coordinación interadministrativa para evitar concurrencias.

La legislación otorga a la ciudadanía la garantía del acceso a la práctica del deporte como elemento de calidad de vida. En consecuencia, la peculiaridad específica que haga diferente a los gobiernos de diferente color político e ideológico, de uno u otro municipio no es impedimento para la satisfacción del mencionado derecho. No obstante, la propia legislación deja suficientemente abierto su desarrollo normativo como para que cada municipio pueda adaptarlo a su realidad en función de su cultura, sus prioridades o sus recursos. (Delgado, 2006)

Esta circunstancia no ha pasado inadvertida, todo lo contrario, ya que los Ayuntamientos se han postulado como quienes más han hecho por la

democratización del deporte, dando la posibilidad de acceso a la práctica deportiva a los ciudadanos (Paris, 1998). La administración local, y en particular los Ayuntamientos, ha sido el principal eje de la política dirigida a difundir la práctica de las actividades deportivas en los municipios, dinamizando la promoción y desarrollo de su práctica. Este cometido lo ha desempeñado plenamente integrada en el sistema deportivo local, que se ha visto influenciado por los procesos de modernización durante las últimas tres décadas.

Luna (2014), sostiene esta misma teoría, la de afirmar que municipios y provincias son los auténticos artífices del cambio cualitativo del deporte en nuestro país en los últimos treinta años, y especialmente del deporte que se identifica con el deporte salud, deporte para todos, deporte ocio, deporte escolar, deporte integrador, etc., que tiene su cobertura en la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local y en su nueva versión, la Ley 27/2013, de 27 de diciembre.

Cualquier actividad, deportiva o no, se realiza en el municipio. Este hecho, no por obvio va a dejar de ser relevante, ya que confiere a la administración local un papel determinante, con independencia del agente organizador (González-Naveros, 2014).

La calificación de la gestión del deporte municipal que realizan Teruelo y Solar (citado por De la Plata, 2014), es la de un modelo nacido con el restablecimiento de la democracia de “éxito”, por el crecimiento experimentado en el número de practicantes, pero “insostenible” desde el punto de vista financiero. La razón de la difícil sostenibilidad del actual modelo “ha de ser buscada y fácilmente hallada, en los insoportables déficits generados en gran parte por los gestores del deporte en los municipios españoles”. En cualquier caso, podemos convenir que los objetivos generales de todo servicio deportivo municipal son (Delgado, 2011):

- La promoción deportiva
- La construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación
- La gestión de los programas de actuación y de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia, calidad y sostenibilidad

El protagonismo del municipio en el fomento del deporte, se ve refrendado por las conclusiones de la encuesta sobre hábitos deportivos en España del Consejo Superior de Deportes (García-Ferrando, 2011), que ofrece

datos definitivos acerca de cómo la ciudadanía reconoce cada vez más a los Ayuntamientos como los entes de las Administraciones Públicas a los que hay que dirigirse, con el fin de llevar a cabo gestiones relacionadas con temas deportivos. En palabras del citado autor, “este reconocimiento es una manifestación más de la progresiva consolidación de los mecanismos que operan en toda sociedad democrática, en la que el avance y consolidación de la vida social y política pasa, necesariamente, por la consolidación de unas relaciones transparentes y fluidas entre la población y las organizaciones encargadas de la gestión de los recursos públicos”.

Esta situación, que está algo más difusa en lo que se refiere a la regulación del deporte espectáculo y mercantilizado, parece estar claramente consolidada en el caso de las administraciones, a la que se le reconoce la gestión y promoción de las actividades y equipamientos deportivos dirigidos a satisfacer las necesidades de práctica deportiva recreativa como función transferida durante la transición democrática desde el Gobierno Central a los Gobiernos Autonómicos y de estos a los Ayuntamientos.

La población ha ido adquiriendo de forma progresiva conciencia del papel protagonista que desempeñan los Ayuntamientos en la promoción de lo que García Ferrando (2011), denomina deporte popular, como lo evidencian los resultados a cuestiones relacionadas con el ámbito de la Administración Pública a la que hay que dirigirse para poder ejercer plenamente los derechos ciudadanos de acceso a unos servicios deportivos satisfactorios. Este indicador se ha venido formulando, en las encuestas llevadas a cabo en los últimos veinte años, en los siguientes términos:

Si usted tuviera que realizar una gestión para que mejorase el servicio deportivo en su comunidad, por ejemplo, solicitar una instalación deportiva, que se den clases de educación física y deporte, o que se celebren más campeonatos deportivos, ¿adónde cree usted que debería dirigirse: al Ayuntamiento, a la Diputación, al Gobierno Autónomo o al Consejo Superior de Deportes?. García Ferrando (2011)

Las respuestas dadas a esta pregunta desde 1990 a 2010 ponen de manifiesto, que el protagonismo de los Ayuntamientos no ha cesado de crecer, en detrimento del resto de los entes públicos.

Tabla I.6.- *Institución a la que deben dirigirse los ciudadanos para realizar una gestión relacionada con el servicio deportivo en la comunidad, 1990-2010.*
Tomado de García Ferrando (2011).

INSTITUCIÓN A LA QUE DIRIGIRSE	2010	2005	2000	1990
Ayuntamiento	63	61	56	45
Consejo Superior de Deportes	9	12	15	23
Gobierno Autónomico	5	6	7	11
Diputación	6	5	6	7
NC	17	16	16	14

Como concluye García Ferrando (2011) y tal y como se puede observar y en la Tabla I.6, el 63% (dos unidades porcentuales más que en la pasada encuesta de 2005 y dieciocho unidades más que en 1990) cita a los Ayuntamientos como las instituciones a las que dirigirse para satisfacer sus necesidades y peticiones de servicios deportivos. A mucha distancia de los servicios municipales de deporte, se cita al Consejo Superior de Deportes (CSD), solo el 9%, porcentaje de menciones que han venido disminuyendo progresivamente desde que lo citara el 23% en la encuesta de 1990, en la medida en que la población ha ido tomando conciencia de que las funciones del Consejo Superior de Deportes son otras bien distintas.

Las menciones que se hacen de los Gobiernos Autónomos y de las Diputaciones son también minoritarias, el 5 y el 6% respectivamente, y con tendencia decreciente desde la encuesta de 1990, lo que viene a indicar una vez más que una mayoría creciente de la población va internalizando el conocimiento de una realidad política y social como es la que se refiere al protagonismo municipal en la promoción del deporte popular, recreativo, o deporte para todos. Tal como cabía esperar, existe una relación positiva entre el nivel de estudios de la población y la percepción de esta realidad del binomio municipio y deporte, como lo pone de manifiesto el hecho de que así lo reconoce el 71% de la población con estudios universitarios y el 66% de la población con estudios secundarios o medios, frente al 51% de los que no tienen estudios y el 61% de los que tienen solo estudios primarios.

El protagonismo del municipio en el marco del sistema deportivo es algo que para Merino-Mandly (1999) se puede deber a que seguramente, el ciudadano ha encontrado en el Ayuntamiento la solución a sus demandas. Sin embargo, la valoración que se hace sobre la Comunidad Autónoma es insuficiente y regresiva. Aspecto que desde la perspectiva de la consulta social,

no deja de ser sorprendente, ya que, las Comunidades Autónomas tienen competencias exclusivas (no excluyentes) sobre el deporte en su ámbito territorial. Podemos decir que, el servicio más cercano al ciudadano es el que desarrolla desde su ayuntamiento, y por tanto es cierto que el ciudadano recurre más al Ayuntamiento que a ninguna otra administración.

La conclusión a la que llega García-Ferrando (2011), queda plasmada cuando declara "que la población tiene una percepción realista de la situación existente, y cabe conjeturar que la extensa, y a veces intensa, actividad desarrollada por los servicios municipales de deportes de los Ayuntamientos democráticos en estos últimos años, ha contribuido grandemente a difundir la percepción de que es allí donde hay que dirigirse para procurarse los servicios deportivos que se desean para la comunidad".

En esta línea apuntan Molina-García y Castillo-Fernández (2009), al estudiar los Organismos que realizan la gestión deportiva pública, en el que alrededor del 50% de los organismos se integran en las 5 primeras categorías, siendo la categoría "Ayuntamientos" la que posee un porcentaje mayor, en concreto del 39.39%.

Tabla I.7.- Organismos que realizan gestión deportiva pública

Nº	ORGANISMOS	Frec.	%
1	Ayuntamientos	39	39,39
2	Universidades	9	9,09
3	Federaciones deportivas	8	8,08
4	Consellería de Cultura, Educació i Esport	6	6,06
5	Ministerio de Educación y Ciencia	5	5,05
6	Concejalías de deportes	4	4,04
7	Estado	4	4,04
8	Comunidades Autónomas	3	3,03
9	Consellerías	3	3,03
10	Fundación Municipal de Valencia	3	3,03
11	Generalitat Valenciana	3	3,03
12	Asociación de deportes olímpicos	2	2,02
13	Clubes y Asociaciones	2	2,02
14	Escuelas deportivas municipales	2	2,02
15	Fundaciones	2	2,02
16	Otros	4	4,04
Total		99	100

Para Andrés y Delgado (1995), el papel del municipio de cara al futuro, debe orientarse a cumplir las siguientes funciones:

- **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 una red de equipamientos públicos que permitan el acceso a 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 determinados para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como externos de la organización.*

Sin embargo, en la actualidad nos seguimos haciendo preguntas clave tales como: *¿qué papel tiene que desempeñar el sector público y en concreto el Ayuntamiento en el ámbito deportivo?, ¿qué gestión debe seguir?, ¿cuál debe ser la política deportiva municipal?, ¿cuáles sus prioridades de actuación?, etc.*

Establecer un modelo de actuación local en el deporte, como en cualquier otro ámbito, para todos los Ayuntamientos, sería una osadía. La autonomía con que cuenta el municipio, propicia precisamente, que cada cual pueda adaptar su papel a su realidad concreta (Delgado, 2011).

El sector público está tratando de adoptar un nuevo papel como responsable de tres funciones básicas:

- Promotor de iniciativas allí donde no existan.
- Agente equilibrador de desigualdades.
- Dinamizador de actividades ya existentes.

En este sentido, García-Ferrando (2001) reivindica la importancia de la política deportiva municipal para evitar que los aspectos más técnicos y administrativos de la gestión de las entidades deportivas municipales acaben apoderándose del ámbito deportivo y recreativo y oculten las prioridades de

actuación local propias de los Servicios Deportivos Municipales, que no son otras que las que se establecieron en los primeros años de la transición democrática como ofertantes públicos de servicios deportivos básicos a todos los ciudadanos en general.

Este servicio se presta aun siendo conscientes de las debilidades del sector, que para Merino-Mandly (2013) son la descoordinación entre las diferentes Administraciones de los diferentes niveles territoriales, escasa motivación y compromiso personal de los políticos, falta de planificación y gestión de procesos aplicados en la actividad físico-deportiva orientada al servicio de la ciudadanía, en lo público y en lo privado; escasez de espacios deportivos urbanos de recreo y para la actividad físico-deportiva al aire libre y cubierta; y entre las *amenazas*: descoordinación institucional y falta de vertebración del tejido asociativo en el deporte.

4.1.- PAUTAS PARA EL DISEÑO DE LA PROGRAMACIÓN

Tal y como se plantea Moreno (2005), es necesario conocer cuáles son los aspectos que un municipio debe diseñar en el ámbito del deporte y cuáles son las pautas que deben tenerse en cuenta para realizar una programación coherente. Por ello, es bueno recordar que un programa municipal debe contemplar fundamentalmente:

- Las posibilidades económicas del municipio.
- Las necesidades y vocaciones deportivas de los usuarios.
- El plan general del Ayuntamiento, su filosofía y objetivos prioritarios.
- Definir los resultados que se quieren obtener y valorarlos.
- Estudiar y definir los compromisos de promoción, políticos, económicos, de consolidación del tejido asociativo, de imagen, de descentralización, etc.
- Instalaciones polifuncionales de bajo mantenimiento.
- Investigar qué entidades organizadas existen y si mantienen algún convenio de colaboración con el municipio.
- Desarrollar el documento del código de valores y recursos.

A pesar de la confusión que existe y a sabiendas de que el Ayuntamiento es el primer y más cercano interlocutor con el ciudadano y quien recibe todas sus quejas y necesidades, muchas veces la responsabilidad directa de otras instituciones no locales, se debe reorientar las actuaciones hacia conceptos que relacionen la actividad deportiva con la necesidad de salud, ocio, recreación y relaciones sociales de los ciudadanos en la idea del

deporte para todos y actividades de competición básica. Por ello, Gabriel Real-Ferrer (citado por Moreno, 2005) recuerda que el crecimiento y progreso del deporte son una responsabilidad pública y hay que procurar que llegue a la mayor parte de los ciudadanos, que proyecte sus favorables efectos sobre colectivos cada vez más amplios y a veces olvidados, acercando el hecho deportivo a lo cotidiano. Y parece que no ofrece ninguna duda que esta responsabilidad recae fundamentalmente en Ayuntamientos y Comunidades con ayudas y colaboraciones de otras administraciones y organismos.

En este sentido, y habida cuenta de la indefinición de las competencias de la administración local en el ámbito deportivo, Vázquez-Pérez (2011) señala lo que supusieron en el año 1984 las Campañas municipales de deporte para todos, ya que el régimen de subvenciones de la Junta de Andalucía en esta materia, proponía una serie de áreas que debían integrarse para ser beneficiarios de dichas subvenciones. Estas directrices, según el autor, suponían, de alguna manera, las competencias de los Ayuntamientos en materia de deporte:

- Juegos deportivos municipales
- Actividades populares
- Escuelas municipales de promoción deportiva
- Escuelas municipales de especialización deportiva
- Las actividades para adultos
- Las actividades para la tercera edad
- Las actividades para minusválidos
- La información ciudadana y la documentación
- Actuación sobre Educación Física escolar
- Actividades de clubes, asociaciones y agrupaciones deportivas que son de un especial interés, canalizadas a través de los Ayuntamientos
- Cursos para animadores deportivos

De esta relación, quedaban excluidas de forma explícita, aquellos proyectos que se referían a:

- Competiciones que no correspondan a la campaña municipal de deporte para todos.
- Actividades propias de las federaciones deportivas.

Con carácter general, Paris (1998), plantea unas consideraciones sobre el perfil que deben cumplir las actividades deportivas municipales, por tratarse de una oferta pública, y que ha de cumplir las siguientes características:

1. Educativo y Formativo. *Que no solo afecta al fin pedagógico del deporte, sino a la salud, al respeto por el medio ambiente, etc. Formativo para los asistentes a las actividades y para los técnicos que intervienen en la actividad (formación por la acción).*
2. Social. *Integrador, conciencia de pertenencia a un grupo,*
3. Recreativo: *El deporte como mera actividad lúdica, en su práctica directa o como espectáculo, debe ser un motivo de recreación.*
4. Económico: *saber cuánto cuestan las actividades que se realizan, contener o ajustar los déficits, contribución por parte del usuario al coste del servicio, en un concepto de cofinanciación.*
5. Formas de gestión y calidad de los servicios.

4.2.- SERVICIO PÚBLICO - INTERÉS PÚBLICO

Tal y como apuntábamos previamente, la gestión deportiva tiene la particularidad de trabajar con el servicio deportivo, por lo tanto, no se trata de un producto tangible, sino un servicio establecido sobre la base de una oferta deportiva que se consume en el momento en el que se crea, por lo que la interacción con el usuario o cliente es determinante ya que se implica en su elaboración con todas las particularidades añadidas que implica el hecho deportivo.

Frente a la producción de elementos tangibles, comienza a integrarse en el entorno de los servicios deportivos el concepto de servucción, relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “*producción*” como fabricación del producto, con la “*servucción*” como la fabricación del servicio. En este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo un determinado servicio (Briceño y García, 2008).

Sin embargo, antes de adentrarnos por los procelosos vericuetos del “*servicio público deportivo*”, convendría aclarar algunas cuestiones previas para comprender y ubicar el asunto con toda la exactitud que nos permita la literatura existente.

De momento, vamos a quitarle los apellidos al *servicio público deportivo* para matizar el concepto de *servicio público*, a pesar de su continua evolución y del contexto de incertidumbre que vaticina Escribano-Collado (1977), quien advierte de la no existencia de definiciones totales cuando asegura que el servicio público no es aprehensible en una definición simple y general, sino que todas las definiciones giran en torno a la actividad desplegada por la administración, una actividad de interés general en cuanto al sujeto titular propiamente dicho y conforme al régimen jurídico.

Villar-Ezcurra y Villar-Palasi (1980), declaran que no se trata de una técnica o institución administrativa construida, sino, por el contrario, de una construcción permanente, inacabable y nunca pacífica de la que la doctrina mantiene diferentes vías de pronunciamiento, desde la que renuncia a una categoría jurídica y la asimila a la utilidad o interés público, bajo el axioma “allí donde haya interés público, habrá servicio público” a la que lo considera una categoría indefinible e inalcanzable y la despoja de categoría jurídica como instrumento político en manos de la administración.

De cuanto se ha dicho hasta aquí, en palabras de Garrido-Falla (1994), se desprende la siguiente definición del servicio público: “Servicio técnico prestado al público de una manera regular y constante mediante una organización de medios personales y materiales cuya titularidad pertenece a una Administración pública y bajo un régimen jurídico especial”.

Esta definición la matiza el autor advirtiendo que:

- Se trata de un servicio técnico; lo cual es una consecuencia de las diversas modalidades propias de la actividad administrativa, por lo que el administrado no recibe actos administrativos, sino prestaciones técnicas.
- Se presta al público, es decir, a los ciudadanos en general, y con respeto al principio de igualdad ante la ley.
- Se presta de una manera regular y continua y su origen está cabalmente en el cumplimiento de esta exigencia.
- La titularidad pública es nota inherente en la definición. No es incompatible con el muy frecuente hecho de que el servicio se preste en régimen de concesión administrativa: se trata en estos casos de un fenómeno de disociación entre titularidad y gestión. La Administración concede la explotación del servicio (especialmente en los de carácter económico), pero conserva la titularidad.

- El sometimiento a un régimen jurídico especial es una de las notas típicas tradicionales actualmente en crisis, que está provocando la descentralización de los servicios públicos, y que la doctrina ha explicado como un claro intento de huida hacia el Derecho privado.

Este panorama es desalentador y, como manifiesta De la Plata (2001), se completa con el nulo trabajo legislativo sobre el tema, donde las diferentes normas administrativas solo dan pinceladas muy específicas sobre un concepto de servicio público que, en numerosas ocasiones, es equívoco, a lo que hay que sumar la reflexión de Muñoz-Machado (1998) sobre la transformación de los servicios públicos, en crisis por el creciente protagonismo de la iniciativa privada en detrimento de la iniciativa pública.

Para Garrido-Falla (1994), la política es realmente la que juega un papel determinante a la hora de crear un servicio público y apenas deberían serlo los servicios públicos esenciales, dejando al resto como servicios al público, controlados y reglamentados por la Administración, pero sin ser titular de ellos. Para De la Plata (2001), el debate habría que centrarlo, más que en el plano conceptual, en la oportunidad para implantar un servicio público o su funcionamiento interno.

Para que se cree un servicio público, continúa, debe tratarse de una actividad básica e indispensable para la comunidad, para los particulares en general.

Este interés público, en opinión de Gordillo (2004), no ha de concebirse como un ente abstracto, como una estela de bienestar que se esparce insensiblemente entre el pueblo; como una noción mágica que implica todo lo bueno y mejor y a la cual deben doblarse las pretensiones jurídicas de los particulares.

Todo surge de un erróneo concepto de interés público. El interés público no es el interés de un conjunto de habitantes tomados como masa; no es un bienestar general, omnipresente, una felicidad imprecisable; es solo la suma de una mayoría de intereses individuales coincidentes y por ello la contraposición entre el interés público y el derecho individual es falsa si no redundan en mayores derechos y beneficios para los individuos de la comunidad, en su mayoría. Debe tratarse, también, de intereses homogéneos. Solo hay interés público cuando de entre una mayoría de individuos, cada uno puede escindir del mismo su interés individual el "*interés público*" sin que signifique que solo

hay servicio público cuando se atienden intereses individuales en forma directa, ya que no podría negarse la existencia de algunos servicios que no se traducen en prestaciones individuales a personas determinadas. Sin embargo, sí debemos advertir que cuando un servicio se traduce en prestaciones individuales, entonces el destinatario de esa prestación es fuera de toda duda el objeto principal del servicio, y es a él que el régimen jurídico debe proteger (Gordillo, 2007).

No queremos acabar este sucinto repaso a debate sobre el servicio deportivo sin citar algo que para Luna (2014) resulta esencial de cara al liderazgo de los servicios deportivos municipales: la declaración formal de los servicios deportivos municipales como “*servicios públicos*” mediante la reglamentación prevista en el artículo 33 del RSCL, Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales.

Esta falta de reglamentación constituye, en palabras del profesor, uno de los grandes errores en la gestión deportiva municipal, probablemente “*intencionado*” que ha provocado que no se determinen, entre otras cuestiones fundamentales en un servicio público, las prestaciones objeto del servicio, los derechos y deberes de los usuarios, su forma de financiación, los supuestos y las condiciones para beneficiarse de tarifas bonificadas o exentas. Ello ha propiciado que cualquier prestación deportiva, aunque no fuese competencia del Ayuntamiento, pudiese tener la consideración “*de facto*” de servicio público y por ello se le aplicarán tarifas reducidas e incluso exentas.

5.- EL GESTOR DEPORTIVO

“... la cultura del deporte es la cultura de la libertad, de la libre expresión física de sus practicantes o fáctica de los espectadores, de la libre disposición y libre determinación de los hombres”.
CAZORLA-PRIETO (1992).

5.1.- CONCEPTO, PERFIL Y FUNCIONES

La gestión deportiva ha pasado de centrar sus esfuerzos en procurar un retorno en hábitos sobre la población, a hacerlo con la exigencia de un aprovechamiento óptimo de los recursos, de forma innovadora, creativa, respetuosa con el medio y las diferencias individuales y además, participada, o lo que viene a ser lo mismo, favoreciendo canales por los que puedan fluir las propuestas del resto de agentes del sistema deportivo local para el rediseño del plan de intervención en deporte. Como es lógico, las personas encargadas de este cometido, han visto cómo ha evolucionado su perfil hacia nuevos ámbitos, por lo que la formación de los profesionales de la gestión se presenta como algo dinámico y muy vivo.

Según el Consejo de Europa en materia de Deporte (1995), el gestor deportivo es la “Persona responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo, instalación deportiva, club deportivo, departamento) en función de unos objetivos financieros o de otro tipo establecidos por las autoridades responsables (empleador) y dentro de los límites de una dotación de recursos determinada”.

La figura del gestor deportivo se perfila, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte (Mestre, 2012). Es por ello que el éxito o fracaso de una organización va a depender en gran medida de la figura del gestor y coordinador deportivo, transformándose en un profesional necesario para el desarrollo del sistema deportivo (Gómez-Tafalla y Mestre, 2005).

El desempeño profesional de un gestor consiste en crear y mantener un ambiente adecuado para que los que forman parte de la organización, trabajando de manera coordinada, puedan realizar las funciones y tareas asignadas, con el fin de obtener unos objetivos previamente establecidos

Blanco-Pereira (2009), ya que, como añaden Peiró et al. (1995) la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados relacionados con la dirección de clubes, funciones como gerente, marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva.

En un análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña, Arboledas y Puig (2012) señalan que la gerencia pasa por ser el puesto más representativo en los servicios deportivos, y que está presente en la totalidad de los Ayuntamientos de Cataluña y el 81,3% de los andaluces, mientras que la figura de coordinación o jefatura de área es la segunda más representativa, presente en el 81,3% de los servicios deportivos andaluces y el 75% de los catalanes, si bien es cierto, que dicho estudio se realizó con 49 municipios de sendas comunidades mayores de 30.000 habitantes.

La profesión de director o directora deportivo permite ejercer el conjunto de actividades profesionales relacionadas con la promoción, dirección, gestión, programación, planificación, supervisión, control, y funciones análogas, en centros, servicios establecimientos deportivos, tanto de titularidad pública como privada, aplicando los conocimientos y las técnicas propias de las ciencias del deporte. Dicha actividad, que también puede incorporar en algunos casos funciones instrumentales de gestión, no requiere la presencia física del director o directora deportivo en el ejercicio de las actividades deportivas. (García-Fernández, Lago-Hidalgo y Fernández-Gavira 2011)

Gómez-Tafalla y Mestre (2005), establecen que el rol del gestor deportivo adquiere hoy día cada vez una mayor relevancia, ya que ha de ser capaz de:

- Conjugar políticas.
- Marcar la misión del servicio público.
- Definir las pautas de atención al usuario.
- Establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos.
- Desarrollar presupuestos.
- Elaborar las políticas de recursos humanos.
- Aplicar técnicas de marketing imagen y comunicación.
- Elaborar políticas de gestión de calidad, del mantenimiento del ahorro y relaciones públicas.

Para Solar-Cubillas (2015), la acción del gestor deportivo debe estar impregnada, obligatoriamente de la ética que confiere al deporte la etiqueta de “*interés público*” y, en consecuencia hemos de estar de acuerdo con José Antonio Sancha, cuando afirma que “deportista es el que no solamente ha vigorizado sus músculos y su resistencia con la práctica de un deporte, sino que ha aprendido a reprimir la cólera, a ser tolerante con los compañeros, a no aprovecharse de una vil ventaja, a sentir íntimamente como un deshonor la mera sospecha de una trampa y llevar la cabeza alta y con alegría al desencanto de un revés”. Del deportista, así concebido, surge el servicio público para lograr una sociedad deportiva, es decir, mejor.

El perfil del Gestor deportivo se ha caracterizado siempre por disponer de capacidades para planificar, dirigir y motivar. De estas aptitudes, las tres están relacionadas con las personas, y es que, por encima de la dificultad que entraña la gestión de cualquier tipo de recurso, gestionar personas es la parte más compleja del cometido de un gestor deportivo. Tal y como sostiene Álamo (2007), “en una organización, en un servicio público, dirigir consiste en traducir objetivos corporativos en comportamientos individuales y, en el proceso, hacer emerger lo mejor de cada uno y ponerlo a disposición de los objetivos de la organización”.

Por tanto, el Gestor Deportivo debe poseer competencias básicas como referente en la organización, que Álamo (2007) resume en:

- **Control del tiempo:** ya que conforme un servicio de deportes incrementa su estructura, el gestor deportivo ha de ser capaz de organizar su tiempo con más precisión para poder atender eficazmente todas sus tareas.
- **Toma de decisiones adecuadas:** esto implica pensar en el ciudadano en general y en los clientes/usuarios del servicio deportivo en particular.
- **Dirigir el equipo y la organización:** para lo cual resulta esencial el fomento de las relaciones interpersonales y la comunicación.

A todo ello hay que añadir que, pese a disponer de una planificación metódica, el gestor ha de ser creativo e innovador para poder responder con éxito a los imprevistos sobrevenidos, por lo que la perseverancia, el talento y la flexibilidad son fundamentales para aprender y perfeccionar la creatividad.

Tal y como recoge Celma (2004), J. Kottler, autor de “Liderazgo y cambio”, manifestó en una ocasión que “no se pueden dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”. Y es que la

figura del gestor deportivo ha evolucionado de tal manera que ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filántropos socios, técnicos o contables, que desde su organización, club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación, mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el control del uso de las instalaciones, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones”.

En la actualidad, la diversificación de entidades deportivas existentes, ha provocado que el gestor deportivo deba ser un profesional versátil, ya que, a lo largo de su carrera, podrá afrontar el reto de la gestión de entidades públicas, clubes o asociaciones deportivas, empresas de servicios, federaciones, gimnasios o a través de proyectos puntuales como “*freelance*” para la dirección puntual de eventos, candidaturas, campañas, etc.

Por ello, la adaptación a los cambios que demanda el sector implica el desempeño de una serie de roles:

- Liderar responsablemente su organización, conduciéndola hacia su mejora, dirigiendo a su personal, desarrollando e innovando.
- Representar a su organización frente a sus clientes, la competencia, proveedores, instituciones, etc. Es su cabeza visible.
- Negociar con los distintos agentes económicos, sociales, etc. realizar pactos defendiendo su patrimonio y sus intereses actuales y futuros.
- Enlazar con los intereses internos y externos de la propiedad y la de sus empleados, la gestión y administración de sus recursos con la viabilidad de sus proyectos y objetivos, etc.
- Comunicar la información en todos sus sentidos transmitiendo las instrucciones, conocimientos y visión de la organización, recogiendo las sugerencias o solicitudes.

Todos estos roles los asume el gestor deportivo debido a su capacitación, asentada sobre los pilares de su experiencia, formación, cualidades, actitud y su disponibilidad (Celma, 2004), a los que añadimos la de identificación con su entidad (filosofía, misión, valores...), ligada con la actitud y la pasión necesarias para emprender diariamente con la confianza de encontrarse haciendo lo que quiere hacer.

Tal y como señala este mismo autor, la transformación del directivo hacia la competencia evoluciona de la manera que se aprecia en la figura I.2:



Figura 1.2. Transformación del directivo hacia la competencia

En líneas generales, se pueden identificar tres grandes habilidades directivas que se consideran dinámicas, ya que fluctúan a lo largo de la vida dependiendo del nivel de responsabilidad profesional. Así pues, los componentes técnico, humano y conceptual, se balancean para proporcionarse en función de las necesidades del momento, de tal forma que lo hacen más hacia lo conceptual conforme mayores son las responsabilidades directivas, en detrimento del componente técnico. No ocurre igual con el componente humano, necesario por igual y con un porcentaje de trabajo similar para supervisores, mandos intermedios o directivos.

Estas habilidades directivas las integra el autor con lo que denomina cinco funciones específicas que garantizan el éxito del gestor deportivo municipal, y que son la conceptual, la planificadora, la organizativa, la de control y evaluación:

- **Conceptual:** implica la habilidad para definir y clasificar escenarios para la toma de decisiones sobre la base de la abstracción de problemas que se corresponden con los dominios teóricos que debe poseer el servicio deportivo en cuanto a sus competencias, reglamentos, leyes y planificación central y local. Sumando a la habilidad para abstraer situaciones el gestor debe dominar elementos teóricos de la organización, marco legal que rige la materia, planes y proyectos nacionales, regionales y municipales.
- **Planificadora:** la función planificadora es un proceso que permite la definición clara de los objetivos, estrategias, planes y proyectos consustanciados con las demandas internas y externas de la organización. A través de instrumentos específicos se instrumentaliza el accionar de la organización deportiva, donde se incluyan los pasos a seguir, los recursos, las metas y el producto para futuras retroalimentaciones. La misma debe emplear como herramientas, objetivos definidos y compartidos, sistemas de pensamientos y análisis, manejo de la variable tiempo y de indicadores de logros, entre otros.
- **Organizativa:** la función organizativa refiere el conjunto de acciones que permiten articular el funcionamiento, rediseño y adaptación de las personas que forman parte de la organización en base a la premisa del logro de objetivos comunes. Se emplea para su mejor desarrollo el uso de estrategias y principios entre los que se destacan, la definición de tareas, la división del trabajo, la distribución de responsabilidades, el manejo de recursos y el desarrollo de la programación.
- **Evaluación y control:** controlar y evaluar refieren una serie de pautas encaminadas a comprobar si los procesos y sus resultados son los esperados. Para establecer mecanismos de control adecuados, el gestor deportivo debe manejar algunos requisitos para su implantación. Los controles deben ser objetivos y mensurables, mostrar rápidamente las desviaciones, ser aceptado por los empleados, incorporar indicadores como cantidad, costos y tiempo, así como ser adaptado a la organización.

Estas funciones guardan un elevado paralelismo con las referidas por Gómez-Tafalla y Mestre (2005). En ese sentido su accionar está determinado por el asertivo cumplimiento de las funciones que se presentan dentro del proceso gerencial entendidas sucintamente de la siguiente manera:

- **Planificar:** es el proceso de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo de la organización de la base de donde emanan las acciones gerenciales.
- **Organizar:** como proceso implica determinar y establecer las estructuras, los procedimientos y recursos necesarios y apropiados para desarrollar el curso de acción seleccionado.
- **Coordinar:** es un proceso que se ocupa de la sincronización de las labores mediante la ejecución efectiva de lo planteado.
- **Dirigir:** es el proceso de motorizar el plan en operaciones reales y efectivas para el logro de los objetivos establecidos.
- **Controlar:** seguimiento y control de todos los momentos especificados anteriormente.

Con todo ello, queda patente la profesionalidad necesaria para el desarrollo de la profesión, y es que la gestión del deporte ha adquirido una dimensión estratégica en todos los sectores que exige al gestor un nivel de actitudes y aptitudes tal que le permita manejar también altos presupuestos, grandes instalaciones y servicios complejos en constante crecimiento y donde la exigencia de transformación, innovación y eficiencia son básicas.

Siguiendo a Celma (2004), esta vorágine de demandas y cambios obliga al gestor deportivo a poseer un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual. El perfil del gestor deportivo debe suponer capacidad y calidad de trabajo en todas las direcciones y ámbitos del sector, superando el anclaje sectorial y facilitando la transversalidad entre los sectores público y privado. Según este autor, una síntesis de sus funciones, recursos y principales factores de su cometido se pueden representar como en la figura 1.3, en las que los diferentes elementos se muestran interrelacionados para dar una visión de conjunto de su compleja realidad.



Figura 1.3. Poliedro del directivo (Celma, 2004)

Las *funciones* descritas suponen un planteamiento operativo para los diferentes espacios de actuación y trabajo directivo del gestor, que atiende su cometido desde una perspectiva estratégica con una carga conceptual importante, que se desarrolla de forma cronológica desde la planificación a la evaluación, pasando por la organización y el control de su ejecución.

Los *recursos* personales se presentan integrados, de tal forma que junto a los propios, aparecen los que se han adquirido, dada su importancia. Todos ellos han de estar presentes para el gestor de forma notoria, ya que su ausencia o deficiencia podría producir distorsiones en el desarrollo de su función directiva:

- Valores
- Cualidades personales
- Estilo de dirección
- Capacitación
- Disponibilidad
- Técnicas

Los *factores* que condicionan al gestor, se formulan desde la triple clave de la organización, atendiendo a su misión y objetivos, los agentes en vinculación a las relaciones humanas, personas y entorno, y los elementos de orden material, como el tiempo y los medios.

En un estudio llevado a cabo sobre el rol del gestor deportivo municipal (Gómez-Tafalla, 2003; Gómez-Tafalla y Mestre, 2005), establecieron seis áreas en las que se intentaron integrar todas las funciones desarrolladas por este colectivo profesional en su labor diaria:

- Finanzas y contabilidad
- Instalaciones deportivas
- Actividades deportivas
- Comercial y marketing
- Recursos humanos
- Funciones directivas propias

Las actividades que los gestores expresaron que realizaban ellos directamente figuran recogidas en la siguiente tabla:

Tabla I.8. *Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria.*
 Tomado de Gómez-Tafalla y Mestre (2003)

ÁREAS	FUNCIONES QUE REALIZA
Administración contable	Elaboración de presupuestos. Estudios de costes por actividad. Ingresos y gastos. Precios. Compra de material para las actividades. Subvenciones.
Instalaciones	Solución de problemas diarios. Elaboración de horarios. Determinación del lugar de la actividad. Redacción de normas de funcionamiento y uso. Supervisión de las instalaciones. Control del material para las actividades.
Actividades deportivas	Temas relacionados con el correcto desarrollo de las actividades: Planificación. Establecimiento de objetivos. Organización de cursos, horarios, eventos, actividades desarrolladas por la entidad.
Comercial y de marketing	Establecimiento de: los objetivos de la entidad; el organigrama; las funciones propias de cada puesto de trabajo. Presentación del dossier a los responsables interesados. Análisis de las actividades más demandadas. Diseño del plan estratégico de la entidad. Promoción del servicio de deportes. Atención a quejas y sugerencias, y sus respuestas por escrito. Diseño y preparación de las hojas de sugerencias.
Recursos humanos	Preocupación por las necesidades de los trabajadores. Reuniones periódicas con estos. Diseño de puestos de trabajo. Entrevistas a los candidatos. Pruebas de conocimiento. Supervisión de las obligaciones del personal. Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo. Confección de las funciones del puesto.
Propiamente directiva	Elaboración de informes técnicos e información sobre el servicio, tanto a directores y cargos políticos como a otros servicios municipales.

Una vez analizadas las funciones de gestores en el estudio reseñado, a continuación vamos a reflejar las de otro estudio en el que se pregunta a estudiantes usuarios de servicios deportivos sobre las funciones del gestor deportivo público y las funciones que le atribuían. Se desarrolló en la Universidad de Valencia por Molina-García y Castillo-Fernández (2009). En la Tabla I.8, se pueden ver las frecuencias y porcentajes de las diferentes subcategorías de la categoría “*Acciones inherentes del puesto de trabajo*”, que incluye aquellas acciones o tareas que la muestra considera que son las propias de la gestión deportiva pública. Como se puede observar, los conjuntos de términos mayoritariamente señalados son los relativos a “*organizar*” con un

25%, “*administrar*” con casi un 14%, y “*gestionar*” con aproximadamente un 12%.

Tabla I.9. *Acciones inherentes al puesto de Gestor deportivo público (Molina-García y Castillo-Fernández, 2009).*

TERMINOS RELACIONADOS	Frec.	%
Organizar	36	25
Administrar	20	13,89
Gestionar	17	11,81
Promocionar	7	4,86
Controlar	6	4,17
Desarrollar	6	4,17
Subvencionar	6	4,17
Fomentar	5	3,47
Coordinar	4	2,78
Dirigir	4	2,78
Investir	4	2,78
Planificar	4	2,78
Regular	4	2,78
Construir	3	2,08
Mantener	3	2,08
Crear	2	1,39
Distribuir	2	1,39
Mejorar	2	1,39
Otros	9	6,38
Total	144	100

El desarrollo de las funciones descritas en los puntos anteriores, recuerda Celma (2004), implica una acción ejecutiva por parte del gestor deportivo que requiere ciertas dosis de autoridad y poder, especialmente para decidir y dar órdenes que puedan ser ejecutadas de forma correcta, lo que implica conjugar las funciones directivas: mandar, dirigir y gobernar. En la figura I.4, se puede observar esta idea con una más global que añadimos, liderar. Este liderazgo se entiende más que como la influencia que se pueda ejercer sobre las personas para provocar su compromiso, como la capacidad de hacerlos partícipes de un proyecto compartido, y no con un grupo de personas, sino integrado en un equipo.

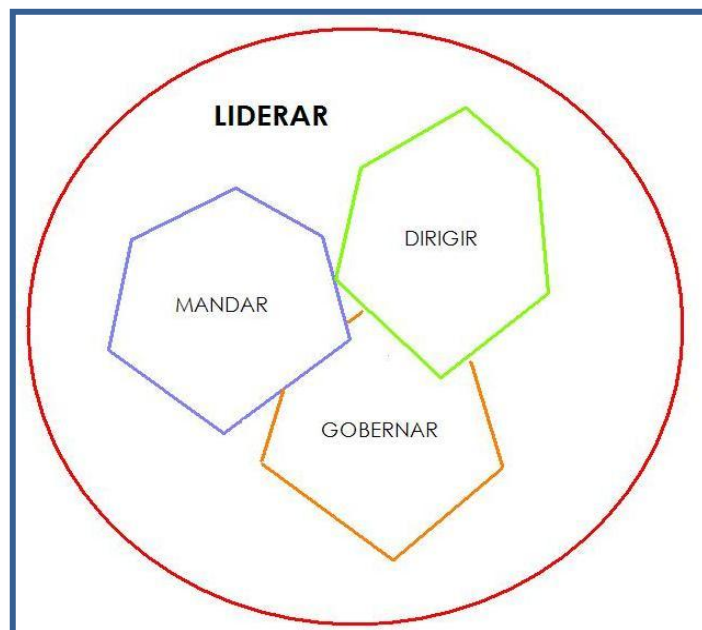


Figura 1.4. Funciones del Gestor deportivo (adaptada de Celma, 2004).

El liderazgo de un gestor deportivo se asienta sobre la base de sus propios valores y comportamientos, ya que si su actitud y sus acciones no están en consonancia, se distorsiona el ambiente de trabajo y con él la dinámica proactiva del equipo.

Para mejorar la capacidad y el compromiso que contribuyen al liderazgo en las organizaciones creemos necesario dos acciones concretas:

- **Formación:** en función de las necesidades de la persona y de la organización, de la calidad de la misma, la utilidad y de las posibilidades de acceso a ella.
- **Dirección** para **definir y difundir las competencias o valores necesarios** que permitan alcanzar los objetivos del servicio y de la organización (Álamo, 2007).

5.2.- FORMACIÓN Y EJERCICIO PROFESIONAL DEL GESTOR DEPORTIVO

5.2.1.- Formación en Deporte

En el espacio de Convergencia Europea, el profesor Del Villar (2005), analizando algunas valoraciones otorgadas por los docentes universitarios de la actividad física y del deporte, considera que los futuros estudiantes y trabajadores del ámbito físico-deportivo serán aquellos que posean y comprendan conocimiento en un área de estudio que parte de la base de la

educación secundaria general, que apliquen conocimientos de una forma profesional demostrando poseer competencias en la resolución de problemas y que tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes. Los cinco entornos o competencias del ejercicio profesional establecidos serán la docencia formal, el entrenamiento deportivo, la actividad física como promoción de la salud y/o el ocio, la recreación y la gestión deportiva.

Los profesionales de la actividad física y el deporte solo deben ser las personas tituladas oficialmente en esta materia, al objeto de estar capacitados para el desempeño de sus funciones, puesto que son las personas cualificadas para garantizar la seguridad y los beneficios de la actividad física y deporte (Martínez, Pablos, Campos y Mestre, 2008).

Sin embargo, el panorama de las titulaciones del deporte en el Estado Español para Jiménez-Soto (2000), presenta posibles concurrencias tanto verticales como horizontales, que Martínez et al (2008), resumen como sigue:

Tabla I.10. *Titulaciones de actividad física y deporte.*
(Tomado de Martínez, G. et al, 2008)

ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS
Estudios oficiales de grado en ciencias de la actividad física y el deporte. Espacio Europeo de Educación Superior. Declaración de Bolonia, 1999.
Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte. Real Decreto 1670/1993, de 24 de septiembre. (20-10-1993)
Maestro especialista en educación física. Real Decreto 1440/1991, de 30 de agosto (11-10-1991)
CICLOS FORMATIVOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL
Grado superior: técnico superior en animación de actividades físicas y deportivas. Real Decreto 2048/1995, de 22 de diciembre (09/02/1996)
Grado medio: técnico en conducción de actividades físico-deportivas en el medio natural. Real Decreto 2049/1995, de 22 de diciembre (09/02/1996)
ENSEÑANZAS DE RÉGIMEN ESPECIAL
Nivel superior: técnico deportivo superior en modalidad deportiva correspondiente. Real Decreto 1913/1997, de 24 de octubre (08-11-2007).
Nivel medio: técnico deportivo en modalidad deportiva correspondiente. Real Decreto 1913/1997, de 24 de octubre (08-11-2007).
Titulaciones de danza (R.D. 85/2007, de 26 de enero (BOE 13-02-2007).

El Consejo de Europa, en la directiva 85/368/CEE, de 16 de julio de 1985, fijó la correspondencia de las calificaciones de formación profesional entre los estados miembros de Europa estructurándose los diferentes niveles de formación de la siguiente manera:

Tabla I.11. Correspondencia de las calificaciones de formación profesional entre los Estados miembros de la Comunidades Europeas. Directiva 85/368/CEE.

NIVEL 1
FORMACIÓN QUE DA ACCESO A ESTE NIVEL: Escolaridad obligatoria y preparación profesional. La preparación profesional se adquiere en la escuela, en el marco de estructuras de formación extraescolares o en la empresa. Los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas son muy limitados. Esta formación debe permitir la ejecución de un trabajo relativamente simple y puede ser rápidamente adquirida.
NIVEL 2
FORMACIÓN QUE DA ACCESO A ESTE NIVEL: Escolaridad obligatoria y formación profesional (incluido en particular el aprendizaje) Este nivel corresponde a una calificación completa para el ejercicio de una actividad bien determinada, con la capacidad de utilizar los instrumentos y las técnicas relativas.
NIVEL 3
FORMACIÓN QUE DA ACCESO A ESTE NIVEL: Escolaridad obligatoria y/o formación profesional y formación técnica complementaria o formación técnica escolar u otra de nivel secundario. Esta formación implica mayores conocimientos teóricos que el nivel 2. Esta actividad se refiere principalmente a un trabajo técnico que puede ser ejecutado de forma autónoma y/o conlleva responsabilidades de programación y de coordinación.
NIVEL 4
FORMACIÓN QUE DA ACCESO A ESTE NIVEL: Formación secundario (general o profesional) y formación técnica post-secundaria. Esta formación técnica de alto nivel se adquiere en instituciones escolares o extraescolares. La calificación obtenida de esta formación implica conocimientos y capacidades de nivel superior. No se exige en general el dominio de los fundamentos científicos de las distintas áreas de que se trate. Estas capacidades y conocimientos permiten asumir, de forma generalmente autónoma o independiente, responsabilidades de concepción y/o de dirección y/o de gestión.
NIVEL 5
FORMACIÓN QUE DA ACCESO A ESTE NIVEL: Formación secundaria (general o profesional) y formación superior completa. Esta formación lleva generalmente a la autonomía en el ejercicio de la actividad profesional (asalariada o independiente) que implica el dominio de los fundamentos científicos de la profesión.

En este sentido, las funciones que les corresponden a los Licenciados en Ciencias del Deporte, como la docente, son la de entrenador deportivo, de promotor de actividad física para la salud y para un adecuado ocio y la de dirección deportiva, función de la que destaca que permite dirigir y gestionar profesionalmente los recursos humanos, materiales y financieros de servicios, organizaciones, asociaciones, centros, instalaciones, programas y proyectos de

actividad física y deportiva y planificar, programar, diseñar, promocionar, desarrollar, coordinar, asesorar, dirigir, evaluar, supervisar e inspeccionar la calidad y las garantías de seguridad y salud de los usuarios y consumidores (Martín, 2006; citado por Martínez Serrano, 2008).

5.2.2.- La Formación del Gestor Deportivo

Construir un mapa formativo que dé respuesta a todos los condicionantes que presenta el sistema deportivo es una tarea compleja, lo cual, como señala el profesor Jiménez-Soto (2015), no es óbice para que la administración educativa asuma sus responsabilidades y trate de plantear propuestas que respondan a las necesidades que demanda la sociedad.

El Consejo Superior de Deportes, en el anteproyecto de Ley para la ordenación del ejercicio profesional de la actividad física y el deporte, establece las funciones que corresponden a cada titulación (Mestre et al., 2011) destacando en las del Licenciado en Ciencias de la actividad física y el deporte la función de director técnico relacionada con la gestión profesional de servicios, actividades, organizaciones, centros, instalaciones, programas, proyectos de actividad física y deportiva e inspección sobre aspectos relacionados con las actividades físico-deportivas.

En base a la demanda social planteada, la Ley 13/1980, General de la Cultura Física y el Deporte y el posterior Decreto 790/1981, de 24 de abril, sobre los Institutos Nacionales de Educación Física, originaron el título de Licenciado en Educación Física o el Real Decreto 1670/1992, de 24 de septiembre, por el que se establecía el título oficial de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

En cuanto a la posibilidad de facilitar una formación especializada y reconocida en gestión deportiva, en el seno de la citada titulación, Jiménez-Soto (2015) critica que los nuevos títulos pretendieron sumar a la docencia, los campos de gestión y alto rendimiento, pero tan solo se consiguió en parte, ya que en lugar de reconocer una especialidad en Gestión Deportiva con el reconocimiento académico pertinente, tan solo se establecieron unos itinerarios formativos para quienes cursaban un mínimo de 60 créditos de asignaturas optativas en dicho itinerario. De no ser por esta oportunidad perdida, prosigue el autor, se hubieran potenciado unas salidas profesionales cada vez más demandadas, como es el caso de la gestión y la recreación de actividades deportivas.

Con el título de Graduado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, ya introducidos en el proceso de Bolonia, el profesor Jiménez-Soto (2015) recuerda que, tal y como se puede comprobar en el Boletín Oficial del Estado de 19 de febrero de 2011, se recoge entre sus competencias, la gestión y recreación deportiva, aunque la especialización de estudios vendrá de la mano de másteres o títulos propios de cada universidad para ofrecer una especialización basada en las necesidades del mercado, como ocurre en Andalucía con el Máster andaluz interuniversitario en Gestión y Dirección Deportiva de las Universidades de Granada y Almería.

Para cualquiera de los anteriores planes de estudio, el Ilustre colegio oficial de Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de Andalucía, señala en el artículo 7 de sus estatutos (Orden de 26 de junio de 2008) que las competencias que, en el ejercicio de la profesión, corresponden a los Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, son aquellas que vengan determinadas por la Ley.

Sin embargo, y en virtud de la potestad normativa para la ordenación del ejercicio de la profesión y con el carácter de norma reglamentaria material incardinada en las Leyes de Colegios Profesionales, del Estado y de la Comunidad Autónoma de Andalucía, sobre aquellos aspectos necesitados de regulación para asegurar el orden profesional que el Colegio tiene encomendado y que aún no han sido objeto de regulación mediante normas dictadas por los órganos del poder público con superior competencia, se consideran funciones propias de los Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Comunidad Autónoma de Andalucía, las que emanan de los estudios que determina el otorgamiento del título habilitante y que, a título enunciativo y no limitativo, se pueden resumir en las siguientes:

- 1.) *La programación y dirección de los centros y actividades dirigidas a la formación, recuperación, mantenimiento, perfeccionamiento, o recreación, mediante juegos, deportes o ejercicios físicos de toda índole.*
- 2.) *La enseñanza de la "Educación Física" en los diferentes niveles educativos establecidos por la legislación vigente.*
- 3.) *La dirección técnica de instalaciones y actividades físico-deportivas, dependientes de entidades públicas y privadas.*
- 4.) *La dirección, programación, coordinación, desarrollo y ejecución de programas y de sus equipamientos deportivos, de planes de salud pública, de reeducación o rehabilitación, así como de*

recreación y esparcimiento, que se realicen a través de la actividad física y por organismos, centros o entidades de titularidad pública o privada.

- 5.) Las actividades físicas adaptadas y de animación deportiva para personas mayores y con necesidades especiales.
- 6.) La ergonomía general y las actividades físicas compensatorias o correctivas.
- 7.) La preparación física general de individuos y equipos deportivos.
- 8.) *Los informes profesionales sobre instalaciones y equipamientos deportivos, programas de actividades físico-deportivas y para la recreación.*
- 9.) Cuantas otras les sean conferidas por la Legislación Vigente.

Como podemos comprobar, entre las competencias señaladas, la mitad están relacionadas con la gestión, más que las que se corresponden con la docencia, preparación física o la animación deportiva, lo cual pone de manifiesto las salidas profesionales del egresado en el mercado laboral. Parece como si Cazorla y Alcubilla (1991) se hubieran adelantado casi un cuarto de siglo a la situación actual al afirmar:

Si se quieren poner las enseñanzas superiores de cara y no de espaldas a los requerimientos profesionales procedentes del deporte contemporáneo, hay que proceder a una profunda reorganización de los programas de enseñanza. La demanda actual no se constriñe a titulados superiores en educación física, sino que se extiende, cada vez más, a titulados superiores preparados en las distintas vertientes del fenómeno deportivo actual, particularmente en el campo de la organización deportiva y en el de la gestión de empresas deportivas de carácter mercantil y de empresas mercantiles que actúen en la esfera deportiva.

Sin embargo, para Jiménez-Soto (2000) existen concurrencias en este campo que no está claramente delimitado, tanto de forma horizontal, entre títulos del mismo rango, caso de: Licenciado en derecho, económicas, ciencias políticas, sociología, ciencias del deporte, etc., así como concurrencias verticales, como podemos ver en las de Técnico superior en animación de actividades físicas y deportivas, Maestro especialista en Educación Física y Licenciado en Ciencias del Deporte.

Estas circunstancias se aprecian especialmente en aquellas actividades, como las de animación, hoy por hoy, libres, por lo que en ellas convergen títulos de los más diversos campos profesionales: maestros, pedagogos, trabajadores sociales, animadores socioculturales, licenciados en ciencias del deporte o titulados en turismo, entre otras posibilidades. Algo que ocurre de manera similar con la dirección y gestión, ya que, como apunta Jiménez-Soto (2000), son campos profesionales exentos de regulación con carácter general,

salvo que se desarrollen actividades de economista o similar, protegidas por el Estatuto profesional mediante la regulación abstracta realizada por la vía reglamentaria, pero no por su vinculación a una actividad deportiva.

Al margen de la formación universitaria, el bloque de las enseñanzas de formación profesional ofrece programas formativos tomando como referencia las necesidades de cualificación del sector productivo, sin embargo, al margen de las genéricas mencionadas en el apartado anterior relacionadas con la actividad física y el deporte, no encontramos ninguna realmente configurada para satisfacer las demandas organizativas, gerenciales o administrativas del sector, pese a que, éstas vengan siendo necesarias, ya no solo desde la misma organización de las primeras olimpiadas allá por el 776 a.C, sino, como comenta Méndez-Rial (2014), desde 4.000 a.C por los egipcios, a quienes se les reconocen necesidades de planificación, organización y control en la gestión.

El Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (1987), en cuanto a la formación básica que debía poseer el gestor deportivo se refiere, trazó un perfil formativo en el que sugería una titulación superior, incluida la de profesor de educación física, reforzada necesariamente con conocimientos específicos, en primer lugar, relacionados con el deporte, pero además:

- a) Administración, organización, legislación y economía/finanzas.
- b) Dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas.
- c) Mantenimiento y nuevas tecnologías, como proceso de datos estadísticos.

Además de esta formación, el Comité considera que ha de estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia de gestión de personas y cualidades personales como: capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, previsión, así como saber hacerse respetar.

Ko, Henry y Kao (2011), en un estudio realizado en Taiwán sobre los gestores en centros deportivos, apuntan las áreas que debe cubrir, como son las de las técnicas de gestión, teoría relacionada con el deporte, prestación de servicios y su desarrollo, lenguas extranjeras, capacidad de aprendizaje,

liderazgo, finanzas, economía y habilidades analíticas, de comunicación, de sensibilización política, contables y de gestión de riesgos, gestión y tecnología de la información, así como teoría de la administración y gestión del conocimiento .

Para el Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa (1987), la formación en la gestión “es un proceso mediante el cual se imparte a los gestores y gestores potenciales una formación que les permita ser más rentables y eficaces”. Este Comité, al establecer orientaciones sobre la formación, habla de las estructuras de formación en materia de gestión deportiva que existen actualmente en Europa, advirtiendo que no solo varían de un país a otro, sino también dentro de un mismo país, tanto en la cantidad como en la calidad de la formación, y que suele aparecer fragmentada y con niveles de desarrollo y aplicación heterogéneas. Por este motivo, se recomienda que la formación en gestión deportiva sea modular, para que pueda atender a las necesidades de personas con diferentes procedencias académicas, con formación en deporte para quienes originalmente se han formado en gestión o administración y viceversa.

Los conocimientos y técnicas indispensables para los especialistas en materia de gestión deportiva son los siguientes:

Tabla I.12. *Conocimientos y técnicas indispensables en gestión deportiva (Tomado del Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa, 1987).*

Administración	Finanzas	Marketing
Derecho	Personal	Motivación
Solución de problemas	Deontología	Legislación
Nuevas tecnologías	Sistemas de información	Relaciones públicas
Comunicaciones	Promoción	Servicio al cliente
Aptitud para dirigir	Planificación de la empresa	

La realidad multifacética del gestor deportivo nos aproxima indirectamente a la variedad de ciencias que debe conocer y manejar para la correcta materialización de sus objetivos: economía y administración de empresas, psicología y ciencias sociales, legislación y jurisprudencia, relaciones públicas y humanidades, salud y sanidad, comunicación e información, marketing y publicidad, educación y formación, comercio y mercadería, informática y automatización, imagen y diseño, etc. Como mantiene García-Sánchez (2015), unamos todos estos conceptos para darnos

cuenta de lo compleja que cada vez se va haciendo la tarea del gestor deportivo.

Blanco-Pereira (2008), en esta línea, se plantea cuál es el perfil formativo adecuado para los profesionales que van a ejercer la gestión deportiva, en cualquiera de sus ámbitos, así que advierte que surge la polémica de si estamos ante una salida propia de los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o, por el contrario, si debe permanecer abierta a otras titulaciones universitarias (derecho, económicas, etc.). Además de la formación específica que reciben los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, encontramos dos elementos que inclinan la balanza a su favor y que, en opinión del autor, son:

- Un conocimiento más amplio y profundo del producto, en este caso, del deporte en sus distintas manifestaciones.
- La formación pedagógica de este profesional añade un componente más educativo y humanista que en el desempeño de la gestión deportiva no debiera descuidarse, ya que al tratarse de educadores, principalmente, esa impronta acompaña y condiciona, en alguno de los sectores y ámbitos del deporte.

Así mismo, Blanco-Pereira (2008), anota tres cuestiones para el debate relacionadas con la formación del Gestor Deportivo:

1. ¿Sirve con ser, simplemente, gestor deportivo para desarrollar su quehacer profesional en cualquiera de los ámbitos? ¿O se requiere una formación específica que conduzca a una especialización? Parece que la segunda interrogante responde más a la realidad, lo que obliga a determinar y concretar las herramientas y conocimientos precisos según el ámbito de aplicación de la gestión deportiva. Sí parece razonable una cierta especialización según el ámbito, es indudable que existe un área común de conocimientos, independiente del ámbito de la gestión deportiva a que se haga referencia.

2. Otra cuestión que entra a debate es cuáles deben ser las vías formativas de acceso para adquirir la calificación de gestor deportivo. La llegada de licenciados procedentes de otras áreas de conocimiento, distintas a la actividad física y el deporte, sobre todo, de derecho y económicas, en ocasiones sin la debida formación específica en actividad física y deporte, no parece ser que lo más apropiado. Mientras que lo lógico es que quien conoce más el producto, es decir, quien sabe más sobre actividad física y deporte, deberá adquirir la formación complementaria y específica que sea precisa para realizar la gestión en los distintos ámbitos del deporte.

3. Por la formación recibida, los licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte incorporan un componente educativo a la gestión deportiva que difícilmente pueden hacerlo otros titulados. La gestión deportiva, sobre todo en alguno de sus ámbitos, está indisolublemente vinculada a la educación permanente de los ciudadanos de todas las edades, debiendo concebirse y realizarse en el marco de una concepción educativa y humanista del deporte.

Sin duda, estamos ante una cuestión sensible que excede los componentes materiales y económicos de la profesión. Se trata del factor más importante de todos, el humano, del que depende el éxito de la organización, tanto por la excelencia de su personal, como por la interacción y relación entre ellos y con la propia organización. De ahí que los recursos humanos hayan ido cobrando importancia en los últimos años en el campo de la actividad física y el deporte en general y de la gestión deportiva en particular (Gómez-Tafalla, 2003) y se les deba proveer de la mejor formación posible.

6.- EL GESTOR DEPORTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

“Su tarea consistirá más en gestionar, en el sentido de coordinar, la unidad organizativa responsable del deporte en su correspondiente ámbito territorial, o una parte de la misma, que en las funciones que son propiamente técnico-deportivas y de animación, aunque en muchos casos se comparten, especialmente en los pequeños municipios”.
BLANCO-PEREIRA (2008).

Los municipios significan, directa o indirectamente, una gran parte de la ocupación profesional de los gestores deportivos, y debido al alto grado de exigencia planteado en la mayoría de ellos, cada vez resulta más necesario el conocimiento de las técnicas de gestión empresarial, por lo que el profesional de la gestión tiene ante sí el reto de evolucionar si pretende conducir a la entidad al cumplimiento de su misión.

El responsable técnico del deporte de un Ayuntamiento ha pasado de diseñar cuadrantes de ocupación de instalaciones, de coordinar actividades, a verse envuelto en toda una serie de situaciones que abarcan desde las urbanísticas, las económicas, las políticas, ambientales y energéticas, de relaciones públicas, etc. que lo han ido posicionando como un directivo capaz de afrontar estas nuevas responsabilidades y de motivar al resto de su organización para lograr su implicación.

Sin embargo, a pesar del desarrollo de la gestión deportiva como disciplina en el ámbito municipal, la denominación del puesto desde el que se acomete dicha gestión, es heterogéneo. En Andalucía, los responsables técnicos de los servicios de deportes son conocidos, tratados o contratados con diversas denominaciones: Gerente, Director, Técnico o Coordinador vienen a ser las más frecuentes. Pues bien, para el presente estudio, se entenderá por *Gestor Deportivo* a la persona responsable de la gestión técnica del servicio municipal de deportes de su localidad, sea cual fuere su denominación.

Este puesto de trabajo, enmarcado como empleo público, suele estar cada vez más presente en las plantillas de funcionarios o contratados laborales de la Administración pública y, como sostiene Blanco-Pereira (2008), su tarea consistirá más en gestionar, en el sentido de coordinar, la unidad organizativa

responsable del deporte en su correspondiente ámbito territorial, o una parte de la misma, que en las funciones que son propiamente técnico-deportivas y de animación, aunque en muchos casos se comparten, especialmente en los pequeños municipios.

La influencia del gestor deportivo municipal en su municipio es estratégica, ya que, además de aportar su visión en las cuestiones relacionadas con la construcción de instalaciones deportivas y zonas de ocio, comienza en multitud de municipios andaluces a realizar labores de enlace, como conciliador entre los diferentes agentes del sistema deportivo local. Tal y como señala Vázquez-Pérez (2015), el diseño y la gestión de la política deportiva pública, basada en la sociedad, ha de realizarse de manera colaborativa, compartida, coordinada – y a ser posible, consensuada - entre todos los actores, y no de manera intervencionista ni exclusivamente subsidiaria, que se haga posible entre todas las administraciones deportivas –y no deportivas-, el tercer sector y la empresa privada, y en este sentido, el gestor deportivo puede resultar una clave que interconecte todos estos elementos y haga posible el trabajo coordinado.

Sin embargo, tal y como mantiene el profesor Blanco-Pereira (2008):

La consideración política de los servicios deportivos locales se encuentra infravalorada, obviando la declaración del Consejo de Europa que manifiesta que el deporte constituye un factor de desarrollo sociocultural, por lo que “debe ser tomado en consideración al igual que lo son otros ámbitos como la educación, la salud, los servicios sociales, la ordenación del territorio, la conservación de la naturaleza, los servicios culturales y de ocio.

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

- Conjuguar 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.

Todo ello porque el gestor deportivo, como profesional, se encuentra indisolublemente relacionado con otros agentes del sistema deportivo (y no deportivo) en entornos heterogéneos en los que se tratarán temáticas diversas de las que ha de tener conocimiento. En la figura 1.5, podemos ver expuestas todas estas relaciones de forma gráfica, de tal manera que se puede comprobar cómo el gestor se puede relacionar con el área de intervención o urbanismo, con la clase política, los medios de comunicación, etc., y en entornos sociales tan dispares como el de los profesionales del deporte o las asociaciones.

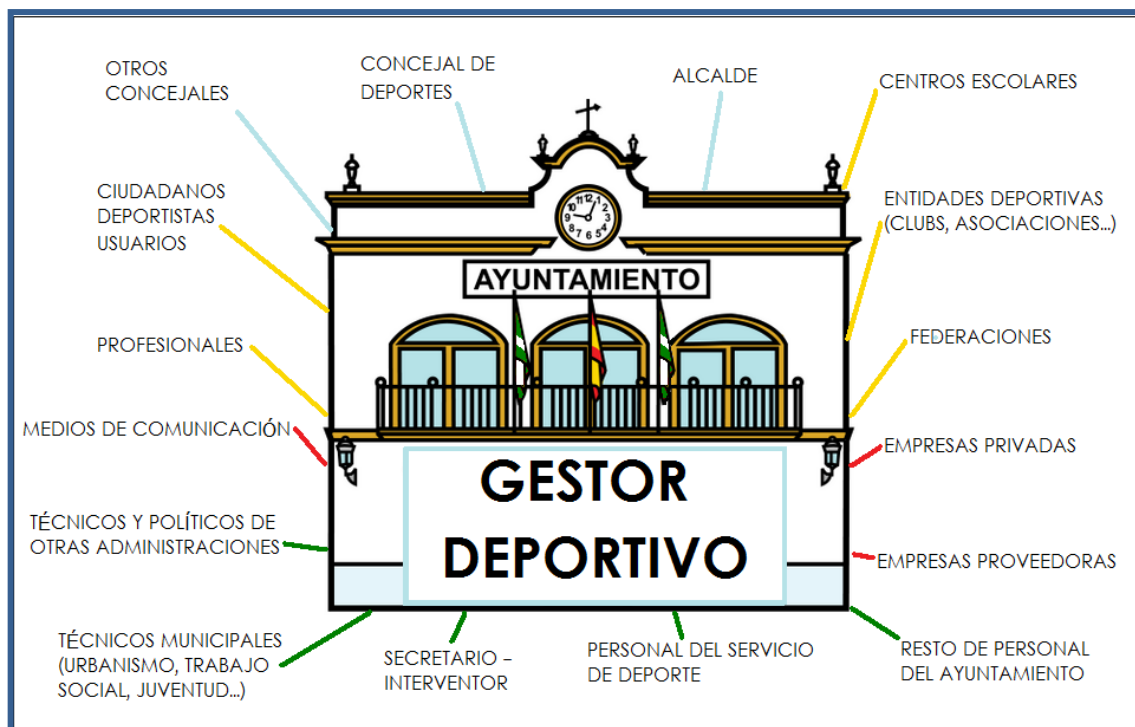


Figura 1.5. El gestor deportivo municipal. Agentes incidentes.
Adaptado de Celma (2004)

Capítulo II

ESTADO DE LA CUESTIÓN. INVESTIGACIONES RELEVANTES



SUMARIO DEL CAPÍTULO II

ESTADO DE LA CUESTIÓN. INVESTIGACIONES RELEVANTES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN

1.- PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA REVISIÓN

2.- TESIS DOCTORALES

- 2.1.- Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas
- 2.2.- Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos caso dirección de deportes del municipio de Monterrey
- 2.3.- El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro.
- 2.4.- Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha: indicadores económicos y de gestión

3.- ARTÍCULOS NACIONALES

- 3.1.- El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis
- 3.2.- Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón
- 3.3.- Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados
- 3.4.- Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana
- 3.5.- Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña
- 3.6.- Perfil y expectativas del técnico de deporte escolar en el municipio de Segovia (España)
- 3.7.- El gestor deportivo. Características, funciones y tendencias de futuro
- 3.8.- Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness (time management of sport managers in fitness centers)
- 3.9.- Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos

- 3.10.- La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia
- 3.11.- Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas.
- 3.12.- El servicio deportivo municipal: equilibrio, condiciones económicas y valor social
- 3.13.- Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas

4.- ARTÍCULOS INTERNACIONALES

- 4.1.- Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura
- 4.2.- Sport management and marketing: overview and recommendation for future research
- 4.3.- The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan
- 4.4.- El gestor deportivo: características, funciones y tendencias de futuro.
- 4.5.- Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha
- 4.6.- Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación

1.- PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA REVISIÓN

“La investigación deportiva, como fenómeno incipiente que es, tiene todavía múltiples posibilidades de desarrollo en cuanto a la temática de investigación y que el deporte, brinda numerosas oportunidades para observar, mediar y comparar variables de interés en el tiempo, así como para poner a prueba diferentes hipótesis”.

WOLFE, HOROWITZ y KENNER (2005).

El planteamiento de esta revisión bibliográfica se realiza con la intención de conocer el estado de la cuestión del objeto de estudio, para partir del conocimiento generado por otras investigaciones y establecer relaciones que puedan ayudar a comprender mejor la realidad.

Al referirse al estado de las investigaciones en materia de gestión deportiva, es preciso indicar:

Durante años anteriores ha existido literatura sobre gestión del deporte profesional, concurriendo numerosas publicaciones que se dirigen a los profesionales en relación al segmento de la industria deportiva. No obstante y debido al carácter incipiente de esta materia, se puede afirmar que este nuevo milenio ofrece una oportunidad de progreso a la literatura referente a la gestión deportiva. Pitts (2001)

Costa (2005) señala que en el campo de la gestión deportiva se han hecho importantes avances, a pesar de su juventud como campo de investigación, pero es necesaria dice “una cierta mejora de la infraestructura y de la formación de doctorado. La literatura existente carece de la amplitud y profundidad presente en otras materias, pero permite un margen sustancial para la mejora”.

Wolfe, Horowitz y Kenner (2005) afirman:

La investigación deportiva, como fenómeno incipiente que es, tiene todavía múltiples posibilidades de desarrollo en cuanto a la temática de investigación y que el deporte, brinda numerosas oportunidades para observar, mediar y comparar variables de interés en el tiempo, así como para poner a prueba diferentes hipótesis.

En el transcurso de la revisión se ha realizado un análisis de diferentes publicaciones relacionadas con el Gestor deportivo en el ámbito municipal y términos relacionados. Para su localización se han empleado diversas fuentes documentales a las que hemos accedido con los siguientes descriptores o palabras clave: *gestor, perfil, gestor deportivo, deporte y municipio, deporte municipal, deporte local, gestión deportiva y gestión municipal*.

La realización de este trabajo de revisión comenzó en noviembre de 2013 y ha concluido en octubre de 2015 con la incorporación de nuevas publicaciones más recientes y actualizadas que han visto la luz en el transcurso de la investigación.

Tras una primera valoración del fondo bibliográfico de la Biblioteca de la Universidad de Granada, en especial de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias del Deporte, se llevó a cabo una búsqueda electrónica en las bases de datos: Digibug, Dialnet, Teseo, OpenDOAR y Recolecta, que ofrecieron algunos resultados válidos para esta revisión, en especial, las tesis doctorales y algunos artículos nacionales.

Con esta primera revisión hecha, se llevó a cabo un segundo barrido en bases de datos especializadas, como Sportdiscus, Scopus y Web of Science, que nos dieron acceso, en especial a los artículos internacionales y completaron otros de ámbito nacional provenientes de sectores no académicos, como los relacionados con asociaciones de gestores, revistas o administraciones públicas.

Tras una valoración crítica de la información, se han seleccionado y organizado los documentos para contar con material heterogéneo de calidad, que albergue desde tesis a comunicaciones, informes y artículos, que presentamos organizado por orden cronológico descendente y agrupados en tres bloques:

- Tesis doctorales
- Artículos de ámbito nacional
- Artículos de ámbito internacional

2.- TESIS DOCTORALES

2.1.- TÍTULO: CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIOS DEPORTIVOS: ESTUDIO INICIAL DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS

AUTOR/ES: Gálvez-Ruiz, P.

AÑO: 2011 **TIPO:** Tesis

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Málaga

2.2.- TÍTULO: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPORTE MUNICIPAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD OFRECIDA A LOS CIUDADANOS CASO DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

AUTOR/ES: Medina-Rodríguez, R.E.

AÑO: 2006 **TIPO:** Tesis

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Zaragoza

2.3.- TÍTULO: EL ROL DEL GESTOR DEPORTIVO MUNICIPAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

AUTOR/ES: Gómez-Tafalla, A.M.

AÑO: 2003 **TIPO:** Tesis

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universitat de Valencia

2.4.- TÍTULO: ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CASTILLA-LA MANCHA: INDICADORES ECONÓMICOS Y DE GESTIÓN

AUTOR/ES: Gallardo-Guerrero, L.

AÑO: 2001 **TIPO:** Tesis

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Castilla-La Mancha

2.1.- TÍTULO: CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIOS DEPORTIVOS: ESTUDIO INICIAL DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS

AUTOR/ES: Gálvez-Ruiz, P.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Málaga

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

Aunque la gestión de la calidad es un concepto universalmente conocido, las organizaciones de carácter deportivo comenzaron a considerarlo hace relativamente poco tiempo. Por ello, el estudio de la calidad en los servicios deportivos, ha cobrado gran importancia en los últimos años, y queda evidenciado en las múltiples investigaciones que tienen como objetivo principal la percepción de los/as usuarios/as con respecto a la calidad del servicio deportivo que reciben.

En este sentido, es importante conocer las necesidades de los/as usuarios/as hacia la búsqueda de la calidad total, pues desde la psicología del consumidor se abordan no sólo las necesidades, sino las expectativas y las percepciones de los/as usuarios/as para conseguir, mediante la utilización de herramientas válidas y fiables, una evaluación que permita a las organizaciones establecer los criterios de calidad, por lo que tratamos de construir una herramienta de carácter pragmático y de fácil utilización, a la que hemos denominado Cuestionario de Evaluación de la Calidad de los Servicios Deportivos (CECASDEP) que permita, evaluar la calidad percibida por los/as usuarios/as de servicios deportivos, y comprobar si las dimensiones subyacentes de la herramienta se ajustan con las establecidas por otros autores y que se mantienen muy consolidadas en la literatura científica sobre calidad de servicios.

OBJETIVOS:

- Evaluar la calidad percibida de los servicios municipales deportivos a través de un cuestionario.
- Estimar el ajuste, fiabilidad y validez de la herramienta de medida.
- Analizar la estructura factorial de las escalas que componen la herramienta.
- Realizar un análisis de los factores obtenidos dentro de cada escala.
- Estimar las fuentes de variabilidad junto con sus respectivos componentes de variancia en función de los/as usuarios/as, los programas de actividad, las escalas y los ítems, anidados éstos últimos en las escalas.

- Optimizar los diseños de medida para una adecuada evaluación de la calidad del servicio.
- Estimar el grado de generalización necesario de los resultados obtenidos para considerar que los diseños son óptimos en términos de fiabilidad y generalización.
- Establecer un adecuado plan de optimización de la calidad en servicios municipales deportivos.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Provincia de Málaga. Vélez-Málaga y Ronda para el pilotaje y Mijas para la investigación.
- **MUESTRA:** 84 usuarios en Vélez-Málaga y 26 en Ronda para el pilotaje y 537 participantes, usuarios/as de los servicios deportivos del municipio de Mijas (Málaga) para la investigación.
- **METODOLOGÍA:** Revisión de la literatura científica, recopilación de la información, selección de municipios, recogida de datos, análisis de datos, revisión y rediseño del cuestionario, reunión de expertos, vuelta a la recogida de datos y análisis.
- **INSTRUMENTOS:** Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP).

CONCLUSIONES:

Con este trabajo se ha aportado evidencia del funcionamiento de la herramienta CECASDEP, cuya fiabilidad y validez se muestra satisfactoria, aportando de esta manera una información de gran utilidad para las organizaciones deportivas, considerando además que el instrumento reúne los requisitos metodológicos necesarios para la evaluación de la calidad percibida del servicio deportivo en función de las cinco escalas propuestas.

2.2.- TÍTULO: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL DEPORTE MUNICIPAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD OFRECIDA A LOS CIUDADANOS CASO DIRECCIÓN DE DEPORTES DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

AUTOR/ES: Medina-Rodríguez; R.E.

AÑO: 2006

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Zaragoza

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

Las organizaciones que empleen sistemas de gestión basados en la calidad tendrán más facilidades para evolucionar de manera rápida y adaptarse a las exigencias del sector deportivo.

En el ámbito de las empresas de servicios se está promoviendo una gran expansión de la gestión de la calidad total, por lo que resulta viable adoptar esta alternativa de gestión en organizaciones deportivas municipales.

Con la entrada de un nuevo milenio en la ciudad de Monterrey (Nuevo León, México) se ha dado una apertura de nuevas tecnologías, malos hábitos alimenticios (fast food), poca o nula práctica de actividad física, etc., que se refleja en una mayor preocupación por obtener niveles óptimos de calidad de vida.

OBJETIVOS:

- Adaptar el Modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales al contexto de la DDMM, para hacer un diagnóstico e identificar las áreas sólidas y de oportunidad.
- Realizar un análisis de carácter global y estratégico de la organización y gestión del deporte municipal de la ciudad de Monterrey que permita mejorar la calidad del servicio deportivo y recreativo a los ciudadanos.
- Conocer el porcentaje de madurez de calidad de los procesos y resultados de la DDMM.
- Identificar aquellos factores que desde la perspectiva de los usuarios y de los trabajadores, son significativos para determinar su satisfacción con el servicio que les presta la DDMM.
- Determinar las diferencias en los usuarios entre los factores que desde su perspectiva son significativos en su satisfacción respecto a su edad y género.
- Determinar las diferencias en los trabajadores entre los factores que desde su perspectiva son significativos en su satisfacción respecto a su edad, género y área laboral.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** 16 unidades y escuelas deportivas distribuidas en diferentes sectores de Monterrey (Nuevo León, México)
- **MUESTRA:** Usuarios y deportistas que acuden a realizar algún tipo de actividad física a las instalaciones de la DDMM, que es de 120,018 usuarios resultando una muestra final de 380 usuarios.
- **METODOLOGÍA:** Investigación descriptiva.
- **INSTRUMENTOS:** Cuestionario, (El modelo de Calidad Total para Gobiernos Municipales). Encuesta de Satisfacción de Usuarios y Trabajadores. Estudio Piloto.

CONCLUSIONES:

- El grado de satisfacción de los usuarios, deportistas y sectores sociales respecto al servicio percibido es bien valorado en lo que respecta a la atención que reciben por parte de la DDMM, la calidad en el servicio de actividades ofertadas, el instructor, la oferta de actividades y el precio que paga, la actitud de la DDMM, así como el seguir usando los servicios.
- La satisfacción de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo, no es bien valorado, la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, los recursos materiales y la seguridad e higiene, así como el reconocimiento al desempeño de su trabajo y las posibilidades de formación; mientras que lo que mejor valoraron fueron aquellos aspectos que afectan a la organización, el estar comprometidos con los objetivos generales de la organización.
- Por grupos de edad, en general los usuarios más jóvenes son los que dan las puntuaciones más altas y por el contrario los de más edad son los menos satisfechos, especialmente en: la calidad de las instalaciones, del servicio que prestan las cafeterías, y la valoración global del servicio que presta la DDMM.
- Respecto al género, en cuatro dimensiones (atención recibida, calidad de las instalaciones, valoración de quejas y sugerencias, y valoración global del servicio) las mujeres están más satisfechas que los hombres y en las nueve restantes no se encontraron diferencias.

2.3.- TÍTULO: EL ROL DEL GESTOR DEPORTIVO MUNICIPAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

AUTOR/ES: Gómez-Tafalla, A. M.

AÑO: 2003

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universitat de Valencia

TIPO: TESIS

JUSTIFICACIÓN:

El deporte se ha convertido en una de las manifestaciones más importantes de la sociedad actual, por lo que han proliferado instalaciones deportivas por todo el territorio español,

La creación de equipos multidisciplinares para su gestión son poco frecuentes, por lo que tendrá que ser el gerente de la instalación el que deba aportar la información y criterios de mejora. De ahí que las competencias y habilidades que deba poseer el gestor deportivo deban ser muy variadas, así como disponer de una basta gama de conocimientos y destrezas que abarcan múltiples ámbitos de actuación.

OBJETIVOS:

- Determinar el tipo de gestión deportiva llevada a cabo en municipios menores de 10.000 habitantes a través de la visión de los técnicos deportivos de los mismos.
- Conocer el perfil sociodemográfico de estos técnicos deportivos.
- Analizar cuáles son las áreas (finanzas, instalaciones, actividades, comercial y marketing, recursos humanos y directiva propias) y tareas que realizan los técnicos deportivos de los mayores municipios de la Comunidad Valenciana.
- Reconocer cómo han evolucionado a lo largo del tiempo las áreas y tareas a las que se dedica el gestor deportivo. Y, en concreto, conocer cuáles serán las tendencias futuras en gestión deportiva a través de la visión de los propios técnicos deportivos.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:**
Municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana a 1 de Enero de 1999.

- MUESTRA:
53 técnicos de deporte municipal pertenecientes a 51 municipios de los 73 municipios con técnico deportivo municipal (de los 85 existentes con esa población).
- METODOLOGÍA:
Cuantitativa. Muestreo por conveniencia en base a criterios geográficos y demográficos.
- INSTRUMENTOS:
Cuestionario estructurado

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones más destacables, se halla el perfil del gestor deportivo, que se resume de la siguiente manera:

<i>Perfil del gestor deportivo</i>	<i>Valor</i>	<i>Porcentaje</i>
Hombre	45	85%
38,7 años de edad	Media	
Nacido en la Comunidad Valenciana	46	86,8%
Casado	38	71,7%
Nivel socio-económico medio - alto	41	77,4%
Licenciado en Educación Física	25	47,2%
Cargo: técnico de deportes	12	22,6%
Horas a la semana de contrato	20	43,5%
Horas a la semana que trabaja	27	50,94%
Trabajadores a su cargo: 25-26 personas	Media	
Tiempo que lleva como gestor deportivo:+5 años	34	65,4%
Tiempo que dedica a cada una de las áreas:		
Actividades: Mucho-Normal.	41	78,8%
Directivas: Mucho-Normal.	34	65,39%
Instalaciones: Mucho-Normal.	29	55,7%
Recursos humanos: Normal.	26	50%
Comercial y marketing: Mucho-Normal.	15	28,84%
Administración contable: Mucho-Normal.	12	23,08%

2.4.- TÍTULO: ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CASTILLA-LA MANCHA: INDICADORES ECONÓMICOS Y DE GESTIÓN

AUTOR/ES: Gallardo-Guerrero, L.

AÑO: 2001

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Universidad de Castilla-La Mancha

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

El desarrollo de las políticas deportivas municipales ha generado un debate en torno a la importancia de la gestión económica, ya que, lo que hace unos años parecía secundario, hoy se ha convertido en una de las cuestiones principales en la gestión de un servicio deportivo.

El sector deportivo es versátil y está sometido a una evaluación continua, por lo que parece evidente que la estructura de la organización debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen. La evaluación es, pues, un instrumento de medición a través de indicadores de gestión que evalúan la efectividad, y una fuente de legitimación para la acción.

El estudio pone de manifiesto la importancia de una gestión eficaz y eficiente en los servicios municipales, adecuándola a las demandas de la sociedad y sus pautas a seguir.

OBJETIVOS:

- Analizar los datos de los servicios deportivos municipales, referente a la dotación de instalaciones, personal cualificado de los servicios deportivos municipales, precios públicos, presupuestos...
- Verificar a través del tiempo cómo han ido evolucionando los indicadores económicos de los últimos años, para detectar cuál ha sido la tendencia que han seguido los servicios deportivos municipales de Castilla-La Mancha.
- Contrastar los parámetros obtenidos en los municipios analizados, para averiguar si existen relaciones entre los municipios estudiados.
- Averiguar el nivel de autofinanciación en el que se encuentran los servicios deportivos de Castilla-La Mancha.
- Definir cuáles son los modelos de gestión, utilizados en los servicios deportivos de Castilla-La Mancha.
- Precisar el grado de desarrollo deportivo de cada municipio.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Los municipios mayores de 10.000 habitantes de Castilla la Mancha en 1999.
- **MUESTRA:** Los servicios deportivos municipales de los 16 municipios con mayor población de Castilla-La Mancha.
- **METODOLOGÍA:** Diseño descriptivo con variables agrupadas en relación a los factores fundamentales de los que se deriva el análisis de la situación de los servicios deportivos municipales.
- **INSTRUMENTOS:** Cuestionario confeccionado para el estudio.

CONCLUSIONES:

- No existe una única y universal manera de gestionar las instalaciones deportivas municipales., ya que al margen del modelo, hay otros factores en los que radica el éxito.
- Todo servicio ha de realizar un plan de gestión en el que se fijen las estrategias para alcanzar los tres tipos de rentabilidad: social, deportiva y económica.
- Las entidades locales son las principales gestoras de los servicios deportivos públicos. Deben respetarse y potenciarse las competencias municipales sobre materia deportiva, por ser el municipio el polo más cercano de atracción a la práctica deportiva.
- Incrementar la productividad y la eficiencia es la única vía de crecimiento con la que pueden contar las corporaciones locales a corto plazo, teniendo presente que la orientación al ciudadano es básica.
- Deben asumirse los problemas de financiación, teniendo en cuenta que las tres vías de incremento de ingresos son: el aumento del número de usuarios, mediante la mejora de la calidad del servicio, el incremento de las tarifas públicas, de manera que los beneficios del servicio soporten parte de sus costes y la captación de nuevos recursos a través del patrocinio deportivo, de la exportación de concesiones comerciales, etc.
- Finalmente, hay que buscar soluciones que pasan por tener estructuras flexibles, una planificación estratégica a medio y largo plazo que cada vez demanda más la evaluación y la búsqueda de indicadores de gestión que fundamenten y legitimen la acción deportiva municipal.

3.- ARTÍCULOS NACIONALES

3.1.- TÍTULO: EL DIRECTIVO DEPORTIVO DEL SIGLO XXI: ÁREAS DE ANÁLISIS

AUTOR/ES: Méndez-Rial, B.

AÑO: 2015 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Española de Educación Física y Deportes* –REEFD,

3.2.- TÍTULO: ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS MUNICIPIOS DE MÁS DE 5.000 HABITANTES DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

AUTOR/ES: Ródenas-Espí, E., Mestre-Sancho, J. A. y Pablos-Abella, C.

AÑO: 2014 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*

3.3.- TÍTULO: SITUACIÓN LABORAL DE GESTORES DEPORTIVOS EN SERVICIOS PÚBLICOS EXTERNALIZADOS

AUTOR/ES: Grimaldi, M., Fernández, J. y García, J.

AÑO: 2013 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión.* ICOLEFCAFE-CV

3.4.- TÍTULO: DEFINICIÓN DE LAS TAREAS DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

AUTOR/ES: Gómez, A. M, Mundián-López, J. J. y Calabuig-Moreno, F.

AÑO: 2012 **TIPO:** Comunicación

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *IV CONGRESO AGAXEDE* (Asociación Gallega de Gestores Deportivos)

3.5.- TÍTULO: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES DE ANDALUCÍA Y CATALUÑA

AUTOR/ES: Arboledas, D. y Puig, N.

AÑO: 2012 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *International Journal of Sport Science, y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*

3.6.- TÍTULO: PERFIL Y EXPECTATIVAS DEL TÉCNICO DE DEPORTE ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE SEGOVIA (ESPAÑA)

AUTOR/ES: Manrique-Arribas, J.C.; Gea-Fernández, J.M. y Álvaro-Garzón, M.

AÑO: 2011 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.*

3.7.- TÍTULO: EL GESTOR DEPORTIVO. CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO

AUTOR/ES: Gómez-Tafalla, A. M y Núñez, J.

AÑO: 2011 **TIPO.** Articulo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Journal of Sports Economic & Management*

3.8.- TÍTULO: GESTIÓN DEL TIEMPO DE DIRECTORES DEPORTIVOS EN CENTROS DE FITNESS (TIME MANAGEMENT OF SPORT MANAGERS IN FITNESS CENTERS)

AUTOR/ES: García-Fernández, J.; Lago-Hidalgo, J. y Fernández-Gavira, J.

AÑO: 2010 **TIPO.** Articulo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.*

3.9.- TÍTULO: PENSAMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DEPORTIVA PÚBLICA: UN ESTUDIO CUALITATIVO CON UNIVERSITARIOS VALENCIANO

AUTOR/ES: Molina-García, J. y Castillo-Fernández, I.

AÑO: 2009 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*

3.10.- TÍTULO: LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES. ESTUDIO DE CASO EN BIZKAIA

AUTOR/ES: Martínez de Aldama-Ortúzar, I. y Camps I povill, A.

AÑO: 2008 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Apunts. Educación Física y Deportes*

3.11.- TÍTULO: LOS PROFESIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS Y ENTIDADES: CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS Y FORMATIVAS.

AUTOR/ES: Campos-Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre-Sancho, J.A. y Pablos-Abella, C.

AÑO: 2007 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Ciencias del Deporte. International Journal of Sport Science*

3.12.- TÍTULO: EL SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL: EQUILIBRIO, CONDICIONES ECONÓMICAS Y VALOR SOCIAL

AUTOR/ES: Merino-Mandly, A.

AÑO: 2000 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Fundación General de la Univ. Complutense Cursos de Verano Almería – “Administración Local y Desarrollo del Deporte”*

3.13.- TÍTULO: ANALISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

AUTOR/ES: Peiró, J.M., Ramos, J. y González, P.

AÑO: 1993 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista de Psicología del Deporte*

3.- ARTÍCULOS NACIONALES

3.1.- TÍTULO: EL DIRECTIVO DEPORTIVO DEL SIGLO XXI: ÁREAS DE ANÁLISIS

AUTOR/ES: Méndez-Rial, B.

AÑO: 2015

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Española de Educación Física y Deportes –REEFD*, nº 410, Año LXVII.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

Ante los cambios producidos en las estructuras deportivas de los países desarrollados, se replantea la figura del directivo deportivo. Debido a esto se exige una mayor capacitación de los profesionales, así también, la adaptación al contexto. Es por ello que los recursos humanos son un proceso clave para la organización deportiva. El directivo ha de tener la formación adecuada para enfrentarse a su desarrollo profesional.

OBJETIVOS:

- Definir el perfil del directivo deportivo, así como, las funciones que deben llevar a cabo los mismos.
- Conocer y comparar las diferentes áreas que conllevan dirección y gestión, por parte de un profesional deportivo.
- Determinar las habilidades que debe poseer el directivo deportivo, para el desempeño de las funciones que corresponden al cargo.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Entorno deportivo del siglo XXI en España y los países desarrollados.
- **MUESTRA:** Directivos deportivos, en general.
- **METODOLOGÍA:** Cualitativa.
- **INSTRUMENTOS:** Tablas y datos relacionados, extraídos de los estudios indicados en las revisiones bibliográficas llevadas a cabo, como se indica.

CONCLUSIONES:

- El papel del directivo deportivo es fundamental para alcanzar el éxito en la gestión de las instalaciones deportivas, cumpliendo todas las funciones que conlleva (organizar, controlar, planificar, dirigir y evaluar en plazos corto, medio y largo). Al existir una franja profesional muy joven, cabe la posibilidad de mejorar la capacitación, delimitando los aspectos antes mencionados.
- Bajo un planteamiento funcional han de estar delimitadas las habilidades, las áreas de intervención: a) Actitudes (querer saber y deseo de saber), b) Conocimientos (saber), c) Habilidades (saber hacer) al que le añadiríamos la d) Maestría o excelencia en la demostración y dominio de su intervención; y los estilos de dirección del gerente deportivo.
- No existe un clarificado consenso en los criterios de análisis, ni en la metodología de actuación entre los diferentes directivos deportivos.
- Han de aumentarse las cuotas de participación femenina en los puestos directivos, para llegar al equilibrio. Considerando que el estilo de vida va más allá del género.
- Se debe seguir incidiendo en investigaciones que tengan como objeto los gestores deportivos, para lograr mejores resultados teóricos y prácticos.

3.2.- TÍTULO: ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS MUNICIPIOS DE MÁS DE 5.000 HABITANTES DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

AUTOR/ES: Ródenas-Espí, E., Mestre-Sancho, J.A. y Pablos-Abella, C.

AÑO: 2014

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, nº 20, 21-36.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

La creciente demanda social de actividades físico-deportivas en los municipios, el aumento del número de instalaciones deportivas que dirigir, y el desarrollo de la legislación en materia deportiva, hace que actualmente la gestión deportiva sea un aspecto fundamental para las administraciones públicas. Éstas, deben garantizar un servicio deportivo municipal óptimo y de calidad que satisfaga las demandas de los ciudadanos. De esto se deriva la necesidad de que al frente de estos servicios se encuentre un gestor deportivo altamente cualificado que asegure una gestión planificada y eficiente del deporte municipal.

El estudio realizado se centra en el análisis del perfil de las personas que ocupan los puestos de gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. Para ello se han concretado entrevistas con las personas encargadas del área de deportes de 19 municipios distintos.

OBJETIVOS:

- Analizar el perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón.
- Determinar si la titulación del gestor deportivo se adecua al lugar de trabajo que ocupa, y a las funciones que desempeña.
- Determinar si los gestores deportivos de esta muestra cumplen con el perfil tipo de las funciones del gestor deportivo de la Comunidad Valenciana que concluyeron Gómez, A.M. (2003), Gómez A.M. y Mestre, J.A. (2005).

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:**
Municipios mayores de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón según el censo de población del Instituto Nacional de Estadística en una revisión del padrón municipal en el 1 de enero de 2012.
- **MUESTRA:**
Personas que trabajan desarrollando funciones laborales de dirección y gestión deportiva en los siguientes 20 municipios: Alcalá de Xivert, Alcora, Almenara, Almazora, Benicarló, Benicassim, Betxí, Borriol, Burriana, Castellón de la Plana, Moncofa, Nules, Oropesa del

Mar, Onda, Peñíscola, Segorbe, Torreblanca, Vall d'Uixó, Vila-Real y Vinaroz.

- **METODOLOGÍA:**

La metodología que se ha seguido en esta investigación piloto, ha sido cuantitativa de corte descriptivo (Alvira, 2004). En su desarrollo, los procedimientos seguidos son los propios de una encuesta seccional (García Ferrando, 2002; Madella, 2003).

- **INSTRUMENTOS:**

Batería de preguntas, compuesta por una de las partes del cuestionario Arena 2 (2006) elaborado por López-López, A.; Luna-Arocas, R. y Martínez Morales, y facilitado por ellos mismos.

CONCLUSIONES:

- El perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón sería el de un hombre, casado, de edad comprendida entre los 40-49 años, titulado universitario en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, contratado como funcionario grupo A, denominándose el puesto de trabajo técnico de deportes, que realiza más de 37,5 horas semanales y percibe por su desempeño entre 1.600 y 2.600 euros.
- A pesar de ser una exigencia legal (Ley 2/2011, de 22 de marzo, del Deporte de la Comunidad Valenciana, en lo que se refiere a titulaciones de la actividad física y del deporte y sus funciones laborales en su artículo 21) la presencia de un titulado oficial en actividad física y deporte al mando de la organización técnica deportiva de los municipios de más de 5.000 habitantes, todavía algunos carecen de la figura del gestor deportivo y en otros, pese a tenerlo, no poseen la titulación idónea para el desempeño de sus funciones.
- Pese al avance significativo en la ocupación de estos puestos de trabajo por personas con titulación oficial de actividad física y deporte en las administraciones públicas, hay que incidir más en la identificación de la categoría profesional del puesto de trabajo para unificar criterios y que esta profesión llegue a ser reconocida aumentando su prestigio e importancia en el mercado laboral y por tanto también en los poderes públicos.
- Se deben estudiar con profundidad las materias que inciden directamente en el trabajo del gestor deportivo para saber qué conocimientos debe poseer para poder elaborar planes de estudio acordes a la realidad profesional.
- Por todo esto, resulta cada vez más necesaria, una legislación que ampare el rol del gestor deportivo, y la regulación profesional de esta titulación, a la vez que exigible el cumplimiento de la legislación vigente en esta materia.

3.3.- TÍTULO: SITUACIÓN LABORAL DE GESTORES DEPORTIVOS EN SERVICIOS PÚBLICOS EXTERNALIZADOS

AUTOR/ES: Grimaldi, M., Fernández, J. y García, J.

AÑO: 2013

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*. ICOLEFCAFE-CV, nº 18, 33-40.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

Desde hace algunos años y en la actualidad favorecido por el contexto de crisis económica, los ayuntamientos están optando por un modelo basado en la externalización de servicios deportivos. Parece ser que hay múltiples variables que impulsa este modelo, aunque la gran parte de autores coinciden que la principal motivación se encuentra en la reducción de costes económicos, que buscan la eficiencia y eficacia en el corto plazo. La consecuencia en la aplicación de estos modelos, ha traído mayor precariedad laboral sobre todo en aquellos trabajadores en puestos de responsabilidad y cargos intermedios, encargados de la gestión y coordinación deportiva que normalmente son Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. En determinados ayuntamientos andaluces no reconocen el derecho a la subrogación de este tipo de trabajadores, por lo que este artículo tiene el objetivo de justificar jurídicamente dicho derecho

OBJETIVOS:

- Justificar jurídicamente la figura de los cargos intermedios que prestan sus servicios como coordinadores o gestores deportivos.
- Determinar la pertinencia de la subrogación del personal de coordinación y gestión deportiva

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Modelo de gestión deportiva en las administraciones
- MUESTRA: Todo el personal.
- METODOLOGÍA: Cualitativa.
- INSTRUMENTOS: Revisión documental.

CONCLUSIONES:

- Analizada la justificación jurídica, hay que destacar la importancia de

la figura de trabajadores que prestan sus servicios como coordinadores o gestores deportivos situados en cargos intermedios, como pieza clave en el desarrollo de un servicio deportivo con múltiples competencias profesionales (Horch & Schütte, 2003).

- Varios autores señalan las competencias que deben poseer los gestores y coordinadores deportivos. Según García (2000), describe como aquellas personas con múltiples habilidades, con capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva. Para Andrés, Ortego, Ortego, L. y Clemente (1997), personas con visión rápida, simple y global, en definitiva debe ser un generalista de todas las materias. O para Ko, Henry y Kao (2011), en un estudio realizado en Taiwán sobre las competencias del gestor deportivo en centros académicos y profesionales, destacan: capacidad de aprendizaje, liderazgo, idioma extranjero, conocimiento en finanzas, economía, contabilidad, gestión de riesgos, gestión de información y tecnología, así como todo tipo de conocimiento del deporte.
- También de las descritas indicar tareas operativas o heterogéneas de gestión: administrativa, interlocución con los diferentes agentes, sustitución de personal, análisis y descripción de los puestos de trabajo, selección de personal, vacaciones, permisos, licencias, absentismo laboral, elaboración redacción de contratos, relaciones interdepartamentales dependiendo según la dimensión y característica de organización, etc.

3.4.- TÍTULO: DEFINICIÓN DE LAS TAREAS DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

AUTOR/ES: Gómez, A. M, Mundián-López, J. J. y Calabuig-Moreno, F.

AÑO: 2012

LUGAR DE PUBLICACIÓN: IV CONGRESO AGAXEDE (Asociación Gallega de Gestores Deportivos)

TIPO:
Comunicación

JUSTIFICACIÓN:

El interés creciente de la población española por el deporte y la actividad física en las últimas décadas del siglo XX, ha estado marcado por el paulatino aumento de la práctica, y por la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Al mismo tiempo las instituciones públicas (municipales en nuestro caso) están realizando un importante esfuerzo en adecuarse a las demandas sociales, por ello es necesario poseer un colectivo de profesionales que gestionen la práctica deportiva de manera eficiente, por lo que se observará su evolución en el área de instalaciones deportivas.

OBJETIVOS:

1.- Analizar cuáles son las tareas en el área de instalaciones deportivas 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 no.

2.-Conocer cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo las tareas del área de instalaciones deportivas, 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.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- MUESTRA: 53 cuestionarios de 51 municipios de un total de 85 municipios mayores de 10.000 habitantes.
- METODOLOGÍA: Descriptiva con técnica de recogida de información

con encuesta personal a través de un cuestionario estructurado.

- INSTRUMENTOS: Cuestionario compuesto por tres módulos: primero, datos personales, de formación, situación profesional y económica, el segundo sobre la concepción del trabajo como gestor deportivo junto con un esquema de las tareas del mismo, y el tercer módulo está formado por un inventario de tareas que puede o no realizar el gestor, repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en seis áreas de actividad, destacando para esta comunicación la de instalaciones.

CONCLUSIONES:

- En el área de instalaciones, cabe hacer referencia a que las tareas que realiza el propio técnico deportivo son aquellas relacionadas con el “funcionamiento general de la instalación”, tales como solución de problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de la actividad, redacción de normas de funcionamiento y uso, supervisión de las instalaciones, control del material para las actividades, etc. La tendencia es ir disminuyendo el número de éstas a lo largo del tiempo, al contrario que ocurre con las tareas que delega internamente, si bien van aumentando el número de éstas en los diferentes municipios encuestados en el presente y futuro con respecto al pasado.
- Para el caso de las tareas que no realiza el técnico deportivo en el área de instalaciones, las más repetidas son aquellas relacionadas con los programas informáticos, asesoramiento en la elaboración de planos, control de material de seguridad, construcción y remodelación de las instalaciones, además de temas relacionados con la seguridad en las mismas, sustitución de un trabajador, etc.
- Parecería lógico indicar que el gerente de deportes debe ser la pieza fundamental en la planificación y desarrollo o modificaciones de los espacios y equipamientos deportivos, y que por tanto, éste deberá aportar toda la información y criterios que mejoren la futura instalación; sin embargo según los resultados obtenidos, este tipo de tareas o bien se contratan externamente, fundamentalmente a un arquitecto, o no se realizan. Este aspecto es el que suele provocar, en gran parte las disfunciones que posteriormente se producirán en estas instalaciones deportivas de gran coste.

3.5.- TÍTULO: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES DE ANDALUCÍA Y CATALUÑA

AUTOR/ES: Arboledas, D. y Puig, N.

AÑO: 2012

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *International Journal of Sport Science*, Vol. VIII, núm. 29, mayo-julio, 2012, 223-244

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

En los últimos tiempos, ha aumentado el interés académico por la investigación en la gestión deportiva multiplicándose las publicaciones al respecto.

Nos parece importante poner de manifiesto el interrogante de hasta qué punto la situación de los servicios deportivos municipales de diferentes zonas geográficas de España es homogénea o diversa. Esto implica plantearse la cuestión formulada por Heinemann, Puig, López y Moreno (1997) sobre la influencia del proceso de globalización en las organizaciones deportivas. Cabe preguntarse si este proceso anula las diferencias regionales o si, por el contrario, se mantiene la dialéctica local/global sostenida por diversos autores (Gomes y Puig, ed., 2009; Puig y Gomes, ed., 2010).

OBJETIVOS:

- Analizar las diferencias en la organización de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña.
- Analizar las diferencias de las relaciones que los servicios deportivos municipales mantienen con otras entidades en Andalucía y Cataluña.
- Iniciar la exploración de cuáles han sido los procesos que han dado lugar a la situación observada.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Todos los servicios deportivos municipales de las poblaciones superiores a 30.000 habitantes de Barcelona y Girona en Cataluña, y Almería, Córdoba, Granada, Jaén y , Sevilla en Andalucía
- **MUESTRA:** 49 servicios deportivos municipales, de los cuales 10 de ellos son superiores a 100.000 habitantes y los 39 restantes poseen un tamaño de población comprendido entre los 30.000 y 100.000 habitantes
- **METODOLOGÍA:** Cuantitativa de corte descriptivo centrado en el análisis de las características estructurales de los servicios deportivos municipales.

- INSTRUMENTOS: Entrevista personal estandarizada a los técnicos deportivos de los servicios deportivos municipales por medio de un cuestionario previamente validado para los estudios de la Diputación de Barcelona (2011) y de la Diputación de Girona (2011).

CONCLUSIONES:

- En Andalucía se tiende a que los servicios municipales asuman la mayor parte de las ofertas y gestionen directamente su patrimonio. En Cataluña, en cambio, estos servicios interaccionan más con otros agentes del sistema deportivo tanto comerciales como asociativos. La explicación que proponemos sobre estas diferencias es el diferente nivel de desarrollo de la sociedad civil en cada una de las comunidades así como el desarrollo económico.
- Entendido el contexto que explica las diferencias en los dos casos analizados, es difícil posicionarse sobre la bondad o no de una fórmula u otra. A la luz de las tasas de autofinanciación parece que en Cataluña el sistema adoptado sea más eficiente. Ahora bien, cabe preguntarse si ello es debido a los modos de gestión de los servicios municipales deportivos o al contexto socioeconómico de cada comunidad.
- De lo que no hay duda, sin embargo, es del interés sociológico de los resultados obtenidos para contribuir a una reflexión fundamentada sobre las relaciones entre lo local y lo global en el deporte contemporáneo.
- El análisis de los servicios municipales del deporte en Andalucía y en Cataluña ha mostrado con claridad que en cada comunidad, los servicios deportivos municipales de deporte se han adaptado a las características del contexto en que se han desarrollado. Las experiencias de otros lugares han servido sin duda para entender la propia realidad pero el peso del entorno local se ha impuesto a tendencias homogeneizadoras.
- Sería deseable la realización de nuevos trabajos que analicen los municipios de las provincias restantes de Cataluña y Andalucía. La ampliación del estudio a todo el ámbito nacional, permitiría comprobar cuáles son las similitudes y diferencias de las características estructurales de los servicios deportivos municipales de España, e iniciar nuevas exploraciones con otras metodologías para poder concluir definitivamente qué procesos han influido en el desarrollo de las peculiaridades deportivas de cada región, produciendo diferentes realidades entre ellos. De este modo, se profundizaría en la articulación de las tendencias globales y locales.

3.6.- TÍTULO: PERFIL Y EXPECTATIVAS DEL TÉCNICO DE DEPORTE ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE SEGOVIA (ESPAÑA)

AUTOR/ES: Manrique-Arribas, J.C., Gea-Fernández, J.M. y Álvaro-Garzón, M.

AÑO:
2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, Vol. 13 (50) 367-387.

TIPO:
Artículo

JUSTIFICACIÓN:

La finalidad de este trabajo es analizar las características de los técnicos del deporte escolar (DE) en el municipio de Segovia y conocer su opinión acerca del modelo de iniciación deportiva con el que más se identifican. Una vez analizados los resultados obtenidos a través de unos cuestionarios sus características generales son: varón, joven, sin titulación deportiva, o si la posee es de primer nivel; estudiante universitario y que presenta una especial predisposición a seguir trabajando en esta actividad. Respecto al enfoque de DE con el que más se identifican manifiestan que éste debe plantearse con criterios educativos, que garantice hábitos de práctica física en el futuro y no centrarse en la competición, ni especializarse en un solo deporte. Las conclusiones indican que para mejorar el DE habría que asegurar unas condiciones mínimas de profesionalidad al técnico deportivo, exigirle una formación adecuada y reconocerle económica y socialmente para garantizar su dedicación.

OBJETIVOS:

- Ofrecer una actividad física y deportiva inclusiva, participativa, integradora, coeducativa, adaptativa, lúdica, educativa, multideportiva, sana, segura y que promueva la reflexión y el trabajo colaborativo en los escolares.
- Complementar, a través de la actividad física y deportiva, la labor formativa desarrollada en los centros educativos, especialmente en lo referente a los valores y los hábitos saludables, entendiendo el deporte educativo como un medio para desarrollar las aptitudes motrices y psicomotrices en relación con las capacidades afectivas, cognitivas y sociales que conforman su personalidad
- Adaptar la práctica de la actividad física y del deporte, especialmente la competición, a las finalidades y necesidades de cada etapa educativa.
- Revisar y proponer medidas para asegurar una adecuada formación inicial y permanente de los profesionales implicados en el desarrollo de la actividad física y el deporte en edad escolar, así

como llevar a cabo las acciones formativas necesarias para informar y formar a los adultos vinculados directa o indirectamente con la promoción de la actividad física y deportiva en estas edades: padres y madres, espectadores, directivos de entidades y Asociaciones deportivas, gerentes, Federaciones, etc.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: totalidad de la población de monitores que participan en el deporte escolar de la ciudad (58 de 59 posibles, 98%)
- MUESTRA: 28 de colegios públicos (48,27%), 12 de institutos públicos (20,68%) y 18 de colegios concertados, donde se imparte primaria y secundaria (31,05%). De los 58 monitores encuestados, el 68,97% son hombres y el 31,03% son mujeres. Por grupos de edad, la mayoría de los monitores se encuentran en la franja de menos de 25 años (70,7%). Especialmente significativa es la concentración de mujeres en esta franja (88,9%)
- METODOLOGÍA: Cuantitativa. Muestreo por conveniencia.
- INSTRUMENTOS: Cuestionario sobre el Perfil del Técnico Deportivo de Deporte Escolar y una escala de valoración de la Actividad Física Deportiva en Deporte Escolar.

CONCLUSIONES:

Los cambios en el DE en la ciudad de Segovia deberían pasar por cambiar el perfil del monitor deportivo. Para conseguir que se profesionalice y desarrolle sus expectativas en esta actividad es necesario que:

- a) Curse estudios relacionados con la educación física y el deporte.
- b) Posea una titulación deportiva, al menos de primer nivel.
- c) Conozca los objetivos educativos del deporte mediante una formación inicial y continuada adecuada; que tenga un reconocimiento económico y social acorde con la gran responsabilidad que adquiere en la creación de hábitos saludables y perdurables en el tiempo.
- d) Oriente su enseñanza hacia el proceso y no hacia el resultado.
- e) Prepare sesiones de entrenamiento que fomenten la reflexión del escolar.
- f) Motive a sus alumnos con prácticas divertidas que se ajusten a la lógica interna del deporte ejecutado.
- g) Entienda la competición como lugar de encuentro con otros deportistas, en donde se pone de manifiesto lo aprendido durante las sesiones de entrenamiento semanal.

3.7.- TÍTULO: EL GESTOR DEPORTIVO: CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO.

AUTOR/ES: Gómez-Tafalla, A. M y Núñez, J.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Journal of Sports Economic & Management*, 1(1), 5-30.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

El fenómeno social que suponen en la actualidad la actividad física y el deporte dota de un papel relevante a los técnicos o gestores deportivos, entendidos como las personas encargadas de gestionar el deporte del municipio. Por ello, se hace necesario determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores deportivos.

OBJETIVOS:

- Determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- Conocer el perfil de los gestores
- Comparar el perfil de estos gestores con otras investigaciones

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- **MUESTRA:** De los 85 municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad, se eligen los 73 que tienen gerente o técnico deportivo municipal. De ellos, responden 53, que corresponden a 51 municipios, ya que dos de ellos tienen a dos personas realizando estas labores.
- **METODOLOGÍA:** Cuantitativa. Muestreo por conveniencia.
- **INSTRUMENTOS:** Encuesta personal a través de un cuestionario estructurado.

CONCLUSIONES:

- El perfil del gestor deportivo de los municipios valencianos mayores de 10.000 habitantes, se puede definir como: hombre, con una edad de 38.7 años, casado, de nivel socio-económico medio-alto, licenciado en EF, con contrato de 37.5 horas. Es fijo o funcionario y su salario oscile entre 1.103€ y 1.202€.
- El área a la que más tiempo se le dedica es la de Actividades, seguida de la de directivas propias, instalaciones y recursos humanos.
- Respecto a investigaciones anteriores de referencia como la de Martínez del Castillo (1995), no varía la edad media, tipo de contrato y horas trabajadas, pero sí el nivel de formación, algo en lo que pudo influir el hecho de incluir en la investigación a personal de asociaciones y centros privados.
- Respecto a la investigación de López (2000), hay más coincidencia por tratarse de una muestra en la misma Comunidad. Se observa mayoritariamente un paso en la formación de Magisterio a Ciencias del Deporte, y de Coordinador de Deportes a Técnico de Deportes como puesto de trabajo.
- Respecto a la investigación de Gómez, Calabuig y Liceras (2009) realizada a gestores federativos en la misma comunidad, se observan coincidencias de género y edad, pero no en nivel de estudios.
- Predomina la gestión directa frente a la gestión indirecta y la demanda, cada vez, de personal más especializado.
- Se analiza que en el pasado era el técnico el que realizaba gran parte de las tareas, mientras que la tendencia presente y futura es ir delegando parte de ellas.
- Los técnicos deportivos deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades distribuidas en seis áreas: administración y contabilidad, instalaciones, actividades, comercio y marketing, recursos humanos y Directivas.
- Se hace necesario una formación pluridisciplinar para responder a las demandas de la sociedad actual

3.8.- TÍTULO: GESTIÓN DEL TIEMPO DE DIRECTORES DEPORTIVOS EN CENTROS DE FITNESS (TIME MANAGEMENT OF SPORT MANAGERS IN FITNESS CENTERS)

AUTOR/ES: García-Fernández, J.; Lago-Hidalgo, J. y Fernández-Gavira, J.

AÑO: 2010

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, Vol. 11 (44), 674-689.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

Cada día más personas practican deporte de forma regular, haciendo necesaria la creación de más centros deportivos para responder a las necesidades de la población. Para planificar y estructurar de manera correcta las actividades se ha hecho necesaria la inclusión de la figura del director/gestor deportivo, que se dedica a la organización y planificación de los servicios deportivos ofertados.

OBJETIVOS:

- Conocer el tiempo dedicado por parte de los gestores deportivos a diferentes tareas en los centros de fitness privados de Sevilla, según las características de los centros.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Centros de fitness privados de Sevilla
- MUESTRA: 37 gestores deportivos de centros de fitness privados de Sevilla, ciudad en la que existen un total de 77 centros con estas características.
- METODOLOGÍA: Cuantitativa.
- INSTRUMENTOS: Encuesta a través de un cuestionario realizado expresamente para el estudio.

CONCLUSIONES:

- A mayores dimensiones del centro de fitness, mayor es el tiempo dedicado por parte de los coordinadores deportivos en tareas de gestión administrativa.
- A mayor número de socios en el centro privado, aumenta el número de tareas de marketing, gestión administrativa y de RRHH, reuniones y planificación de nuevos servicios.
- La figura del gestor deportivo está adquiriendo una importancia mayor día a día, convirtiéndose en una gran salida laboral en lo que respecta al sector deportivo.

3.9.- TÍTULO: PENSAMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DEPORTIVA PÚBLICA: UN ESTUDIO CUALITATIVO CON UNIVERSITARIOS VALENCIANOS

AUTOR/ES: Molina-García, J. y Castillo-Fernández, I.

AÑO: 2009

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, nº. 10, 2009, 13-23.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

Este estudio pretende realizar un análisis exploratorio de tipo cualitativo sobre el pensamiento que los universitarios que practican habitualmente actividad física tienen sobre la gestión deportiva pública. Para ello se analizan variables relacionadas con el concepto de gestión deportiva pública y con los organismos que integran la estructura pública de gestión del deporte. La muestra está formada por 100 estudiantes de la Universitat de Valencia. La recogida de información se realizó en los meses de Octubre y Noviembre (2005), utilizándose un cuestionario creado para este estudio. Para los universitarios el concepto de gestión deportiva pública integra principalmente las acciones de organizar, administrar y gestionar. Además consideran que los elementos fundamentales de la gestión deportiva pública son las actividades físicas y, en menor porcentaje, las instalaciones deportivas. Asimismo, según los sujetos de la muestra los organismos que gestionan el deporte público son principalmente los Ayuntamientos. Finalmente, existe confusión sobre la naturaleza pública o privada de las federaciones deportivas.

OBJETIVOS:

- Realizar un análisis exploratorio de tipo cualitativo sobre el pensamiento que los universitarios que practican habitualmente actividad física tienen sobre la gestión deportiva pública.
- Analizar variables relacionadas con el concepto de gestión deportiva pública y los organismos que integran la estructura pública de gestión del deporte.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Universitat de Valencia en las instalaciones de los tres campus deportivos que posee el Servei d'Educació Física i Esports de esta universidad (Blasco Ibáñez, Burjassot y Tarongers). La recogida de información tuvo lugar entre los meses de Octubre y Noviembre de 2005.

- MUESTRA: 100 estudiantes (52 hombres y 48 mujeres) de 32 titulaciones de primer y segundo ciclo de la Universitat de Valencia con una edad media de 21.76 años
- METODOLOGÍA: Cualitativa
- INSTRUMENTOS: Cuestionario

CONCLUSIONES:

Ante los resultados de este estudio se puede concluir que:

- Según los sujetos de la muestra el concepto de gestión deportiva pública integra principalmente las acciones de organizar, administrar y gestionar. Además consideran que los elementos fundamentales de la gestión deportiva pública son las actividades físicas, y las instalaciones deportivas, aunque éstas en menor porcentaje.
- Los organismos que gestionan el deporte público son principalmente los Ayuntamientos.
- Existe confusión sobre la naturaleza (pública o privada) de las federaciones deportivas, de forma que un porcentaje de la muestra piensa que son entidades públicas. Un mayor conocimiento social de las bases de la gestión deportiva pública, así como de los organismos públicos que gestionan el deporte daría lugar a un mejor conocimiento de las diferentes acciones de promoción y oferta de práctica de actividad física por parte de la Administración Pública, con un consecuente aumento de la participación deportiva de la sociedad.
- Por último, comentar que este estudio pretende ser el punto de partida para otras investigaciones futuras que evalúen diferentes aspectos sociales de la gestión deportiva pública como ámbito profesional emergente con la finalidad principal de optimizar los recursos deportivos ofrecidos a la sociedad. Además, este estudio se podría ampliar a otras zonas geográficas, así como a otros segmentos poblacionales para poder efectuar análisis comparativos y así poder establecer conclusiones sobre las causas de un mayor o menor grado de conocimiento por parte de la sociedad de la gestión deportiva pública.

3.10.- TÍTULO: LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES. ESTUDIO DE CASO EN BIZKAIA

AUTOR/ES: Martínez de Aldama-Ortúzar, I. y Camps I Povill, A.

AÑO: 2008

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Apunts. Educación Física y Deportes*, nº 92, 2º trimestre, 74-80.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

En el estudio efectuado en Bizkaia, las entidades deportivas municipales han incorporado la externalización de servicios como una técnica fundamental en su administración y gestión. En este caso la subcontratación se utiliza no sólo para procesos auxiliares en la producción y prestación del servicio, sino también y lo que es más relevante, en aquellos procesos clave de la organización que son el eje vertebral a partir del cual se conforma la misión o razón de ser de las entidades deportivas municipales. La justificación del empleo de la externalización de estos servicios se centra básicamente en buscar técnicos especialistas que aseguren mayor calidad al servicio ofertado, en reducir costes y adecuarse a una demanda cada vez más diversificada y exigente. En este sentido y sobre todo para llevar a cabo la gestión de las escuelas deportivas municipales son los clubes y asociaciones deportivas existentes en el municipio las entidades que adquieren un protagonismo especial.

OBJETIVOS:

- Búsqueda de objetivos de carácter recreativo, saludables e higiénicos.
- Colaborar con el tejido asociativo, dotar al servicio técnico de especialistas.
- Mayor autonomía de gestión.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: La provincia de Bizkaia en los municipios de más de 10.000 habitantes.
- MUESTRA: 88,2% de los casos confirma tener algún tipo de convenio con estas entidades.

- METODOLOGÍA: Cuantitativa. Muestreo por conveniencia.
- INSTRUMENTOS: Encuesta personal a través de un cuestionario estructurado.

CONCLUSIONES

- La gestión directa, asumiendo por parte de la administración pública el coste íntegro de lo que supone la prestación global del servicio, no obedece a los criterios que hoy en día se emplean en la gestión empresarial, ni tampoco en la administración pública.
- Existen municipios que han optado por incorporar a través de los modos de subcontratación, mayor nivel de eficiencia en la gestión de sus organizaciones.
- No debemos obviar el hecho ya señalado de que la mayor parte de las prestaciones de estos servicios se realiza dentro del ámbito de estructuras de titularidad pública.

3.11.- TÍTULO: LOS PROFESIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS Y ENTIDADES: CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS Y FORMATIVAS.

AUTOR/ES: Campos-Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre-Sancho, J.A. y Pablos-Abella, C.

AÑO: 2007

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, Vol. 3, año III, 25-38.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

Este artículo pertenece al estudio realizado en la Comunidad Valenciana sobre la situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte. Primeramente se contextualiza las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte en el mercado laboral de la actividad física y el deporte y después se detalla aspectos específicos profesionales y técnicos de esta función laboral. Posteriormente se describe, reflexiona y concluye diversos aspectos sobre las características sociodemográficas de las personas que realizan las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte así como sus características formativas y las necesidad de que existan titulados de la actividad física y del deporte en esta función laboral de actividad física y deporte y dentro de estos que estén los más acordes según su formación y cualificación.

OBJETIVOS:

- Contextualizar las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte en el mercado laboral de la actividad física y el deporte.
- Describir, reflexionar y concluir aspectos sobre las características sociodemográficas de las personas que realizan tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte.
- Conocer las características formativas y necesidades que existen en los titulados de actividad física y el deporte.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Personas que trabajaban en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana. Se identificaron, encontraron y entrevistaron en las instalaciones

deportivas o en las entidades empleadoras de la Comunidad Valenciana. De todas ellas, 136 eran personas que desarrollaban tareas de organización y coordinación de actividad física y deporte en instalaciones deportivas o entidades.

- MUESTRA: 600 personas que trabajaban en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana. Muestreo aleatorio por conglomerados dentro del cual esta investigación es un muestreo polietápico,
- METODOLOGÍA: Cuantitativa de corte descriptivo
- INSTRUMENTOS: Entrevista de tipo oral, individual y estandarizada por medio de cuestionario.

CONCLUSIONES:

- La función de organización y gestión de actividad física y deporte está en aumento y es una de las funciones más desarrolladas y más deseadas para realizarse.
- Existe un elevado porcentaje de hombres respecto a las mujeres, por lo que se debe fomentar el acceso a las mujeres a esta función laboral.
- La cantidad de personas jóvenes es muy elevada, pero menor que otras funciones de actividad física y deporte.
- Hay un elevado porcentaje de personas que no posee alguna de las diferentes titulaciones de actividad física y del deporte, además existen muchas personas con titulaciones de actividad física y deporte desarrollando esta función para las cuales no están formadas ni son competentes.
- Existe la necesidad de la regulación profesional y laboral del sector de la actividad física y del deporte para garantizar el servicio y los beneficios de actividad física y deporte.

3.12.- TÍTULO: EL SERVICIO DEPORTIVO MUNICIPAL: EQUILIBRIO, CONDICIONES ECONÓMICAS Y VALOR SOCIAL

AUTOR/ES: Merino-Mandly, A.

AÑO: 2000

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Fundación General de la Universidad Complutense – Cursos de Verano Almería – “Administración Local y Desarrollo del Deporte”.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

La concepción de deporte en nuestra sociedad tiene múltiples afecciones, algunos lo ven como una forma de salud o de mejora de la condición física, otros como un espectáculo para su entretenimiento. Ante esto podemos hablar de tres vías de deporte: práctica, federado y espectáculo. Es por ello que en los últimos años se ha tomado el deporte como un derecho y por tanto, se oferta desde las administraciones locales. Convirtiéndose estas en objeto de estudio.

OBJETIVOS:

- Analizar el grado de competencia que las administraciones locales tiene sobre el deporte, así como, su proyección social.
- Conocer y comparar las condiciones económicas y el grado de inversión realizado por las administraciones locales de la muestra, en materia deportiva.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Capitales de provincia, en su mayoría andaluzas. En las décadas de los 80 y de los 90.
- **MUESTRA:** Servicios deportivos municipales de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla. Además se muestran datos de Barcelona, Mijas, Valencia y Vitoria.
- **METODOLOGÍA:** Cuantitativa.
- **INSTRUMENTOS:** Tablas y gráficos estadísticos.

CONCLUSIONES:

- El progreso del impacto económico del deporte en los servicios ofertados por las administraciones locales, ha experimentado un progreso significativo, aunque insuficiente para cubrir las demandas.
- Las tasas públicas y los ingresos generales deben cubrir el servicio prestado. Pudiéndose rebajar los precios por debajo de lo estipulado cuando existan razones sociales o benéficas.
- Debido a la autofinanciación, la envergadura y solidez del deporte local en España, se ha convertido hoy en día en un problema mayor.
- Analizando el presupuesto general de los ayuntamientos con el del área de deportes, la referencia porcentual recomendada por la FEMP en 1996 sitúan como mínimo que se destine un 3% del presupuesto municipal a esta área. En el estudio observamos aunque las cantidades son muy importantes, en la mayor parte de los ayuntamientos analizados no se llega a este valor. Únicamente lo supera claramente Vitoria en dos puntos.
- Un planteamiento de autofinanciación en los servicios de deportes sería injusto, abusivo e incluso discriminatorio para los usuarios de las actividades e instalaciones deportivas. Para ello se debe llegar al equilibrio económico y social en el sistema deportivo municipal. A través del dimensionamiento correcto, con actuaciones que están en el respeto y atención a las minorías y grupos especiales, a las actuaciones controladas respecto al deporte de élite, pasando por el respeto, e incluso apoyo, a la iniciativa privada.

3.13.- TÍTULO: ANALISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

AUTOR/ES: Peiró, J.M., Ramos, J. y González, P.

AÑO: 1993

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista de Psicología del Deporte*, Vol. 2, nº 2, 5-32.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

La importancia que cobra la gestión de las instalaciones deportivas se encuentra ligada a la demanda deportiva. Debido a esta relevancia, la gestión deportiva se constituye como campo de estudio. Así mismo, hemos de tener en cuenta que las variables que se puedan producir en la gestión de las instalaciones, han de ir en relación con los requerimientos de los usuarios.

OBJETIVOS:

- Conocer la gestión de la oferta y la explotación de las instalaciones de la Comunidad Valenciana.
- Determinar la gestión del mantenimiento de las instalaciones.
- Conocer la gestión del personal de las instalaciones.
- Detectar la existencia de posibles problemáticas en las instalaciones.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana, situadas en poblaciones de más de 200.000 hab. 3; 5 entre 50.000 y 200.000 hab. ; 7 entre 20.000 y 50.000
- **MUESTRA:** Se estudió a 30 gerentes de instalaciones deportivas. El 90% de ellas son de propiedad y gestión pública, y un 10% son instalaciones de propiedad privada
- **METODOLOGÍA:** Combinación de las metodologías cuantitativa y cualitativa.
- **INSTRUMENTOS:** Cuestionario. Sesión de discusión entre expertos en la materia.

CONCLUSIONES:

- Los gerentes deportivos de las instalaciones, consideran que las actividades que realizan, tienen una frecuencia menor de lo necesario. Por ello se necesitaría mejorar en esta realización.
- Las actuaciones tanto de oferta, como de mantenimiento, se hacen de forma planificada (tres cuartas partes de las mismas). Acerca de las tareas, los gerentes muestran un nivel de competencia moderado.
- La frecuencia en la gestión del mantenimiento en conjunto presenta una media de 2.38, entre las alternativas de respuesta 2."con frecuencia algo menor de lo necesario" y 3."con la frecuencia necesaria". La ampliación de las instalaciones (2) y la construcción de nuevas pistas y servicios (1.96) son las actividades que presentan la frecuencia de realización más baja. Siendo considerado más necesario la renovación del material deportivo (2.86) y la distribución de las actividades de mantenimiento entre el personal (2.76).
- Examinando lo que a la gestión del personal respecta, observan que hay una gran proporción de instalaciones en las que no se lleva a cabo la planificación del desarrollo de la carrera, planes o programas de formación y capacitación del personal, normativa prevista sobre sanciones, ni planes de compensaciones complementarias. En consecuencia, estas tareas son las que presentan promedios más bajos (respectivamente 1.29, 1.35, 1.62, y 1.69).
- La realización de las tareas económico-administrativas es llevada a cabo directamente por los gerentes, con un promedio situado en 0.51.
- De las once situaciones problemáticas consideradas en esta área de la gestión, las que se dan en la mitad de las son el uso no deportivo de los problemas por la concesión de servicios auxiliares, no se da en una tercera parte de las instalaciones deportivas, como la cafetería, conflictos en la coordinación del uso de la instalación entre diversos colectivos de usuarios y dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones. Por contra, en 90% de las instalaciones muestreadas encontramos saturación a ciertas horas e instalaciones vacías o infrautilizadas a ciertas horas, mientras que en 80% de las instalaciones hay escasez de instalaciones y demandas de usuarios muy amplias y variadas.

4.- ARTÍCULOS INTERNACIONALES

4.1.- TÍTULO: PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTOR/ES: Barros, M., Mulatinho, C, Gantois, G., Gonçalves, W., De Aguiar, T., Samico, V.

AÑO: 2013 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva,*

4.2.- TÍTULO: SPORT MANAGEMENT AND MARKETING: OVERVIEW AND RECOMENDATION FOR FUTURE RESEARCH

AUTOR/ES: Young Jae Ko

AÑO: 2013 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *International journal of sport science*

4.3.- TÍTULO: THE PERCEIVED IMPORTANCE OF SPORT MANAGEMENT COMPETENCIES BY ACADEMICS AND PRACTITIONERS IN THE CULTURAL/INDUSTRIAL CONTEXT OF TAIWAN

AUTOR/ES: Ko, L., Henry, I., & Kao, J. C.

AÑO: 2011 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Managing Leisure*

4.4.- TÍTULO: EL GESTOR DEPORTIVO: CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO.

AUTOR/ES: Gómez, A.M y Núñez, J.

AÑO: 2011 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Journal of Sports Economic & Management*

4.5.- TÍTULO: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CASTILLA LA MANCHA

AUTOR/ES: Gallardo, L.

AÑO: 2005 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *European Journal of Human Movement*

4.6.- TÍTULO: COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA. UNA APROXIMACIÓN

AUTOR/ES: Mestre-Sancho, J.A.

AÑO: 2011 **TIPO:** Artículo

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista de Educación Física – Universidad de Antioquia.*

4.1.- TÍTULO: PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTOR/ES: Barros, M., Mulatinho, C., Gantois, G., Gonçalves, W., De Aguiar, T. y Samico, V.

AÑO: 2013

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Vol.3, supl. 1, 44–52

TIPO:
ARTÍCULO

JUSTIFICACIÓN:

La discusión acerca de la importancia de la gestión deportiva y de los dirigentes deportivos está en una fase temprana en Brasil, cuyas características no se muestran bien definidas aún, así como sus funciones dentro del proceso evolutivo del deporte. Por este motivo, se decide realizar una revisión bibliográfica de los artículos más relevantes que arrojen luz sobre el perfil del gestor deportivo en Brasil: sexo, edad, formación, experiencia, etc.

OBJETIVOS:

- Profundizar los conocimientos del perfil del gestor deportivo a nivel nacional.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Brasil.
- MUESTRA: 12 estudios
- METODOLOGÍA: De naturaleza cualitativa, descriptiva y revisión bibliográfica.
- INSTRUMENTOS: Doce estudios, siendo ocho artículos originales, un artículo de revisión, dos tesis de master y un trabajo de fin de carrera

CONCLUSIONES:

En cuanto a las características de los gestores deportivos brasileños, se destaca que:

- GÉNERO: predominantemente masculino, sin embargo se observó que hubo un incremento de la participación femenina.
- EDAD: muy variable, pero la que más se repitió fue entre 30 y 49 años
- EXPERIENCIA: poco tiempo de experiencia en el cargo.
- FORMACIÓN: Especialmente son profesionales con una licenciatura en educación física.
- Resultó difícil comparar los estudios y causó la inhibición de la designación de algunas características que pueden ser importantes para definir el cargo del gestor.

4.2.- TÍTULO: SPORT MANAGEMENT AND MARKETING: OVERVIEW AND RECOMENDATION FOR FUTURE RESEARCH

AUTOR/ES: Young Jae Ko

AÑO: 2013

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *International journal of sport science*, Vol. 9, nº 33 (2013) 204-207.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

La industria del deporte es una industria grande y de rápido crecimiento. El mercado estadounidense sólo contaba para tanto como \$ 400-435 billion en 2012. La definición convencional de la industria incluye "los productos que ofrece a sus compradores son deporte, gimnasio, recreación, o relacionados con el ocio, y pueden ser actividades, bienes, servicios, personas, lugares o ideas". Sin embargo, el mercado de deporte de hoy en día está ampliando su frontera por que envuelve la industria del entretenimiento y convertirse en un fenómeno cultural global.

El campo académico de la gestión deportiva se encuentra ahora en una fuerte demanda para educar a los profesionales de la industria del deporte. La gestión del deporte concreto, el grupo de trabajo especial de la Asociación Nacional de Estados Unidos para el Deporte y la Educación Física (NASPE) y la Sociedad Americana del Norte para la Gestión Deportiva (NASSM) define como "el campo de estudio que ofrece la formación especializada y la educación necesaria para las personas que buscan carreras en cualquiera de los muchos segmentos de la industria. "Desde el Journal of Sport Management fue publicado por primera vez en 1987, 15 revistas académicas surgió para dar cabida a la demanda de una comunicación eficaz dirigida específicamente hacia la gestión deportiva y marketing. Al mismo tiempo, el creciente tamaño del mercado de la industria del deporte como fenómeno cultural recibido atención académica de otras disciplinas como la gestión, marketing y economía

OBJETIVOS:

- Comenzar la evaluación del estado de preparación académica de la gestión deportiva a través de un proceso de acreditación formal por programas de gestión del deporte.
- Establecer objetivos comunes para cada función que es necesario para el desarrollo de la gestión del deporte como una disciplina única.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Evolución de la industria del deporte desde 1987.
- MUESTRA: publicidad, promoción, estudios de casos, los deportes colegiales, el comportamiento del consumidor, el impacto económico de los deportes, gestión, instalaciones / servicios para eventos, internacional, licencias, marketing mercado segmentación / target, profesional, marketing relacional, la investigación - en general, la investigación-espectadores, participantes y aficionados, el patrocinio, la educación marketing deportivo, tecnología, las mujeres en el deporte, y varios.
- METODOLOGÍA: Cualitativa.

CONCLUSIONES:

- Seguir produciendo teorías específicas del deporte a través de una variedad de herramientas metodológicas para solidificar aún más la gestión del deporte como una disciplina académica. En este proceso, los estudios os tenga que adoptar una variedad de temas y problemas asociada a diversos segmentos de deporte y perspectivas múltiples partes interesadas
- Comunicarse con eficacia su programa de investigación con los campos relacionados.

4.3.- TÍTULO: THE PERCEIVED IMPORTANCE OF SPORT MANAGEMENT COMPETENCIES BY ACADEMICS AND PRACTITIONERS IN THE CULTURAL/INDUSTRIAL CONTEXT OF TAIWAN

AUTOR/ES: Ko, L., Henry, I. y Kao, J. C.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Managing Leisure*, 16 (4), 302-317

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

The study of management competencies and their application in the field of sport management has an established tradition. It is only relatively recently however that concern to consider the culturally specific context of competency evaluation has developed in the mainstream management literature and little work has been developed in the sport management field to address cultural specificity in respect of competencies. In addition, the distinction between those competencies valued by sport management educators and by sport management practitioners is a relatively neglected topic.

OBJETIVOS:

- To develop a research instrument specific to the Taiwan context which can establish the significance of particular management competencies to Taiwanese sport managers and educators.
- To subsequently investigate the perceptions of sport managers and academics of the importance of competencies to successful sports management in the context of the developing Taiwanese sport industry (and by implication to identify culturally specific competencies)
- To identify and explain any significant differences between the competencies identified by the managers and by the educators.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Taiwan.
- MUESTRA: 800 individuals which included 150 academics who currently teach sport management-related courses and 650 sport managers working in the sport services industry.

- **METODOLOGÍA:** Phase 1: systematic review of the literature on competence-based analyses of management in the sport sector; phase 2: instrument development, the development of a culturally specific set of instruments; phase 3: primary research; and phase 4: analysis of findings.
- **INSTRUMENTOS:** self-administered questionnaires.

CONCLUSIONES:

- The perceived competencies critical to the successful conduct of a sport manager's job in Taiwan were identified, including management techniques, sport-related theory and foundations, service provision and development, foreign language and learning ability, leadership, finance, economics, and analytic abilities, communication, political awareness, accounting and risk management, information management and technology, and management theory and knowledge management.

4.4.- TÍTULO: EL GESTOR DEPORTIVO: CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO

AUTOR/ES: Gómez-Tafalla, A. M y Núñez, J.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Journal of Sports Economic & Management*, Vol. 1, (1), 5-30.

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

El fenómeno social que suponen en la actualidad la actividad física y el deporte dota de un papel relevante a los técnicos o gestores deportivos, entendidos como las personas encargadas de gestionar el deporte del municipio. Por ello, se hace necesario determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores deportivos.

OBJETIVOS:

- Determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- Conocer el perfil de los gestores
- Comparar el perfil de estos gestores con otras investigaciones

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- **MUESTRA:** De los 85 municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad, se eligen los 73 que tienen gerente o técnico deportivo municipal. De ellos, responden 53, que corresponden a 51 municipios, ya que dos de ellos tienen a dos personas realizando estas labores.
- **METODOLOGÍA:** Cuantitativa. Muestreo por conveniencia.
- **INSTRUMENTOS:** Encuesta personal a través de un cuestionario estructurado.

CONCLUSIONES:

- El perfil del gestor deportivo de los municipios valencianos mayores de 10.000 habitantes, se puede definir como: hombre, con una edad de 38.7 años, casado, de nivel socio-económico medio-alto, licenciado en EF, con contrato de 37.5 horas. Es fijo o funcionario y su salario oscile entre 1.103€ y 1.202€.
- El área a la que más tiempo se le dedica es la de Actividades, seguida de la de directivas propias, instalaciones y recursos humanos.
- Respecto a investigaciones anteriores de referencia como la de Martínez del Castillo (1995), no varía la edad media, tipo de contrato y horas trabajadas, pero sí el nivel de formación, algo en lo que pudo influir el hecho de incluir en la investigación a personal de asociaciones y centros privados.
- Respecto a la investigación de López (2000), hay más coincidencia por tratarse de una muestra en la misma Comunidad. Se observa mayoritariamente un paso en la formación de Magisterio a Ciencias del Deporte, y de Coordinador de Deportes a Técnico de Deportes como puesto de trabajo.
- Respecto a la investigación de Gómez, Calabuig y Liceras (2009) realizada a gestores federativos en la misma comunidad, se observan coincidencias de género y edad, pero no en nivel de estudios.
- Predomina la gestión directa frente a la gestión indirecta y la demanda, cada vez, de personal más especializado.
- Se analiza que en el pasado era el técnico el que realizaba gran parte de las tareas, mientras que la tendencia presente y futura es ir delegando parte de ellas.
- Los técnicos deportivos deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades distribuidas en seis áreas: administración y contabilidad, instalaciones, actividades, comercio y marketing, recursos humanos y Directivas.
- Se hace necesario una formación pluridisciplinar para responder a las demandas de la sociedad actual

4.5.- TÍTULO: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES EN CASTILLA LA MANCHA

AUTOR/ES: Gallardo, L.

AÑO: 2002

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *European Journal of Human Movement*, nº. 9, 2002, 165-191

TIPO: Artículo

JUSTIFICACIÓN:

En zonas de marcado carácter rural, como es el caso de Castilla-La Mancha, el deporte ha ido unido al ocio hasta alcanzar una personalidad de necesidad social. Cuando esto se ha producido, los Ayuntamientos se han lanzado a las políticas de construcción de edificios con mayor o menor grado de definición y no han sopesado la optimización de los recursos y necesidades existentes en la localidad. Ya fueran estos humanos o materiales. Las entidades de reciente constitución, aquellas que ahora se incorporan al desarrollo del deporte municipal, disponen de una gran oportunidad, que consiste en aprender de los errores y de las ineficacias cometidas por las que fueron pioneras, para no recorrer el mismo camino, con el mismo ritmo, el mismo coste, adquiriendo las mismas hipotecas y cargas estructurales. Es necesario conocer las causas y los efectos de las políticas, las estrategias y las acciones desarrolladas entonces. El objetivo es analizar los datos de los servicios deportivos municipales, referente a características generales y contrastar los parámetros obtenidos en los municipios analizados, para averiguar si existen relaciones entre los municipios estudiados. El diseño utilizado en esta investigación fue descriptivo, con variables agrupadas con relación a los factores fundamentales de los que se deriva el análisis de la situación de los Servicios Deportivos Municipales durante el año 2000. La muestra está compuesta por 16 servicios.

OBJETIVOS:

- Comenzar la evaluación de la estado de preparación académica gestión deportiva a través de un proceso de acreditación formal por programas de gestión del deporte
- Establecer objetivos comunes para cada función, como investigador, que es necesario para el desarrollo de la gestión del deporte como una disciplina única

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- CONTEXTO: Servicios deportivos de municipios de Castilla-La Mancha mayores de 10.000 habitantes.
- MUESTRA: 16 Municipios de Castilla la Mancha, con una población de 648.276 habitantes, el 37,8% de la comunidad.
- METODOLOGÍA: Cualitativa. Diseño descriptivo.
- INSTRUMENTOS: Cuestionario diseñado *ad hoc*. La entrega de los cuestionarios se realizó entre los meses de febrero y marzo del año 2000.

CONCLUSIONES:

- En el tipo de estructura que los Ayuntamientos utilizan para realizar su labor de promoción deportiva y de gestión de sus instalaciones y actividades, presenta una ligera tendencia a la creación de un organismo autónomo local.
- Por otra parte, está consolidado y diferenciado el puesto político y el puesto del responsable técnico deportivo, con una tendencia a denominarse coordinador deportivo. Se observa una falta de enfoque en el perfil que deben poseer los responsables técnicos.
- Se ha fortalecido una red de instalaciones básicas. En las tipologías de instalaciones deportivas todos los Municipios tienen pabellones cubiertos y piscinas al aire libre, pistas de tenis, pistas polideportivas y campos de fútbol. Todos los Municipios de más de 20.000 habitantes poseen una piscina cubierta y pista de atletismo, de modo que no sólo disponen de instalaciones económicas, sino de unos equipamientos que contribuyen a la mejora de la calidad de vida.
- Todos los Municipios tienen una oferta de actividades estables dentro de un programa deportivo organizado, siendo la oferta de niños superior a la de adultos y suficiente para poder dar un servicio a la mayoría de los ciudadanos de cada Municipio.

4.6.- TÍTULO: COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA. UNA APROXIMACIÓN

AUTOR/ES: Mestre-Sancho, J.A.

AÑO: 2013

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Revista de Educación Física – Universidad de Antioquia*, Vol. 2, Número 2 °
Abril – Junio 2013, 1-19.

TIPO:
ARTÍCULO

JUSTIFICACIÓN:

Los cambios que se producen en la sociedad, han hecho que aumente la complejidad de la práctica deportiva. Es por ello que no basta para el deporte, con buenos técnicos, como antes sucedía; sino, que es necesario incluir la gestión que englobe nuevas técnicas y elementos.

Además, se ha de tener en cuenta que la gestión deportiva no puede llevarse a cabo de igual modo en todos los lugares, ya que se han de tener en cuenta los diferentes sistemas sociales.

OBJETIVOS:

- Definir y aclarar los conceptos de gestión y gestión deportiva, indicando su origen y acciones que deben tener lugar a través de la misma.
- Conocer el rol del gestor deportivo y quién lo realiza actualmente.
- Determinar los elementos que constituyen la gestión deportiva.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

- **CONTEXTO:** Instalaciones deportivas españolas.
- **MUESTRA:** Gestores deportivos españoles.
- **METODOLOGÍA:** Mixta, combinación de metodología cuantitativa y cualitativa.
- **INSTRUMENTOS:** Tablas y datos relacionados, extraídos de los estudios indicados en las revisiones bibliográficas llevadas a cabo, como se indica.

CONCLUSIONES:

- Es fundamental en la gestión de deporte tener en cuenta la legislación deportiva, así como trasmitirla.
- Es deber de la gestión tratar de que se creen nuevas organizaciones deportivas, para de este modo fomentar la práctica de actividad física y crear adherencias hacia la práctica deportiva.
- La planificación es clave en la gestión deportiva.
- Deben hacerse y diseñarse los presupuestos de forma acorde, evitando de este modo que se malgaste. Así también, la construcción de instalaciones ha de ser razonable y tener un diseño encaminado a su posterior uso.
- Los recursos humanos son esenciales, es por ello que se debe contar con personas formadas y debidamente tituladas, que garanticen el progreso y la gestión adecuada.
- A través de una oferta saludable, se facilitará la práctica físico-deportiva, su aceptación social y su captación, que perdure en el tiempo. Además se ha de concienciar a través de la práctica sobre la conservación del medio ambiente.

SEGUNDA PARTE

Diseño, procedimiento, metodología y desarrollo de la investigación



Capítulo III

DISEÑO, PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



SUMARIO DEL CAPÍTULO III

DISEÑO, PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA

1.2.- MARCO GEOGRÁFICO

1.3.- BREVE APROXIMACIÓN HISTÓRICA

1.4.- POBLACIÓN

1.5.- ECONOMÍA

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.- DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.- FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.- LA MUESTRA

3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1.- Cuestionario

3.3.1.1.- Proceso de elaboración y validación del cuestionario

3.3.1.1.1.- Revisión bibliográfica

3.3.1.1.2.- Técnica Delphi

3.3.1.1.2.1.- Composición del Grupo de expertos participantes en la Delphi.

3.3.1.1.2.2.- Organización secuencial para la elaboración del cuestionario

3.3.1.1.3.- Diseño digital del cuestionario

3.3.1.1.3.1.- Diseño propio frente a opciones preestablecidas

3.3.1.1.3.2.- Dominio, hosting y programación

- 3.3.1.1.4.- Pilotaje del cuestionario
- 3.3.1.2.- Validez y fiabilidad del Cuestionario empleado en nuestra investigación
 - 3.3.1.2.1.- Validez de Cuestionario
 - 3.3.1.2.2.- Fiabilidad de los Cuestionarios
 - 3.3.2.3.- Tratamiento de los datos cuantitativos con el programa SPSS 20.0.
- 3.3.2.- Técnica cualitativa: La Encuesta a expertos en gestión deportiva
 - 3.3.2.1.- La Encuesta autoadministrada
 - 3.3.2.2.- Tipología y Diseño seguido en nuestra Encuesta
 - 3.3.2.3.- El análisis de datos cualitativos asistido por el programa Nudist-vivo 8.0

4.- PROCEDIMIENTO

- 4.1.- PROCEDIMIENTO PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS**
- 4.2.- PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS EXPERTOS**

1.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

“El entorno sociocultural ha de entenderse no sólo como objeto de estudio y como recurso pedagógico, sino como contexto social en el que vive, aprende y se desarrolla vitalmente cada persona.”.
PALOMARES-CUADROS (2003).

1.1.- LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA

Andalucía es una comunidad autónoma de España, con estatus de nacionalidad histórica, de acuerdo con el Estatuto de Autonomía que la rige. Está compuesta por ocho provincias creadas por Javier de Burgos mediante Real Decreto de 30 de noviembre de 1833, y son Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla. Su capital es Sevilla, ciudad reconocida por el Estatuto de Autonomía como sede de la Junta de Andalucía. La sede del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía se encuentra en la ciudad de Granada.



Figura III.1. Mapa de Andalucía. (Tomado de www.mapainteractivo.net).

En 1981 se constituyó en comunidad autónoma, al amparo de lo dispuesto en el artículo segundo de la Constitución Española de 1978, que reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones españolas. El proceso de autonomía política se cursó a través del

procedimiento restrictivo expresado en el artículo 151 de la Constitución, lo que hace de Andalucía la única comunidad española que accedió a la autonomía a través de dicho procedimiento.

1.2.- MARCO GEOGRÁFICO

Andalucía tiene una extensión de 87.597 km², que equivale al 17,3% del territorio español, por lo que es comparable con muchos de los países europeos, tanto por su superficie como por su complejidad interna. Se encuentra situada al sur de la península ibérica; limitando al oeste con Portugal, al norte con las comunidades autónomas de Extremadura y Castilla-La Mancha, al este con la Región de Murcia y al sur con el océano Atlántico, el mar Mediterráneo y Gibraltar. A través del estrecho de Gibraltar, separado por 14km en su parte más estrecha, se encuentran Marruecos y Ceuta en el continente africano.

El marco geográfico es uno de los elementos que da singularidad y personalidad propia a Andalucía. Desde el punto de vista geográfico, podemos distinguir tres grandes áreas ambientales, conformadas por la interacción de los distintos factores físicos que inciden sobre el medio natural: Sierra Morena (que separa Andalucía de la Meseta), los Sistemas Béticos y la Depresión Bética que individualizan la Alta Andalucía de la Baja Andalucía.

Andalucía se localiza en una latitud entre los 36° y los 38°44' N, en la zona templado-cálida de la Tierra, dando a su clima características muy definitorias como la bonanza de sus temperaturas y la sequedad de sus veranos. Sin embargo, en el amplio marco definido por sus límites existen unos grandes contrastes internos. De esta forma, se pasa de las extensas llanuras litorales del río Guadalquivir (a nivel del mar) a las zonas más altas de la península en Sierra Nevada. Contrasta la sequedad del desierto de Tabernas con el Parque Natural de la Sierra de Grazalema la más lluviosa de España. Más significativo, si cabe, es el tránsito de las cumbres nevadas del Mulhacén a la costa subtropical granadina, a escasos 50 km (Instituto Nacional de Estadística, 2010).

El relieve andaluz se caracteriza por el fuerte contraste altitudinal y en la pendiente. Entre sus fronteras se dan las mayores cotas de la Península Ibérica y casi un 15% del territorio por encima de 1.000 m; frente a las zonas deprimidas, con menos de 100 msnm de altitud en la gran Depresión Bética. En las pendientes, se produce el mismo fenómeno.

En cuanto a las costas andaluzas, el litoral atlántico se caracteriza por un predominio abrumador de playas y costas bajas; por su parte el litoral mediterráneo tiene una presencia muy importante de acantilados sobre todo en la Axarquía malagueña, Granada y Almería (López-Ontiveros, 2002).

1.3.- BREVE APROXIMACIÓN HISTÓRICA

La historia de Andalucía es el resultado de un complejo proceso en el que se fusionan a lo largo del tiempo diferentes pueblos y culturas, así como diferentes realidades socioeconómicas y políticas. A pesar de la contemporaneidad de la formación del *Estado Autonómico Andaluz*, no se puede olvidar la impronta que han dejado por el actual territorio andaluz pueblos como el íbero, el celta, el fenicio, el cartaginés, el romano o el musulmán.

La historia de Andalucía, como región primero castellana y luego española, comenzó en el siglo XIII, con la conquista de los reinos de Córdoba, Sevilla y Jaén, continuado con la toma del Reino de Granada en el siglo XV, y culminado en lo sustancial con la división territorial de España de 1833 y la constitución de Andalucía como comunidad autónoma de España, tras el referéndum sobre la iniciativa del proceso autonómico de Andalucía de 1980. No obstante también es relevante exponer brevemente la historia anterior del territorio actualmente integrado en dicha región.

La posición geoestratégica de Andalucía en el extremo sur de Europa, entre ésta y África, entre el océano Atlántico y el mar Mediterráneo, así como sus riquezas minerales y agrícolas y su gran extensión superficial de 87.268 km² (mayor que muchos de los países europeos), forman una conjunción de factores que hicieron de Andalucía un foco de atracción de otras civilizaciones ya desde el inicio de la Edad de los Metales (Pérez y Fernández, 2011).

De hecho, su situación geográfica como nexo entre África y Europa, hace que algunas teorías apunten a que los primeros homínidos europeos, previo paso del Estrecho de Gibraltar, se ubicaron en el territorio andaluz. Las primeras culturas desarrolladas en Andalucía, Millares, El Argar y Tartessos, tuvieron un claro matiz orientalizador, debido a que pueblos del Mediterráneo oriental se asentaron en las costas andaluzas en busca de minerales y dejaron su influjo civilizador. El proceso de paso de la prehistoria a la historia, conocido como protohistoria, estuvo ligado a la influencia de estos pueblos,

principalmente griegos y fenicios, amplio momento histórico en el que se fundó Cádiz, la ciudad más antigua de Europa occidental, seguida en antigüedad por otra ciudad andaluza: Málaga (Espinosa, 2006).

Andalucía quedó incorporada plenamente a la civilización occidental con la conquista y romanización de la provincia Bética. Ésta tuvo gran importancia económica y política en el Imperio, al que aportó numerosos magistrados y senadores, además de las figuras sobresalientes de los emperadores Trajano y Adriano.

Las invasiones germánicas de vándalos y posteriormente de visigodos no hicieron desaparecer el papel cultural y político de la Bética y durante los siglos V y VI los terratenientes beticorromanos mantuvieron prácticamente una independencia con respecto a Toledo. En este período destacaron figuras como San Isidoro de Sevilla o San Hermenegildo.

En el 711 se produjo una importante ruptura cultural con la conquista musulmana de la península ibérica. El territorio andaluz fue el principal centro político de los distintos estados musulmanes de Al-Ándalus, siendo Córdoba la capital y uno de los principales centros culturales y económicos del mundo por aquel entonces. Este período de florecimiento culminó con el Califato Omeya de Córdoba, donde destacaron figuras como Abderramán III o Alhakén II. Ya en el siglo X se produjo un período de grave crisis que fue aprovechado por los reinos cristianos del norte peninsular para avanzar en sus conquistas y por los distintos imperios norteafricanos que se fueron sucediendo (Almorávides y Almohades) que ejercieron su influencia en al-Ándalus y también establecieron sus centros de poder en la península en Granada y Sevilla, respectivamente. Entre estos periodos de centralización de poder, su produjo la fragmentación política del territorio peninsular, que quedó dividido en primeros, segundos y terceros reinos de taifas. Entre estos últimos, el Reino nazarí de Granada tuvo un papel histórico y emblemático fundamental.

La Corona de Castilla fue conquistando paulatinamente los territorios del sur peninsular. Fernando III personalizó la conquista de todo el valle del Guadalquivir en el siglo XIII. El territorio andaluz quedó dividido en una parte cristiana y otra musulmana hasta que en 1492 la conquista de la Península finalizó con la toma de Granada y la desaparición del reino homónimo.

En el siglo XVI, es cuando Andalucía explotó más su posición geográfica, ya que centralizó el comercio con el Nuevo Mundo, a través de

la Casa de Contratación de Indias con sede primero en Sevilla, que llegó a ser la ciudad más poblada del Imperio español, y dos siglos más tarde en Cádiz hasta su desaparición en ese mismo siglo. Tras la llegada de Cristóbal Colón a América, Andalucía tuvo un papel fundamental en su descubrimiento y colonización. Sin embargo no existió un verdadero desarrollo económico de Andalucía debido a las numerosas empresas de la Corona en Europa. El desgaste social y económico se generalizó en el siglo XVII y culminó con la conjuración de la nobleza andaluza contra el gobierno del Conde-Duque de Olivares en 1641.

Las reformas borbónicas del siglo XVIII no remediaron que España en general y Andalucía en particular se fueran perdiendo peso político y económico en el contexto europeo y mundial. Asimismo la pérdida de las colonias españolas de Ultramar irán sacando a Andalucía de los circuitos económicos mercantilistas.

Esta situación mejoró durante el siglo siguiente ya que la industria andaluza tuvo un importante peso en la economía española durante el siglo XIX. En 1856, Andalucía era la segunda región española en cuanto a grado de industrialización. Un siglo más tarde estaba ya prácticamente a la cola, con un índice de industrialización inferior al 50 por 100 del nivel medio español. Mientras que entre 1856 y 1900, Andalucía tenía un índice de industrialización superior a la media nacional en las ramas de alimentación, metalurgia, química y cerámica, a partir de 1915 esta supremacía se redujo a las ramas de alimentación y química.

Tras ese siglo expansivo, durante la gran parte siglo XX y comienzos del siglo XXI, Andalucía, y a pesar que se constituye en comunidad autónoma en 1981, no consigue igualar sus índices de desarrollo al resto del España, siendo la región con mayor paro de toda la Unión Europea y menor renta per cápita del país.

1.4.- POBLACIÓN

Andalucía es la primera comunidad autónoma española en cuanto a su población, que a 1 de enero de 2014, se sitúa en 8 402 305 habitantes, con un total de 158 municipios con más de 10.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2013). Esta población se concentra, sobre todo, en las capitales provinciales y en las áreas costeras, por lo que el nivel de urbanización de

Andalucía es bastante alto; la mitad de la población andaluza se concentra en las veintiocho ciudades de más de cincuenta mil habitantes.

Tabla III.1. *Distribución de la población andaluza por provincias*

Provincia	Población	Superficie (km ²)	Municipios	Partidos Judiciales
Almería	702.286	8.774	102	8
Cádiz	1.243.344	7.436	44	14
Córdoba	805.375	13.550	75	12
Granada	922.375	12.531	171	9
Huelva	521.220	10.148	79	6
Jaén	669.636	13.489	97	10
Málaga	1.624.145	7.308	103	11
Sevilla	1.927.109	14.042	105	15

En Andalucía existen 776 municipios divididos entre las 8 provincias. Las entidades municipales en Andalucía están reguladas por el Estatuto de Autonomía de Andalucía en su Título III, en los artículos que van del 91 al 95, donde se establece que el municipio es la entidad territorial básica de Andalucía, dentro de la que goza de personalidad jurídica propia y de plena autonomía en el ámbito de sus intereses. Su representación, gobierno y administración corresponden a los respectivos Ayuntamientos, los cuales tienen competencias propias sobre materias como urbanismo, servicios sociales comunitarios, abastecimiento y tratamiento de aguas, recogida y tratamiento de residuos y la promoción del turismo, la cultura y el deporte entre otras materias establecidas por ley (Ley 7/1993, reguladora de la demarcación municipal de Andalucía).

1.5.- ECONOMÍA

La realidad económica andaluza actual está marcada por la desventaja de Andalucía con respecto a los marcos globales español y europeo, básicamente por la tardía llegada de la revolución industrial, dificultada por la situación periférica que adoptó Andalucía en los circuitos económicos internacionales. Como consecuencia, queda el menor espacio relativo de la industria en la economía y el gran peso que aún posee la agricultura e hipertrofia del sector servicios.

Los principales rasgos de la economía andaluza son:

- Según Eurostat, con datos de 2012, Andalucía posee la tasa de paro más elevada de toda la UE. En el año 2013, ese dato siguió incrementándose hasta alcanzar el 36,87% en el primer trimestre (la media de España es el 25,02%).
- Andalucía es la CCAA con mayor número de funcionarios, con 499.974 personas (2010). No obstante se encuentra en torno a la media nacional de funcionarios por cada 1000 habitantes (60,93% en Andalucía y 58,78% media nacional; y por debajo de comunidades autónomas como Canarias, Madrid, Castilla-La Mancha, Aragón, Castilla León y Extremadura. Por provincias, Sevilla, es la que concentra mayor número con 120.806.
- Balanza comercial negativa, empeorando en los últimos años debido al peso de las importaciones de petróleo y de bienes de consumo (importaciones 14.261 Millones de euros, exportaciones 17.535 millones de euros).
- Estancamiento de la industria (12% del VAB), dentro de la cual sigue teniendo gran importancia la industria agroalimentaria.
- El sector servicios supone un 62% aproximadamente del VAB. Con una especial relevancia del sector turístico, con más de 21,8 millones de turistas recibidos en la comunidad autónoma en 2011 (Carabaca, 2003).

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Entre los deberes que los gestores deportivos deben cumplir, se hallan 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”.
GÓMEZ y NÚÑEZ (2011).

2.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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, 1996; Palomares, 2003; Torres-Guerrero, 1999). Heinemann (1991) señalaba que las actividades físico-deportivas en las sociedades modernas están experimentando un proceso de *heterogeneización interna* consustancial a dos transformaciones paralelas y complementarias, en sus palabras:

“La primera afecta al perfil de los practicantes, en los cuales existe una tendencia hacia la democratización en el acceso a la práctica deportiva. No solo se trata de unos incrementos cuantitativos en cuanto al volumen de población practicante, sino también a unos profundos cambios cualitativos que afectan a las características sociológicas de dicha población. La segunda transformación se produce en el propio sistema deportivo y tiene mucho que ver con el cambio demográfico antes apuntado, es indudable que el acceso masivo y no solo su presencia física sino también sus diferentes formas de entender y sentir las prácticas físico-deportivas”.

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 (Gómez y Núñez, 2011), siendo las personas encargadas de la gestión del deporte municipal, de dar respuesta a esta problemática.

En general, el conocimiento de la gestión deportiva, por tradición, ha sido inexacto e imperfecto, desarrollándose tradicionalmente por intuición,

suerte, sin sistematizar el contenido puesto que las variables que manejan los administradores son numerosas, complejas y normalmente no se recogen de forma documental. Del mismo modo, los profesionales de la gestión del deporte se dedicaron históricamente más a la práctica que a la teoría. De ahí que las referencias que encontramos que nos clarifiquen esta área de conocimiento son escasas (Méndez-Rial, 2014). Es una disciplina con un enorme potencial pero para conseguir que la disciplina se fortalezca es necesario un trabajo y desarrollo académico y de investigación por parte de sus responsables, ir más allá de la propia aplicación práctica y llegando a vincular la teoría y la práctica (Costa, 2005; Jae, 2013). Es por ello que se anima a los profesionales vinculados con la misma que amplíen y profundicen en la investigación de la disciplina (Beotas, et al., 2006). Estas reflexiones han calado sobre el autor de este estudio, planteándose algunos interrogantes:

- *¿Qué tipo de gestión se lleva en los ayuntamientos andaluces de más de 10.000 habitantes?*
- *¿Qué perfil personal, laboral y profesional tienen los gestores deportivos andaluces?*
- *¿Qué formación tienen los gestores andaluces, cómo la han ido consiguiendo, y qué estrategias utilizan para seguir formándose?*
- *¿Qué motivaciones impulsan a las personas para dedicarse a la gestión deportiva?*
- *¿A qué áreas y tareas dedican su tiempo los gestores deportivos andaluces?*
- *¿Cómo llevan a cabo los procesos de comunicación interna y externa, para comunicar su mensaje de gestión?*

Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes, el autor de este trabajo, ha planteado una serie de objetivos generales y específicos, a los que espera dar respuesta con esta investigación.

2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los Objetivos Generales y Específicos pretendidos en esta Investigación son:

OBJETIVO GENERAL A: Conocer el perfil personal, laboral, y formativo de los gestores deportivos andaluces, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión (*Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3*).

- Objetivo Específico 1: Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos andaluces.
- Objetivo Específico 2: Determinar la formación de los gestores deportivos, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.
- Objetivo Específico 3: Describir las motivaciones del gestor deportivo tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

OBJETIVO GENERAL B: Analizar la importancia que los gestores deportivos andaluces conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión (*Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6*).

- Objetivo Específico 4: Precisar la importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.
- Objetivo Específico 5: Delimitar las funciones y las áreas de trabajo más frecuentes del gestor deportivo.
- Objetivo Específico 6: Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo para la dirección de su servicio.

OBJETIVO GENERAL C: Verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos andaluces, así como los niveles de coordinación con otras instituciones (*Objetivos específicos asociados 7 y 8*).

- Objetivo Específico 7: Conocer las formas de comunicación más empleada por el gestor deportivo en el desempeño de su labor.
- Objetivo Específico 8: Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones y entidades más empleados por el gestor deportivo.

3.- DISEÑO METODOLÓGICO

“La gestión del deporte es una práctica profesional asociada al deporte moderno, aunque ha sido en las últimas décadas cuando se han integrado en la gestión del deporte aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos, así como otras cuestiones éticas, políticas y científicas”.
GARCÍA-FERRANDO (2002).

Dentro de las diferentes modalidades contempladas por Latorre, Rincón y Arnal (2003), podemos considerar nuestro estudio como investigación descriptiva e interpretativa, ya que su objetivo es recoger y analizar información, para interpretar la realidad social estudiada y complementarla a través de la comprensión de los datos obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa. Se trata que desde el paradigma positivista, utilizando técnicas metodológicas cuantitativas (Cuestionario) poder obtener una visión lo más amplia posible e identificar aquellos aspectos necesarios para dar solución al problema planteado (Benjuméa, 2011; Cuesta, 2013; Martínez-Pérez, 2012; Ortega, 2010), y complementar esta información con técnicas cualitativas (Encuesta autocumplimentada), que focalizan y ponen el acento en los aspectos importantes del problema.

Para conseguir alcanzar los objetivos propuestos en nuestro estudio, hemos considerado de interés el combinar diferentes técnicas de producción de información, ya que el enfoque cuantitativo, mediante cuestionarios cerrados, nos ha permitido llegar a una muestra de 118 gestores deportivos de los ayuntamientos de Andalucía de más de 10.000 habitantes, para cuantificar los resultados. Y el enfoque cualitativo, mediante encuestas abiertas, autocumplimentadas por los gestores deportivos expertos de las diferentes provincias andaluzas, nos proporciona el poder profundizar más en la realidad para comprenderla, dándole un enfoque interpretativo. No pretendemos comparar los datos que obtenemos mediante una técnica u otra, sino combinarlas en un mismo proyecto de investigación en función de nuestros objetivos y que ambas funcionen de forma complementaria. Esta metodología ha sido utilizada por Cimarro (2014), Cuesta (2013), Estévez (2012) y Rodríguez-Bailón (2012) entre otros.

3.1.- FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se ha desarrollado teniendo en consideración las siguientes fases:

Tabla III.2. Fases de la investigación

1ª Fase	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Necesidades, problema, demanda.
2ª Fase	DISEÑO Y PROCEDIMIENTO: Diseño pormenorizado de las Fases de la investigación.
3ª Fase	PROPÓSITO: Conocer, Indagar, Verificar, Identificar. Elaboración, validación y cumplimentación de los cuestionarios por parte de los gestores deportivos de Andalucía, de ayuntamientos mayores de 10.000 habitantes.
4ª Fase	DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS con 23 gestores deportivos expertos de las ocho provincias andaluzas.
5ª Fase	TRATAMIENTO, REDUCCIÓN DE LOS DATOS. Con los programas SPSS 20.0 y Nudist vivo 8.0.
6ª Fase	ANÁLISIS y DISCUSIÓN DE LOS DATOS: Descripción, Interpretación, Comparación y Discusión de los datos obtenidos.
7ª Fase	INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN: Juicios positivos y negativos.
8ª Fase	CONCLUSIONES: Vías de acción. Perspectivas de futuro. Implicaciones didácticas. Análisis DAFO.

3.2.- LA MUESTRA

En Andalucía, los responsables técnicos de los servicios de deportes adoptan múltiples designaciones, entre las que destacan las de Gerente, Director, Técnico y Coordinador. Pues bien, para el presente estudio, se entenderá *Gestor Deportivo* a la persona, por tanto, hombre o mujer, máxima responsable de la gestión técnica del servicio municipal de deportes de su localidad. Se descarta el personal político vinculado con el Área, como los concejales y el personal de confianza o de designación política, y también el personal administrativo y de puestos de responsabilidad intermedia como jefes de negociado, de sección, etc., salvo que estén asumiendo en ese momento la gestión técnica del área.

La población total para el presente estudio la componen los 158 gestores deportivos de los 158 municipios mayores de 10.000 habitantes que hay en

Andalucía. De ellos, han sido 118 los que han respondido al cuestionario, lo que supone una muestra del 74,68%.

Por provincias, la participación ha oscilado entre el 60,52% de Sevilla y el 95,23% de Granada, si bien es cierto que el número de municipios mayores de 10.00 habitantes varía mucho por provincias, ya que Huelva o Almería cuentan con 12, mientras que Sevilla tiene 38. Esta circunstancia hace que la participación de Huelva sea de un 75% con una aportación de 9 municipios, mientras que Sevilla presente un 60,52% de participación con 23 municipios.

Tabla III.3. *Poblaciones totales, poblaciones de la muestra y % del total*

	Poblaciones totales		Poblaciones muestra		Aportación al % Total
	N	%	N	%	%
Almería	12	7,59	10	83,33	8,5
Cádiz	22	13,92	14	63,64	11,9
Córdoba	17	10,75	13	70,59	11
Jaén	16	10,12	10	68,75	8,5
Granada	21	13,29	20	95,23	16,9
Huelva	12	7,59	9	75,0	7,6
Málaga	20	12,57	19	95,0	16,1
Sevilla	38	24,05	23	60,52	19,5
Total	158	100	118	74,68	100,0

En nuestro caso hemos utilizado las tablas para la determinación de la muestra de Arkin y Colton (1984), y comprobamos que para la determinación de una muestra obtenida de una población finita, para márgenes de error del 5% en la hipótesis de $p=50\%$, sería necesaria una muestra de 112 sujetos, como nuestra muestra está constituida por 118 gestores deportivos, cumple los requisitos previstos en cuanto a margen de confianza y márgenes de error.

Tabla III.4. *Determinación de la muestra para márgenes de error 3, 4, 5, % en poblaciones finitas.*

Margen de confianza 95%			
AMPLITUD DE LA POBLACION	MARGENES DE ERROR		
	+ -3%	+ - 4%	+ -5%
158	138	125	112

De los 118 municipios que componen la muestra, 106 son hombres los responsables del servicio de deportes, y 12 mujeres, lo que representa el 89,8% de hombres, frente al 10,2% de mujeres.

Tabla III.5. *Distribución de la Muestra por provincia y género*

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hombres	9	7,6	14	11,9	12	10,2	9	7,6	16	13,6	8	6,8	17	14,4	21	17,8	106	89,8
Mujeres	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	4	3,4	1	,8	2	1,7	2	1,7	12	10,2
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

Por provincias, el balance más equilibrado lo presenta Granada con 16 hombres y 4 mujeres, mientras que en provincias como Cádiz, no aparece ninguna mujer entre los gestores deportivos. Provincias como Almería, Córdoba, Jaén y Huelva presentan tan solo un caso de mujer como responsable técnico del servicio deportivo.

Respecto a la muestra en la investigación cualitativa no responde a criterios probabilísticos y de aleatorización, sino a criterios teóricos o intencionales, y tiene como objetivo alcanzar el mayor grado de información posible sobre el objeto de la investigación. Por tanto, la unidad de muestreo no son los individuos en sí mismos, sino los conceptos o cuerpos teóricos relacionados con la investigación (Drummond, Sculpher, Torrance, O'Brien y Stoddart, 2005). En este sentido, el objeto del muestreo no es garantizar la representatividad y generalización de los resultados, sino descubrir significados o realidades múltiples. En relación al tipo de muestreo cualitativo, Tójar (2006), siguiendo a Patton (1990), identifica hasta diez tipos de muestreo diferentes. Para esta investigación hemos utilizado el denominado "*muestreo por criterio lógico*" que se basa en incluir todos los casos disponibles que reúnan algún criterio de interés para la investigación.

En nuestro caso, las encuestas autocumplimentadas a expertos/as en gestión deportiva, han participado 23 gestores, abarcando todas las provincias andaluzas, y ateniéndonos a los criterios de experticidad que se especifican en el apartado correspondiente de este capítulo.

3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica cuantitativa que hemos utilizado, está conformada por el cuestionario pasado a los gestores deportivos, para la obtención de información relativa a su perfil personal, profesional, formativo, motivacional y para comprobar las tareas y funciones que realizan de manera habitual

El instrumental para el tratamiento de la información cuantitativa ha sido el siguiente:

- Los cuestionarios, se han analizado con el software SPSS versión 20.0.

La técnica cualitativa utilizada ha sido la Encuesta autocumplimentada por los gestores deportivos expertos de las diferentes provincias andaluzas.

- Las encuestas autocumplimentadas han sido tratadas con el programa Nudist-vivo 8.0.

3.3.1.- Cuestionario

El cuestionario empleado en nuestra investigación consta de preguntas cerradas y categorizadas, y algunas abiertas, con lo que intentamos hacer más exhaustivas las respuestas obtenidas.

Según Buendía (1992) en relación con la naturaleza del contenido, las preguntas las podemos clasificar en:

- Preguntas de identificación
- Preguntas de información
- Preguntas de opinión
- Preguntas de actitud
- Preguntas de motivación

3.3.1.1.- Proceso de elaboración y validación del cuestionario

Para la elaboración y validación del cuestionario hemos utilizado la siguiente metodología:

1. Revisión bibliográfica.
2. Técnica Delphi

3. Diseño digital del cuestionario
4. Pilotaje del mismo

3.3.1.1.1.- Revisión bibliográfica

Se ha realizado una amplia revisión bibliográfica en dos líneas concretas: una primera línea en la que hemos revisado documentación sobre diseño y construcción de cuestionarios en general, y una segunda línea comprobando aquellos estudios que han empleado cuestionarios con objetivos similares al nuestro.

3.3.1.1.2.- Técnica Delphi

La necesidad de elegir un método que se adaptase a los objetivos de nuestra investigación nos ha conducido al desarrollo y al uso de un método de consenso. El objetivo principal de estos procedimientos es obtener algún tipo de acuerdo entre expertos o personas implicadas en un problema, en el que la incertidumbre es un elemento esencial para el mantenimiento de las discrepancias (Palomares-Cuadros, 2003).

Barrientos (2001) considera que la técnica Delphi “es un método general de estructurar una comunicación grupal, el resultado que se obtiene con este método es el resultado de una visión colectiva, que surge de la forma en que se ha estructurado la comunicación grupal”. Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los procedimientos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Vílchez (2007) señala las características siguientes:

- Anonimato: Durante un Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones, sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

- Interacción y retroalimentación controlada: Con la presentación continua del cuestionario, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos (Bravo y Arrieta, 2005).
- Respuesta del grupo en forma estadística: se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido. El consenso se obtiene por procedimiento matemático de agregación simple de juicios individuales y eliminación de las posiciones extremas. (Adelson, 1985, en Barrientos, 2001).
- La superación de las dificultades de la investigación a través de la entrevista de grupo en profundidad, evitando el sesgo introducido por las personas dominantes del grupo, el ruido semántico dependiendo de los intereses individuales, la presión grupal a la conformidad y el etiquetaje.
- La posibilidad de obtener una respuesta a un cuestionario de un grupo de expertos, que dadas sus características personales y profesionales, nos sería inviable reunir en torno a una mesa de discusión con los recursos de nuestra investigación (Armas-Castro, 1995).

Benjuméa (2012) señala que existen algunas condiciones que son esenciales para el éxito del grupo Delphi:

- Se debe disponer de un tiempo relativamente largo 2–3 meses. En nuestro caso 3 meses para poder completar todo el cuestionario.
- Los participantes tienen que tener la habilidad de comunicarse por escrito y demostrar un interés continuado.
- El proceso requiere la participación relativamente importante de las personas implicadas, además de los participantes, es decir, quienes tomarán decisiones y el personal encargado de la encuesta. Este debe de dar prueba de la competencia en la interpretación de las respuestas obtenidas. En nuestro caso hemos contado con la colaboración de los profesores del Grupo de Investigación HUM-727 *“Diseño, desarrollo e innovación curricular en el área de Didáctica de la Educación Física”*.

3.3.1.1.2.1.- Composición del Grupo de expertos participantes en la Delphi.

En nuestro estudio y siguiendo la propuesta de Cuesta (2013) y Cimarro (2014), hemos contando con expertos, facilitadores y colaboradores, figuras que pasamos a definir:

- *Expertos*: son aquellos que poseen un alto grado de conocimiento sobre el tema de estudio.
- *Facilitadores*: son aquellas personas que tienen una gran habilidad para organizar, clarificar, y estimular las ideas del trabajo de grupo. Además ofrecen en muchos casos, puntos de vista generales alternativos sobre la sociedad y la cultura.
- *Colaboradores*: son aquellas personas que, si bien no forman parte del panel como tal, reúnen las características de los panelistas y participan en el ejercicio contestando los cuestionarios a modo de prueba.

A la hora de elegir a un participante como experto, tenemos que seguir unos criterios de “*experticidad*”, en nuestro caso estos criterios para considerar “*expertos*” a los participantes han sido determinados por el Grupo de Investigación HUM-727 “*Diseño, desarrollo e innovación curricular en el área de Didáctica de la Educación Física*”. Los criterios establecidos han sido:

- Experiencia, se refiere al tiempo que el panelista ha dedicado al tema ya sea como gestor, investigador, docente, o en funciones públicas.
- Participación en otros ejercicios Delphi.
- Publicaciones referentes al tema.
- Participación en Congresos y Jornadas Científicas a escala nacional e internacional, que tengan relación con el tema investigado.

Seleccionamos un grupo de 12 expertos, que por su condición profesional, investigaciones y publicaciones, consideramos que poseen un conocimiento relevante del tema de investigación. Todos los expertos son Doctores y prestan sus servicios profesionales como:

- Gestores Deportivos (7)
- Profesores Universitarios. (5)

3.3.1.1.2.2.- Organización secuencial para la elaboración del cuestionario

La secuencia de elaboración del cuestionario ha sido la siguiente:

- Envío del primer cuestionario con propuesta de los campos a estudiar.
- Análisis del primer cuestionario.
- Envío del segundo cuestionario con los campos y subcampos, indicando el grado de acuerdo-desacuerdo con cada tema y preguntas correspondientes a cada uno de ellos.
- Análisis del segundo cuestionario.
- Envío del tercer cuestionario ya jerarquizado en campos y con una reordenación de los subcampos y de las preguntas pertenecientes a cada uno de ellos. Incluyendo los grados de acuerdo-desacuerdo con cada tema.
- Análisis del tercer cuestionario.
- Diseño y pilotaje del Cuestionario final.

Desarrollo y Seguimiento del proceso:

1) Primer cuestionario:

a) Envío del Primer Cuestionario:

La redacción del primer cuestionario presenta cinco campos inicialmente propuestos:

- Perfil personal y profesional
- Formación de los gestores
- Motivación para ser gestor
- Percepción
- Indicadores de Gestión

Todos los cuestionarios fueron remitidos el 10 de Octubre de 2014, a través de correo electrónico con una carta de presentación del trabajo realizada por parte de la dirección de la tesis.

b) Análisis de los resultados del primer cuestionario:

Se reciben 11 respuestas de los 12 expertos participantes.

ELEMENTOS DE ACUERDO:

Todos los expertos manifiestan su conformidad con los campos propuestos en el cuestionario, no realizando ninguna modificación sustancial, salvo el cambio de orden de uno, limitándose a aspectos más concretos sobre la redacción, inclusión o eliminación de ítems.

DISCREPANCIAS:

No se recoge ninguna.

NUEVAS APORTACIONES:

Los expertos opinan en relación a cada uno de los ítems pertenecientes a los campos propuestos en el cuestionario anterior:

- Modificar los ítems:
 - Cambiar el bloque personal al final del cuestionario.
 - Ítem 2: Quitar la opción “*menos de 18 años*”.
 - Ítem 5: Dividir en dos preguntas, una de ellas referente a la experiencia profesional en dicho puesto (años que lleva trabajando en el puesto marcado), y otra relativa a experiencia profesional anterior, por si antes ha ocupado un puesto diferente, y durante cuánto tiempo.
 - Ítem 7: Plantearlo como si está satisfecho con su trabajo, más que en términos de “*me gusta*”, ya que aporta un matiz más interesante a la respuesta.
 - Ítem 10: Cambiar Licenciado por Grado. Incluir Máster y Doctor.
 - Ítem 14: Incluir Jornadas y Congresos. Formación on-line.
 - Ítem 15: Incluir entre las dificultades para no realizar formación continua la difícil conciliación familiar.
 - Ítem 19: Volver a redactar las últimas cinco opciones de respuesta para darle el mismo enfoque que a los primeros.
 - Ítem 21: Incluir la opción de respuesta “*Los recursos materiales*”. Quitar “*directrices políticas*” por si algún gestor trabaja en el ámbito privado. Cambiar “*pasión*” por “*motivación*”.
 - Ítem 23: No se entiende “*Misión*” de la entidad, se sugiere aclararlo.

- Eliminar los ítems:
 - Ítem 4: Actividades de ocio y tiempo libre que desarrolla el gestor.
 - Ítem 23: Se propone quitarlo porque el tema de los indicadores puede no entenderse entre el conjunto de los técnicos deportivos municipales.

- Incorporar los ítems:
 - Añadir un ítem sobre el rol del técnico deportivo en la nueva ley del deporte de Andalucía.
 - Opinión sobre la nueva función del IAD (Instituto Andaluz del Deporte) de cara a la formación de técnicos deportivos.
 - Introducir alguna pregunta más sobre el interés por la práctica deportiva.

DECISIONES QUE SE TOMAN:

Se tienen en cuenta todas las aportaciones y sugerencias que realizan los expertos, incluyéndose las matizaciones en la redacción o la inclusión de nuevas subcategorías de respuesta. Se recuerdan las escalas en algunas preguntas y se dota de más espacio a determinadas respuestas. Se modifica la opción de respuesta “*siempre*” por “*a diario*”. Se añade el campo “*Otro*” en la pregunta 15 sobre las dificultades encontradas para no realizar más cursos. No se incorpora la opción de respuesta planteada para el ítem 21 porque se entiende que “*presupuesto*” ya engloba la falta de recursos materiales, como tampoco se quitan las “*directrices políticas*” puesto que toda la muestra desarrolla su trabajo en ayuntamientos. Igualmente se descarta la búsqueda de apreciaciones acerca de la nueva Ley del deporte de Andalucía, ya que está en fase de borrador y su desarrollo pareció aplazarse por el adelanto de elecciones a la Junta de Andalucía.

2) Segundo Cuestionario:

Se procede a incorporar todos aquellos aspectos que los expertos habían considerado relevantes y se les envía el segundo cuestionario el día 2 de diciembre de 2010.

a) Análisis de los resultados del segundo cuestionario:

Se reciben 10 respuestas de los 12 expertos participantes.

ELEMENTOS DE ACUERDO:

Los expertos manifiestan un mayor nivel de acuerdo con esta segunda versión del cuestionario, no realizando ninguna modificación estructural y centrándose en detalles o cuestiones relacionadas con la redacción o el diseño digital del cuestionario y operatividad al rellenarlo desde el móvil.

DISCREPANCIAS:

No se recoge ninguna.

NUEVAS APORTACIONES:

Los expertos opinan en relación a cada uno de los ítems pertenecientes a los campos propuestos en el cuestionario anterior:

- Modificar los ítems:
 - Ítem 8: Añadir una casilla de respuesta abierta para la elección “Otros”.
 - Ítem 11: Añadir los cursos de las Federaciones y Técnico deportivo.
 - Ítem 12: Saber si la formación es voluntaria o no.
 - Ítem 16: “Cursos” por “*actividades formativas*”.
 - Ítem 22: Plantear el enunciado de forma interrogativa.
 - Ítem 29: Quitar los porcentajes en las opciones de respuesta.

- Eliminar los ítems:

No se elimina ninguno.

- Incorporar los ítems:
 - Vuelve a salir la consulta de preguntar por el IAD como centro de Formación Complementaria en la materia.

DECISIONES QUE SE TOMAN:

Se tienen en cuenta todas las aportaciones y sugerencias que realizan los expertos, incluyéndose la incorporación de preguntas como la 16, *¿Cree necesaria la formación complementaria del Instituto Andaluz del Deporte (IAD) para el gestor deportivo?* Además, también se añade la Pregunta 8 sobre la forma de acceso al puesto de trabajo que ocupa en la actualidad.

3) Tercer Cuestionario:

Se reciben 9 respuestas de los 12 expertos participantes.

Una vez incluidas todas las sugerencias que han sido adoptadas por consenso mayoritario de los expertos, se procede al envío del tercer cuestionario el día 23 de enero de 2015.

ELEMENTOS DE ACUERDO:

Prácticamente todos los expertos manifiestan su conformidad con el cuestionario, aunque incluyen propuestas para la inclusión de algunas preguntas. El resto serán observaciones de agradecimiento porque han advertido la evolución del cuestionario y la incorporación de sus apreciaciones, así como aspectos sobre la dinámica del cuestionario digital.

DISCREPANCIAS:

No se observan.

NUEVAS APORTACIONES:

Los expertos opinan en relación a cada uno de los ítems pertenecientes a los campos propuestos en el cuestionario anterior:

- Modificar los ítems:
 - Ítem 4: Sustituir “*entidad*” por “*municipio*”
 - Varias cuestiones menores relacionadas con acentuación

- Eliminar los ítems:

No se elimina ninguno.

- Incorporar los ítems:
 - Pregunta sobre la forma de acceso al puesto que ocupa.
 - Sugieren que se pregunte sobre la coordinación con centros educativos.
 - Un experto sugiere incorporar una pregunta sobre el salario.

DECISIONES QUE SE TOMAN:

Se tienen en cuenta todas las aportaciones y sugerencias que realizan los expertos, incluyéndose en la elaboración del cuestionario base, para ser

empleado en el estudio piloto. Se descarta incluir la pregunta relacionada con el salario para evitar susceptibilidades, incomodidad o desconfianza, como ocurrió con planteamientos relacionados con la valoración del personal político. Así mismo, se hacen algunos cambios como el de la pregunta 29, “Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a cada una de las siguientes áreas”, cuya respuesta se pasa a una escala de Likert individual por subcategoría, de 1-6. Además, se incorporan preguntas como la 45, “Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: Centros escolares”, y se aprovecha para incluir otros agentes como los centros de salud, tejido asociativo, etc.

Finamente el cuestionario se compone de 45 cuestiones, divididos en 6 campos, distribuidas de la manera que figura en el Anexo I. Adviértase que cuando nos referimos al número de ítem, éste va cambiando su asignación de pregunta de una versión a otra.

3.3.1.1.3.- Diseño digital del cuestionario

En la actualidad, tal y como señala Díaz de Rada (2012), se está produciendo un gran aumento en la utilización de la encuesta por Internet, lo cual está motivado, sin duda, por sus características intrínsecas, como son la rapidez en la recogida de información y su el bajo coste.

La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, así como su calado social, han generado el desarrollo de nuevas herramientas para la realización de encuestas por Internet, “heredera” de la encuesta electrónica autocumplimentada y la encuesta electrónica por correo electrónico.

A las *ventajas* de las encuestas tradicionales por correo, en las realizadas mediante Internet, el autor añade una mayor rapidez en la recogida de información, una mejora en el diseño del cuestionario derivados de la utilización de elementos audiovisuales y el menor coste, al prescindir de entrevistadores y franqueo para el envío de los cuestionarios, a lo que nosotros añadimos la eliminación de las variables extrañas que se pudieran producir al imputar las respuestas a mano de un cuestionario en papel a la hoja de cálculo, ya que, en este caso, las rellena directamente el entrevistado.

Las *desventajas*, en nuestro caso, están relacionadas con la dificultad que ha entrañado el retorno de las mismas, así como la complejidad de su diseño, programado desde cero para que atendiera fielmente a las necesidades de la investigación.

3.3.1.1.3.1.- Diseño propio frente a opciones preestablecidas

En el mercado hay numerosas plataformas que permitan diseñar de forma gratuita un cuestionario, tales como “*Limon Survey*” o los propios formularios de “*google docs*”, muy completos e intuitivos. Sin embargo, en nuestro caso, decidimos emprender su diseño desde cero por las siguientes razones:

- Al tratarse de un formulario gratuito y pensado para un nivel de conocimiento “*usuario*”, tanto la estructura como el aspecto final quedan supeditados a una serie de plantillas determinadas, por lo que hemos preferido innovar y dotar al cuestionario de unas connotaciones más exclusivas, propias de un estudio de tesis doctoral.
- La opción de diseño elegida, nos ha permitido personalizar con más detalle el cuestionario, dotándolo de una identidad propia más académica con las reseñas de la Universidad y demás elementos identificativos. Asimismo, con estas incorporaciones propias, hemos procurado darle una apariencia atractiva que animara al encuestado a participar en la investigación “*ipso facto*” y no postergarlo para otro momento, lo que reducía las posibilidades de retorno.
- En dispositivos móviles no se conseguían ver los seis grados de las escalas de Likert planteadas en algunas opciones de respuesta, por lo que había que utilizar la barra de desplazamiento para marcar las opciones “*cinco*” y “*seis*”. En los casos en los que el sujeto no advertía que al pie de la imagen se encontraba la barra de desplazamiento, daría por hecho que la escala era de uno a cuatro, por lo que la respuesta elegida, cuando pretendía ser máxima o submáxima, no se correspondía con la intención de respuesta.
- Imposibilidad de discriminar a las personas que rellenan el cuestionario. Este aspecto, que se daba en *google docs* pero no en *limón survey*, resultaba de especial importancia, ya que era imprescindible saber los sujetos que no respondían para dar otra vuelta de recordatorios de forma selectiva, evitando correos masivos e impersonales.

3.3.1.1.3.2.- Dominio, hosting y programación

Tomada la decisión de descartar opciones de plataformas gratuitas, hubo que contratar un *dominio* y un *hosting* con soporte para “*PHP*” y base de datos, algo que asumió el Grupo de investigación HUM 727 “*Diseño, desarrollo*”

e innovación del currículum de Didáctica de la Educación Física”. El proveedor de *hosting* fue CDMON, ya que ofrecía la opción de un Plan Junior con:

- **2 GB** de espacio
- **20 GB** de transferencia
- **10 cuentas** de correo de 2 GB
- **250 MB** de bases de datos MySQL
- **Programación** con PHP5, HTML y Flash.
- **Diseño** con WordPress y Joomla.

En un principio se decide programar el cuestionario en HTML, pero debido a la complejidad del mismo, derivada del número de preguntas, la nomenclatura de los campos, etc., cabía la posibilidad de cometer algún error, por lo que se crea un fichero PHP para asegurarnos:

- Que el nombre de los campos de cada pregunta/respuesta fuese exactamente el que esperaba el *script* de este formulario, ya que al más mínimo error, la respuesta no se guardaría en la base de datos.
- Durante del desarrollo del formulario, servía para enlazar lo que se guardaba en base de datos para ver si se correspondía con el formulario.
- La realización posterior de la hoja de cálculo a la que se volcaban las respuestas.

Una vez realizado, para su validación se utilizó *javascript*, de tal manera que se pudo comprobar que cada respuesta cumplía con las condiciones de cada pregunta, como por ejemplo el máximo y mínimo de respuestas permitidas.

Al ser un cuestionario con una muestra determinada, añadimos una tabla de usuarios en la base de datos, en la que cada entrada tiene el mail para preservar el anonimato del encuestado. Sin embargo, al acceder a la URL del usuario, se confirmaba su acceso, por lo que nos garantizábamos la eliminación de duplicidades y, por descarte, conocíamos las personas que faltaban por rellenar el cuestionario, sobre las que podíamos incidir en una segunda ronda de correos.

Una vez obtenidos los datos en una hoja de cálculo Excel, se han podido exportar al SPSS para su tratamiento estadístico.

A continuación, vamos a realizar un resumen gráfico de la tecnología utilizada y su función:

- PHP para generar el formulario,
- CSS para diseñarlo y darle la apariencia deseada,
- JAVASCRIPT para gestionar su validación
- MySQL como base de datos
- PHPEXcel para generar la hoja de cálculo

PHP es un acrónimo que significa *Hypertext Pre-processor* y define un lenguaje que permite crear sitios web dinámicos que muestran un contenido y específico para cada usuario. Debido a la complejidad y extensión del cuestionario, el haberlo escrito en HTML habría dado pie a una infinidad de errores aparentemente invisibles que podrían provocar un registro erróneo por parte del encuestado, así que con el lenguaje PHP se ha facilitado la modificación de todo su contenido a medida que el proyecto iba madurando, apenas gestionando reajustando algunos parámetros. (Figura III.2).

```

107         <?php
108         $subquestion = false;
109
110         if( isset($q['class']) && $q['class'] == 'sub-question' ) {
111             $subquestion = true;
112             $number = '';
113         }
114         else {
115             $count++;
116             $number = $count.'- ';
117         }
118         |
119         ?>
120
121         <?php if ( isset($q['_question-group'])) {
122             $count++;
123         }
124         <div class="form-group is-title-group">
125         <p class="question"><?=$count.'- '. $q['_question-group']?></p>
126         </div>
127         <? } ?>
128
129         <?php if ( isset($q['type']) && $q['type'] == 'radio'){ ?>
130         <div class="form-group <?=$isset($q['class']) ? $q['class'] : ''>" data-type="radio" id="<?=$input
131         >">
132         <p class="question"><?=$number.$q['text']?></p>
133         <div class="answer inline">
134         <?php $i = 1; ?>
135         <?php foreach ($q['values'] as $v => $val) {?>
136         <div class="radio">
137         <label class="radio-inline">
138         <input name="<?=$input?>" class="<?=$is_array($val) ? 'others-info' : ''>"
139         type="radio" value="<?=$i?>">
140         <?=$is_array($val) ? $val['value'] : $val?>
141         </label>
142         </div>
143         <?php if( is_array($val) ) {?>
144         <div class="others-text-group">
145         <input class="form-control hidden" id="<?=$input?>_si" placeholder="<?=$val['value']?>"
146         name="<?=$input?>_si" type="text">

```

Figura III.2. Imagen Lenguaje PHP

CSS significa literalmente “*Cascading Style Sheets*”. Su único propósito es el de dar diseño (estilo y formato) al HTML del cuestionario generado por PHP. Gracias a CSS pudimos, además de tener un formulario agradable visualmente, hacer que éste se adaptara perfectamente a la pantalla de cualquier dispositivo, incluyendo dispositivos móviles (responsive web design). (Figura III.3.)

```

1  /*////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////
2
3  FLEXIBLE GRID SYSYTEM
4
5  //////////////////////////////////////////////////////////////////////*/
6
7  .row-custom                               { max-width: 800px; margin: 0 auto; padding: 0 20px; position:
8  relative; }
9  .row-custom:after                          { content: ""; display: block; height: 0px; clear: both; }
10 //////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////
11
12 GENERAL CLASSES
13
14 //////////////////////////////////////////////////////////////////////*/
15
16
17 ▾ .inline {
18   display: block;
19 }
20
21
22
23 //////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////
24
25 FORM CLASSES |
26
27 //////////////////////////////////////////////////////////////////////*/
28
29 ▾ h1.title {
30   border-bottom: 1px solid #aaa;
31 }
32
33 ▾ .contacts-list {
34   padding-left: 0;
35 }
36
37 ▾ .contact {
38   list-style: none;
39   border: 1px solid #efefef;
40   padding: 10px;

```

Figura III.3. Imagen de la Programación del diseño CSS

JAVASCRIPT es un lenguaje de programación interpretado que permite interactuar con el código HTML generado por PHP. En nuestro caso lo hemos empleado para gestionar la validación del cuestionario, es decir, para que cada respuesta cumpla con las condiciones de cada pregunta, como por ejemplo el máximo y mínimo de respuestas permitidas que se han ido almacenando en MySQL (Figura III.4).

```
1
2 // submit
3 ▼ $('#formulario').submit(function(e) {
4 ▼   if( !validate() ) {
5     return false;
6   }
7 });
8
9
10 //
11 ▼ $('.dropdown-menu a').on('click', function(e){
12   e.preventDefault();
13   var $dropdown = $(e.target).closest('.dropdown'),
14       $toggle = $dropdown.find('.dropdown-toggle');
15
16   $toggle.children('span.value').html($(this).html());
17   $toggle.children('input').val($(this).data('value'));
18 });
19
20 ▼ $('input:radio').change(function() {
21   var $textField = $('#'+$(this).attr('name')+'_otros');
22   var enable = false;
23
24   if( $textField.length == 0)
25     $textField = $('#'+$(this).attr('name')+'_si')
26
27   if( $(this).hasClass('others-info') || $(this).hasClass('yes-info') ) enable = true;
28
29
30 ▼   if ( enable ) {
```

Figura III.4. Imagen Lenguaje JAVASCRIPT.

MySQL es un sistema de gestión relacional de bases de datos de fuente abierta que nos ha permitido almacenar las 14.518 celdas de respuestas del cuestionario que se han volcado a PHPExcel (Figura III.5).

```
1  -- phpMyAdmin SQL Dump
2  -- version 4.2.10
3  -- http://www.phpmyadmin.net
4  --
5  -- Servidor: localhost:3306
6  -- Tiempo de generación: 05-02-2015 a las 12:29:56
7  -- Versión del servidor: 5.5.38
8  -- Versión de PHP: 5.4.34
9
10 SET SQL_MODE = "NO_AUTO_VALUE_ON_ZERO";
11 SET time_zone = "+00:00";
12
13
14 /*!40101 SET @OLD_CHARACTER_SET_CLIENT=@@CHARACTER_SET_CLIENT */;
15 /*!40101 SET @OLD_CHARACTER_SET_RESULTS=@@CHARACTER_SET_RESULTS */;
16 /*!40101 SET @OLD_COLLATION_CONNECTION=@@COLLATION_CONNECTION */;
17 /*!40101 SET NAMES utf8 */;
18
19 --
20 -- Base de datos: `forms_srg`
21 --
22 --
23 -- -----
24 --
25 --
26 -- Estructura de tabla para la tabla `surveys`
27 --
28
29 CREATE TABLE `surveys` (
30   `id` int(10) unsigned NOT NULL,
31   `user_id` int(11) NOT NULL,
32   `genero` tinyint(4) NOT NULL,
33   `edad` tinyint(4) NOT NULL,
34   `provincia` tinyint(4) NOT NULL,
35   `poblacion` tinyint(4) NOT NULL,
36   `situacion_laboral` tinyint(4) NOT NULL,
37   `situacion_laboral_otros` varchar(255) COLLATE utf8_unicode_ci NOT NULL,
38   `cargo_actual` tinyint(4) NOT NULL,
39   `cargo_actual_otros` varchar(255) COLLATE utf8_unicode_ci NOT NULL,
40   `experiencia_actual` tinyint(4) NOT NULL,
41   `acceso_plaza` tinyint(4) NOT NULL,
```

Figura III.5. Imagen Lenguaje MySQL

PHPExcel es un librería creada en PHP que nos ha permitido exportar y leer los datos en Excel, dejando listo el documento para ya poder realizar el tratamiento estadístico pertinente con SPSS (Figura III.6).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	GÉNERO	EDAD	PROVINCIA	POBLACIÓN	SIT LABORAL	SIT LAB OTRO	CARGO	CARGO_OTRO	EXPERIENCIA	ACCESO PLAZ	ACCESO PLA OTRA	EXPERIEN	SATISFACCIÓN
2	1	5	5	1	3		4		3	5		2	5
3	1	4	6	2	4		3		2	4		2	5
4	2	6	8	5	8		1		1	5		6	5
5	1	8	4	2	3		5 Jefe de Serv		5	1		1	5
6	2	3	5	1	4		3		1	1		3	4
7	1	6	8	1	4		3		5	4		3	4
8	1	7	4	2	3		4		5	2		6	5
9	1	5	8	2	6		1		3	5		2	6
10	1	2	5	1	3		3		2	3		2	5
11	1	3	2	1	4		2		3	4		1	6
12	1	4	5	1	7		1		4	4		4	5
13	1	7	5	2	4		4		5	4		6	2
14	1	6	5	2	1		5 Negociado Ac		3	3		3	5
15	1	6	8	1	3		3		5	1		1	5
16	1	9	7	3	8 contrato de alt		5 coordinador g		5	6 acuerdo ple		4	5
17	2	6	8	2	4		1		5	3		1	3
18	1	6	8	1	3		4		5	2		6	4
19	1	6	3	1	4		3		5	3		2	6
20	1	4	5	3	2		3		3	3		2	4
21	1	5	6	2	3		5 Coordinador		5	3		2	5
22	1	4	2	4	1		5 JEFE DE SERVI		1	5		1	5
23	1	8	8	4	3		1		5	3		6	6
24	1	5	7	2	3		4		4	3		2	5
25	1	8	7	5	3		5 jefe de servic		2	5		6	5
26	1	3	3	1	4		3		2	1		2	4
27	1	8	5	5	1		5 Jefe de servic		5	2		3	6
28	1	7	7	1	4		3		3	6		3	5
29	1	3	8	1	5		4		2	1		1	5
30	1	5	3	1	5		3		4	5		2	5
31	1	6	8	1	3		4		5	3		2	4
32	1	2	8	2	6		3		1	6 Emplea Jove		2	6

Figura III.6. Imagen Hoja de cálculo en Excel definitiva.

Por último, el formato definitivo que ha llegado a los 118 sujetos de la muestra, se puede ver en la Figura III.7.



Universidad de Granada

Cuestionario para conocer el perfil de los gestores deportivos de Andalucía

Bloque PERSONAL

1.- Género:

Hombre Mujer

2.- Edad:

Seleccionar: ▾

3.- Provincia:

Seleccionar: ▾

Bloque LABORAL

4.- Población del municipio en el que trabaja:

Seleccionar: ▾

5.- Situación laboral actual:

Seleccionar: ▾

6.- Cargo que desempeña en la actualidad:

Figura III.7. Imagen final del cuestionario.

3.3.1.1.4.- Pilotaje del cuestionario

Los tres objetivos principales de la prueba piloto a juicio de Iraossi (2006) son:

- Evaluar la idoneidad del cuestionario.
- Calcular la extensión de la encuesta o el tiempo necesario para completarla.
- Determinar la calidad de la tarea del encuestador.

Para poder comprobar cuáles eran las dificultades con las que nos podíamos encontrar en la comprensión de las diferentes preguntas y respuestas, en relación a la redacción, adecuación y terminología específica, realizamos un estudio piloto a diez gestores deportivos, de Granada (5) y Málaga (5), no encontrando ninguna dificultad ni de comprensión, ni de desarrollo, por lo que se procedió a enviar el cuestionario a todos los ayuntamientos de Andalucía que cumplían los requisitos de tener más de 10.000 habitantes.

3.3.1.2.- Validez y fiabilidad del Cuestionario empleado en nuestra investigación

3.3.1.2.1.- Validez de Cuestionario

Se ha considerado oportuno asegurar tanto la validez interna como la externa del cuestionario, siguiendo los criterios de Benjuméa (2011), Cimarro (2014), Cuesta (2013) y Estévez (2012). Entendemos por validez interna del cuestionario el grado de coincidencia entre el significado atribuido a las categorías conceptuales que hemos asignado y el significado atribuido a esas mismas categorías por los participantes, mientras que la validez externa es el grado de coincidencia de los resultados con otros estudios similares y en el que los marcos teóricos, definiciones y técnicas de investigación utilizadas resulten comprensibles para otros investigadores (Bell, 2002).

Validez externa: En nuestro caso, hemos asegurado la validez externa de los diferentes cuestionarios apoyándonos en una amplia y profunda revisión teórica y documental de los cuestionarios que se han utilizado previamente con un objeto de estudio similar al nuestro, mientras que la interna la hemos garantizado apoyándonos en dos procedimientos: la validez de los expertos y la prueba piloto (Latiesa, 1996; Losada y López-Feal, 2003).

- **Validez Interna:** La hemos garantizado apoyándonos en dos procedimientos: la validez de los expertos y la prueba piloto o pretest del cuestionario (Latiesa, 1996; Losada y López-Feal, 2003).
 - **Validez de expertos:** Los expertos que han participado en la técnica Delphi han interpretado el significado de los ítems y han valorado su claridad, pertinencia y coherencia. Cada uno de los expertos tiene su propio estilo, definición y perspectiva del objeto de estudio, y esto se refleja en los datos resultantes, lo que añade riqueza y conlleva datos más válidos. Este procedimiento de selección es utilizado frecuentemente en investigación social (Anguera et al., 1998).
 - **Prueba piloto:** Según Cea D'Ancona (2001), para la prueba piloto del cuestionario, se escoge una pequeña muestra de individuos de iguales características que la población estudio. El objetivo esencial de esta fórmula de validación es evaluar la adecuación del cuestionario, la formulación de las preguntas y su disposición conjunta. En concreto, con esta prueba pretendimos comprobar que:
 - Las preguntas tienen sentido, se comprenden y provocan las respuestas esperadas.
 - La disposición conjunta del cuestionario (su secuencia lógica) sea adecuada y que su duración no fatigue al cuestionado.
 - Las instrucciones que figuran en el cuestionario se entendían.

3.3.1.2.2.- Fiabilidad de los Cuestionarios

Cohen (1991), Hayes (1999) y Huck y Cormier (1996) están de acuerdo en que la fiabilidad de un instrumento de medición hace referencia a la consistencia de un resultado. Esto es, el cuestionario de datos será consistente después de pruebas repetidas, utilizando los mismos o diferentes valores, para las mismas preguntas o similares.

Huck y Cormier (1996) señalan que el Coeficiente Alfa, Cronbach Alfa o Alfa, es una prueba muy útil para cuestionarios con dicotomía (sí, no), opción múltiple (como es nuestro caso), o un rango de valores.

Para obtener el coeficiente de alpha de Cronbach hemos utilizado el paquete estadístico S.P.S.S. 20.0 (Statistical Product and Social Science). Este programa nos facilitó los coeficientes, obteniendo un alfa de Cronbach en todos los ítems por encima de 0,6, lo que indica que el cuestionario es fiable (Macarro, 2008). Los resultados del análisis de fiabilidad global de los ítems del 1 al 45 arrojan un valor de fiabilidad de 0,747.

Tabla III.6. *Fiabilidad Global del Cuestionario por el alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,747	45

El resultado pormenorizado del alfa de Cronbach, se expone en la Tabla III.7:

Tabla III.7. *Fiabilidad del Cuestionario por el alfa de Cronbach*

Bloque	Ítem	Alfa de Cronbach	
Profesional	10.-En general, ¿está satisfecho/a con el trabajo que realiza?	,774	
	11.- ¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos	,781	
	12.- ¿Pertenece a algún colectivo profesional?	,702	
Formación	13.- Señale las tres titulaciones más altas que posea	Titulaciones 1	,844
		Titulaciones 2	,686
		Titulaciones 3	,859
	14.- Los tres requisitos formativos que considera más adecuados para trabajar como gestor deportivo	Requisitos 1	,757
		Requisitos 2	,714
		Requisitos 3	,763
	15.- ¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?		,681
	¿Dispone su Ayuntamiento de un Plan de Formación para sus trabajadores?		,667
	18.- ¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión deportiva?		,681
	19.- ¿Qué tres estrategias utiliza para seguir formándose?	Estrategias 1	,796
		Estrategias 2	,617
Estrategias 3		,792	
20.- Señale las tres dificultades	Dificultades 1	,639	

	que considere o encuentre para no realizar más actividades de formación	Dificultades 2	,610
		Dificultades 3	,801
	21.- La relación/ colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera		,665
	22.- La frecuencia con la que colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de tu trabajo		,694
	23.- Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo	Materias complementarias 1	,694
		Materias complementarias 2	,601
Materias complementarias 3		,707	
Motivaciones	24.- Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo	Motivos 1	,633
		Motivos 2	,667
		Motivos 3	,681
	25.- ¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción e hábitos deportivos entre la población?		,651
	26.- Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo	Desempeño 1	,760
		Desempeño 2	,661
Desempeño 3		,607	
Gestión	27.- Señale los tres tipos de indicadores que crea más necesarios para el desarrollo de su trabajo	Indicadores 1	,616
		Indicadores 2	,662
		Indicadores 3	,689
	28.- Valore la importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma web para el cálculo de indicadores de gestión		,795
	29.- Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a cada una de las siguientes áreas	Planificación de servicios y actividades	,673
		Gestión económico - financiera	,723
		Dirección de instalaciones	,696
		Gestión de personal	,673
		Comunicación y marketing	,689
		Tareas directivas y administrativas	,696
	30.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área administrativa		,754
	31.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Equipamientos e instalaciones deportivas		,754
	32.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Planificación de actividades deportivas		,754
33.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de		,754	

	su carrera como gestor deportivo en el Área de Recursos Humanos		
	34.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Marketing y calidad	,754	
	35.- Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Contabilidad	,754	
	36.- Indique la Forma de Gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte	,822	
	37.- ¿Dispone de su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?	,760	
	38.- ¿Conoce la misión, la visión y los valores de su entidad deportiva?	,777	
	39.- ¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?	,751	
	40.- ¿Se conoce en su Ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno?	,725	
	41.- ¿Se realizan estudios de hábitos y/o demandas de la población	,696	
	42.- ¿Utiliza algún programa de Gestión?	,776	
	43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio	Centros escolares	,651
		Centros de salud	,619
		Asociaciones, clubes	,677
		Tejido empresarial	,623
		Entidades turísticas	,637
		Centros culturales	,635
		Centros de mayores	,622
Comunicación	44.- Indique las dos redes sociales que emplea en su trabajo	Red social 1	,683
		Red social 2	,710
	45.- Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios	Comunicación 1	,674
		Comunicación 2	,682
		Comunicación 3	,685

3.3.1.3.- Tratamiento de los datos cuantitativos con el programa SPSS 20.0.

Los datos han sido almacenados mediante la hoja de cálculo del programa estadístico SPSS versión 20.0 para Windows como archivos de extensión .sav, para poder ser tratados estadísticamente desde dicho programa.

Los procedimientos estadísticos empleados en el análisis de los datos del cuestionario, han sido los siguientes:

- *Análisis Descriptivo de los datos.* Se ha empleado el procedimiento de frecuencias y porcentajes, dentro del modelo de Estadísticos Descriptivos. Se ha utilizado para su presentación una tabla con las variables organizadas en sentido vertical ascendente (desde “no, nunca”, hasta “sí, siempre”; en otras ocasiones desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”, y dividiéndose el grupo en ocho subgrupos que corresponden a las provincias andaluzas.

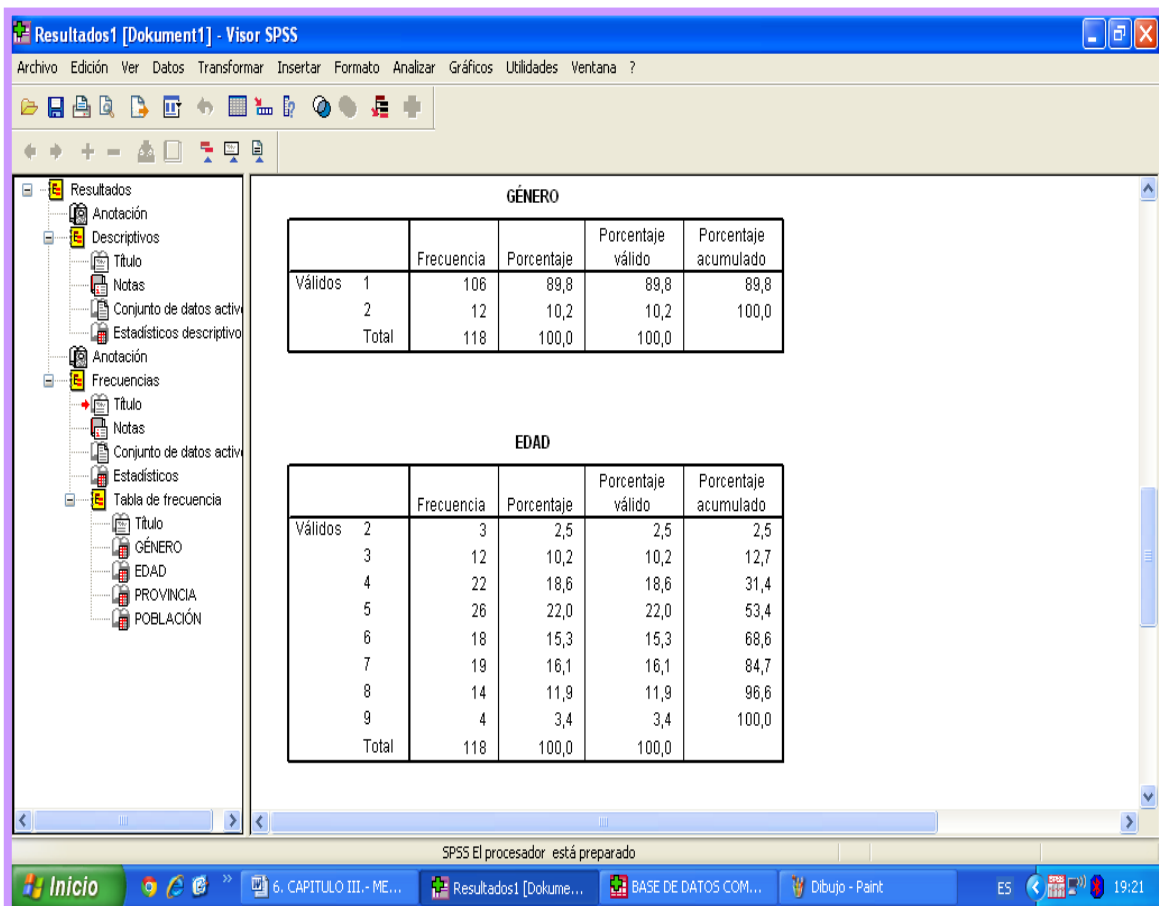


Figura III.8. Imagen del Análisis descriptivo en SPSS

- Para el *Análisis Comparativo*, el procedimiento empleado ha sido el de tablas de contingencia, que nos permite conocer con los resultados de las frecuencias obtenidas en el cruce de variables estudiadas, si podemos concluir que son independientes o si están asociadas, y en qué grado. A través del test de Chi-cuadrado obtenemos la significatividad unilateral como bilateral que se produce. Este análisis se ha realizado en función de la provincia, del género y población. En el cruce de variables hemos tomado como regla de existencia significación, la universalmente aceptada en estadística, que el nivel de significación sea $p < 0.5$.

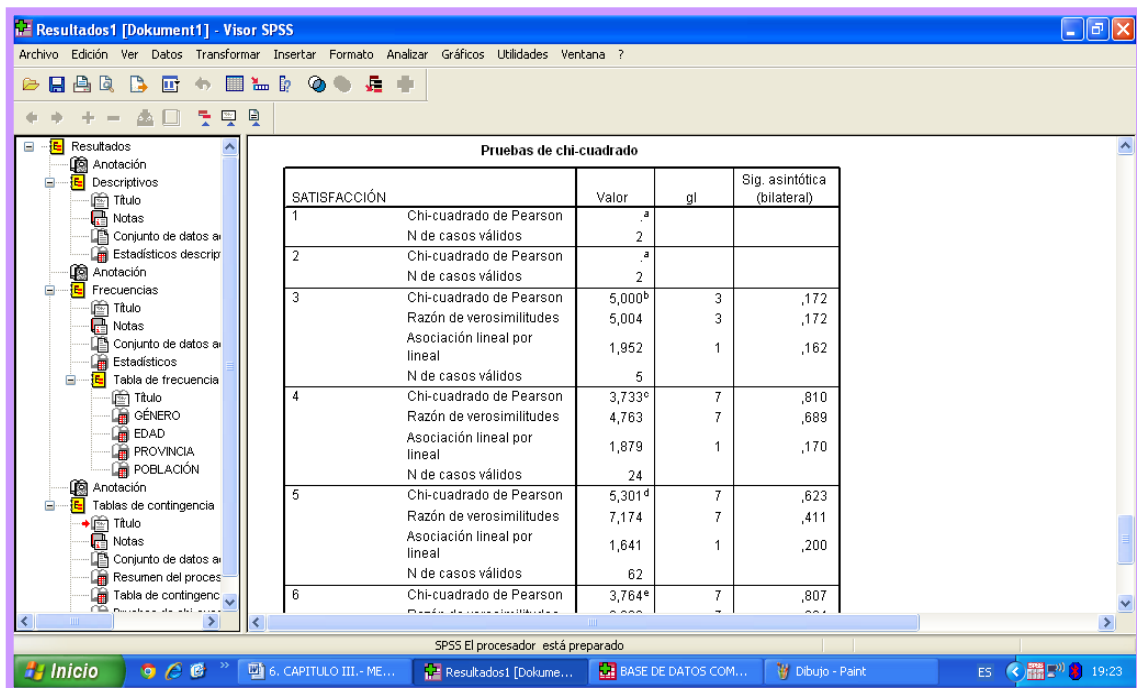


Figura III.9. Imagen del Análisis comparativo por el test de Chi-cuadrado

3.3.2.- Técnica cualitativa: La Encuesta a expertos en gestión deportiva

La encuesta sería el "método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida" (Buendía, Colás y Hernández, 1998). De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos (Cuesta, 2013).

Conceptualmente la encuesta puede considerarse como una técnica o una estrategia entendida como un conjunto de procesos necesarios para obtener información de una población mediante entrevistas a una muestra representativa. La información se recoge de forma estructurada formulando las mismas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los encuestados (Benjuméa, 2011; Cimarro, 2014; Cuesta, 2013; Estévez, 2012; Martínez-Pérez, 2012; Rodríguez-Bailón, 2012;).

3.3.2.1.- La Encuesta autoadministrada

La encuesta autoadministrada es la encuesta que se lleva a cabo empleando cuestionarios autoadministrados, y se denomina así, porque prescinde, en términos generales, de encuestadores. Dentro del tipo de encuesta autoadministrada existen algunos subtipos característicos: la encuesta por correo, la encuesta por mail y la encuesta entregada en mano. En todos los casos la persona que responde es quien completa el cuestionario o formulario de encuesta de acuerdo con ciertas instrucciones, que deben ser sumamente claras (Benjuméa, 2011; Cimarro, 2014; Cuesta, 2013; Estévez, 2012; Martínez-Pérez, 2012; Rodríguez-Bailón, 2012).

Actualmente la encuesta autoadministrada se emplea, por lo general en virtud de su menor costo, siempre a una muestra representativa de la población. Es necesario, o preferible, que la persona encuestada cuente con información previa sobre la existencia de la encuesta y, en lo posible, con algún tipo de soporte facilitado por quien lleva a cabo el sondeo (Cimarro, 2014, Cuesta, 2013, Rodríguez-Bailón, 2012, Soto-González, 2011).

En la “*encuesta autoadministrada*” el propio encuestado lee el cuestionario y anota las respuestas una vez recibido, de ahí que con frecuencia se denomine como encuesta postal. En esta modalidad la carta de presentación desempeña un papel prioritario en la medida en la que opera “*como medio de comunicación entre entrevistado y entrevistador*” (Cimarro, 2014; Cuesta, 2013; Rodríguez-Bailón, 2012; Soto-González, 2011).

Esta carta debe atender a las siguientes recomendaciones sobre redacción y presentación:

- Mencionar la utilidad del estudio, la entidad responsable, garantizar la confidencialidad y agradecer la colaboración.
- Dirigirse nominalmente al destinatario.
- Debe ser original o parecerlo) y firmarse individualmente.

- No debe exceder de una hoja.

Pasos fundamentales al elaborar una encuesta:

- Determinación de los objetivos específicos.
- Selección del tipo de encuesta.
- Diseño del cuestionario.
- Pilotaje del cuestionario.

3.3.2.2.- Tipología y Diseño seguido en nuestra Encuesta

Siguiendo la clasificación de Balcells y Junyent (1994), la tipología de nuestra encuesta es como sigue:

Tabla III.8. *Tipología de la Encuesta realizada en el estudio*

TIPOLOGÍA DE NUESTRA ENCUESTA	
Según los fines científicos	Descriptiva.
Según su contenido	Encuestas referidas a opiniones.
Según procedimiento de administración del cuestionario	Autoadministrada o autorrellenada.
Según su dimensión temporal	Transversales o sincrónicas.
Según su finalidad	Encuestas con fines específicos.

Una vez establecida la batería de preguntas se sometió al análisis y valoración del Grupo de Investigación HUM-727 “*Diseño, desarrollo e innovación del currículo de Didáctica de la Educación Física*”, en su reunión del día 21 de diciembre de 2014, que realizaron las modificaciones pertinentes, tanto en el número de preguntas como en la redacción de las mismas.

Para la redacción del informe y en el análisis interpretativo y discursivo hemos tenido en cuenta las consideraciones expresadas por autores con un papel relevante dentro de este campo de estudio tales como Colás y Buendía (1994); Miles y Huberman (1994) o Taylor y Bogdan (1987).

3.3.2.3.- El análisis de datos cualitativos asistido por el programa Nudist-vivo 8.0

El programa NUDIST Vivo (Nvivo) creado en la Universidad de *La Trobe* (Melbourne, Australia), es un instrumento informático para el análisis de datos cualitativos (Rodríguez, Gil y García, 1995) centrado en el manejo y análisis de

información abierta (Fraser, 1999; Richards, 1999), descriptiva y argumental, sobre diferentes aspectos. Hemos elegido este programa porque nos permite gestionar, organizar y realizar procesos de investigación en los que se manejan datos cualitativos de carácter textual, producto de entrevistas, observaciones, documentos históricos o literarios, notas de campo, noticias de periódicos, etc., consolidado como uno de los programas que se utilizan como apoyo informático en el análisis de datos de naturaleza cualitativa (transcripciones de entrevistas, diarios de campos, registros de observación...).

La codificación de textos en la versión 8.0 no toma solamente en consideración los números de las líneas de los segmentos escogidos para la interpretación, sino también la posición exacta del comienzo de los mismos en el archivo así como el tamaño de caracteres del segmento.

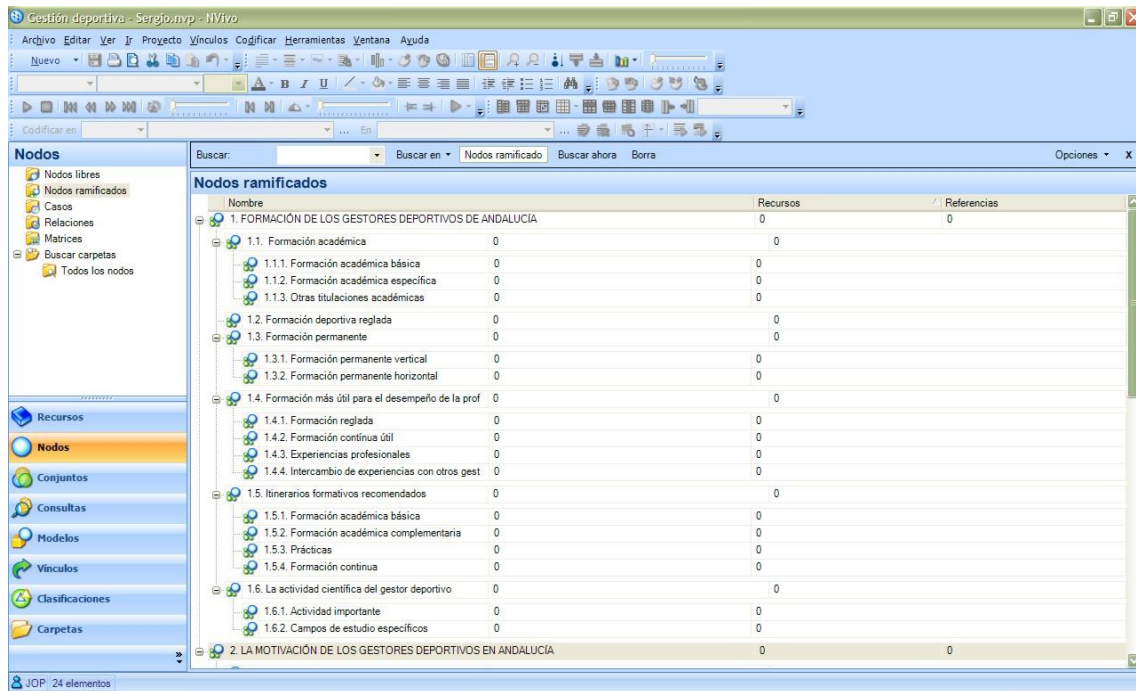


Figura III.10. Nudist vivo. Versión 8.

4.- PROCEDIMIENTO

“Las organizaciones deportivas actuales para poder ofrecer un adecuado servicio a los ciudadanos que atienda a la demanda social de la práctica de actividad física y deporte, deben planificar la consecución de sus objetivos basándose en un conocimiento de la realidad del entorno con la mayor certeza posible”.
ALAMO (2007)

Reunir a los gestores del deporte más relevantes de Andalucía para sopesar su opinión sobre el estado actual y el futuro de la gestión deportiva en Andalucía y muy especialmente sobre el gestor deportivo, ha sido un privilegio.

El *CUESTIONARIO* lo hemos llevado a cabo con la colaboración de los máximos responsables técnicos de los servicios deportes de Andalucía. Son profesionales en activo que dirigen los servicios de deportes de mayor presupuesto de la comunidad autónoma, 118 hombres y mujeres de los 158 municipios mayores de 10.000 habitantes que hay en Andalucía, lo que supone el 74,68%. De los 118 municipios que componen la muestra, 106 son hombres y 12 mujeres, lo que representa el 89,8% de hombres, frente al 10,2% de mujeres.

En la *ENCUESTA* han participado 23 hombres y mujeres, profesionales, unos en activo y otros jubilados, que suman, hasta la fecha, 521 años de experiencia en puestos de responsabilidad al frente de instalaciones y/o servicios municipales de deporte y que han tenido la oportunidad de intervenir en el cambio del sistema deportivo andaluz en los últimos 30 años asumiendo en algún momento de su carrera, responsabilidades como Directores de Deportes en Diputaciones provinciales y Patronatos de capitales de provincia, presidiendo la Federación Española de Gestores del Deporte (FAGDE), o la Asociación de Gestores del Deporte de Andalucía (AGESPORT), como responsables en la Empresa Pública *Deporte Andaluz*, dirigiendo el Instituto Andaluz del Deporte o llegando a ser Directores Generales de Promoción Deportiva de la Junta de Andalucía.

Se trata, por tanto, de una ocasión única, por lo que implica contar para el estudio de una experiencia vital y profesional de un valor incalculable con la que podremos obtener una valoración en tiempo real de los profesionales del sector (cuestionario) y darle profundidad y complementarla con las aportaciones de los gestores expertos (encuesta autocumplimentada).

4.1.- PROCEDIMIENTO PARA LA CUMPLIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS

Durante dos meses se estuvo trabajando en la obtención de los nombres y forma de contacto de los gestores deportivos, para remitirles el cuestionario, algo que ha resultado una labor más compleja de lo previsto inicialmente porque esta información no suele estar disponible en las páginas webs municipales, pero aun estando, hemos preferido contactar uno a uno con todos los gestores implicados para informarles del envío del cuestionario enlazado en un correo electrónico. Una vez confirmado el mail del responsable del servicio:

- Se les envió la carta de presentación con el enlace del cuestionario para realizarlo online.
- Se han realizado recordatorios semanales para su cumplimentación, sabiendo que el grueso de las respuestas se daban entre los 2 y los 4 días del envío.
- Seguidamente a la toma de datos se tabularon los mismos, creando una base de datos en el paquete estadístico SPSS versión 20.0 para realizar el análisis estadístico descriptivo e inferencial. También se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2010, para la elaboración de cuadros y gráficos.

4.2.- PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS POR PARTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS EXPERTOS

En diferentes reuniones del Grupo de Investigación HUM-727 se elaboró un protocolo de preguntas que conformarían la encuesta autocumplimentada a enviar a los gestores deportivos expertos con la intención de que las categorías guardaran relación con las del cuestionario a los técnicos municipales, pero dejando la respuesta abierta para que pudieran matizarla en función de su experiencia.

Para su cumplimentación, se les remitió la encuesta en un documento de texto con el autor codificado y se propuso el plazo de los meses de enero y febrero para remitirlo al doctorando. La tipología de los 23 gestores expertos, ha sido la que sigue:

Tabla III.9. *Identificación de los expertos/as encuestados/as*

IDENTIFICACIÓN	GÉNERO	PROVINCIA	AÑOS DE EXPERIENCIA
Experto 1	Hombre	Granada	30
Experto 2	Hombre	Granada	17
Experto 3	Hombre	Almería	26
Experto 4	Hombre	Córdoba	30
Experto 5	Hombre	Málaga	37
Experto 6	Mujer	Málaga	9
Experto 7	Hombre	Sevilla	29
Experto 8	Hombre	Granada	10
Experto 9	Mujer	Málaga	8
Experto 10	Mujer	Granada	15
Experto 11	Hombre	Granada	30
Experto 12	Hombre	Jaén	25
Experto 13	Hombre	Málaga	22
Experto 14	Hombre	Sevilla	32
Experto 15	Hombre	Granada	20
Experto 16	Hombre	Almería	28
Experto 17	Hombre	Almería	25
Experto 18	Hombre	Málaga	40
Experto 19	Mujer	Granada	22
Experto 20	Hombre	Cádiz	17
Experto 21	Mujer	Granada	5
Experto 22	Mujer	Granada	14
Experto 23	Hombre	Huelva	30

Para el análisis de la información, los procesos seguidos han sido los siguientes:

1. Transcripción.
2. Clasificación en categorías y subcategorías relevantes.
3. Tratamiento en el Software Nudist-vivo 8.0.
4. Descripción.
5. Interpretación.
6. Discusión.

Los campos fueron complementados por las categorías relevantes y estas a su vez en subcategorías, incluyendo a cada una de ellas su código correspondiente. Quedando los campos y categorías de la siguiente manera:

Tabla III.10. Campos y Categorías de las Encuestas Autocumplimentadas

CAMPOS Y CATEGORÍAS		CÓDIGOS
CAMPO 1	FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	FOR
CATEGORÍA: FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	1.1.- FORMACIÓN ACADÉMICA	FAC
	1.2.- FORMACIÓN DEPORTIVA REGLADA	FDR
	1.3.- FORMACIÓN PERMANENTE	FPE
	1.4.- FORMACIÓN MAS UTIL PARA EL DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN	FUG
	1.5.- ITINERARIOS FORMATIVOS RECOMENDADOS	FIF
	1.6.- LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DEL GESTOR DEPORTIVO	FIN
CAMPO 2	MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	MOT
CATEGORÍA: LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA	2.1.- MOTIVACIONES PARA HACERSE GESTOR DEPORTIVO	MGD
	2.2.- MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MANTENERSE EN LA PROFESIÓN DE GESTOR DEPORTIVO	MIE
	2.3.- VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO	MVT
	2.4.- RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL GESTOR DEPORTIVO	MRG
CAMPO 3	INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA	IGE
CATEGORÍA: INDICADORES EN GESTIÓN	3.1.- IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	IGD
	3.2.- IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA	IHG
CAMPO 4	DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN	ARE
CATEGORÍA: ÁREAS DE DESEMPEÑO	4.1.- ÁREAS DE GESTIÓN DONDE HAN DESEMPEÑADO y DESEMPEÑAN SU LABOR LOS GESTORES DEPORTIVOS	AGD
	4.2.- ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL FUTURO	AGP

CAMPO 5	GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD	GGL
CATEGORÍA: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD	5.1.- DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES	GDF
	5.2.- IMPORTANTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO/HÁBITOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	GMI
	5.3.- SECTORES DE LA POBLACIÓN QUE DEBE TRABAJAR EL GESTOR DEPORTIVO PARA DISEÑAR SU PROGRAMACIÓN	GSP
CAMPO 6	FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA	DAFO
CATEGORÍA: DAFO	6.1.- FORTALEZAS	FOR
	6.2.- DEBILIDADES	DEB
	6.3.- AMENAZAS	AME
	6.4.- OPORTUNIDADES	OPO

Capítulo IV

EVIDENCIAS CUANTITATIVAS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CUESTIONARIO PASADO A GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA



SUMARIO DEL CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PASADO A GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO I: PERFIL PERSONAL Y LABORAL

1.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

1.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: FORMACIÓN

2.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

2.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: MOTIVACIÓN

3.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

3.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: INDICADORES DE GESTIÓN

4.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: FUNCIONES Y ÁREAS DE TRABAJO

5.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

5.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD

6.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

6.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

7.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VII: COMUNICACIÓN

7.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

7.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

“Los cambios de la Gestión del Deporte han sido considerables desde su pasado, presente y previsión de su tendencia futura. Aparte del contexto social y la demanda de más y mejores servicios deportivos, la gestión ha evolucionado en parámetros como: grado de desarrollo, áreas y especificidad de la gestión, formas y modelos de gestión, recursos humanos, infraestructura o investigación”.
MENDEZ-RIAL (2014).

Sirvan estas líneas como aclaraciones para la lectura de este capítulo, en el que hemos realizado el análisis de los datos recogidos en el cuestionario pasado a los gestores deportivos de Andalucía, que trabajan en poblaciones de más de 10.000 habitantes de Andalucía.

El análisis descriptivo y la posterior comparación y discusión de los datos del cuestionario se ha dividido en siete campos, que son los que siguen:

- 1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO I: PERFIL PERSONAL Y LABORAL
 - 1.1.- Análisis descriptivo
 - 1.2.- Análisis comparativo y discusión
- 2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: FORMACIÓN
 - 2.1.- Análisis descriptivo
 - 2.2.- Análisis comparativo y discusión
- 3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: MOTIVACIÓN
 - 3.1.- Análisis descriptivo
 - 3.2.- Análisis comparativo y discusión
- 4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: INDICADORES DE GESTIÓN
 - 4.1.- Análisis descriptivo
 - 4.2.- Análisis comparativo y discusión
- 5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: FUNCIONES Y ÁREAS DE TRABAJO
 - 5.1.- Análisis descriptivo
 - 5.2.- Análisis comparativo y discusión
- 6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD
 - 6.1.- Análisis descriptivo
 - 6.2.- Análisis comparativo y discusión
- 7.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VII: COMUNICACIÓN
 - 7.1.- Análisis descriptivo
 - 7.2.- Análisis comparativo y discusión

Los datos han sido almacenados mediante la hoja de cálculo del programa estadístico SPSS versión 20.0 para Windows como archivos de extensión .sav, para poder ser tratados estadísticamente desde dicho programa.

Dado que las variables del estudio son categóricas, los procedimientos estadísticos empleados han sido los siguientes:

- *Análisis Descriptivo de los datos.* Se ha empleado el procedimiento de frecuencias y porcentajes, dentro del modelo de Estadísticos Descriptivos. Se ha utilizado para su presentación una tabla con las variables organizadas en sentido vertical, y dividiéndose el grupo en ocho subgrupos que corresponden a las provincias andaluzas. Se ha de marcar con **X** el número correspondiente en una escala (Ejemplo: 1 2 3 4 5 6), teniendo en cuenta que 1 es siempre la respuesta más baja y 6 la más alta, tal y como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla IV. 1. Escalas de respuesta para el cuestionario.

ESCALAS				
1	Muy malo	Nunca	Nada	Muy bajo
2	Malo	Casi nunca	Casi Nada	Bajo
3	Regular	Pocas veces	Poco	Algo bajo
4	Bueno	Varias veces	Algo	Algo alto
5	Muy bueno	Casi siempre	Bastante	Alto
6	Excelente	Siempre	Totalmente	Muy alto

Para el *Análisis Comparativo*, el procedimiento empleado ha sido el de tablas de contingencia, que nos permite conocer con los resultados de las frecuencias obtenidas en el cruce de variables estudiadas, si podemos concluir que son independientes o si están asociadas, y en qué grado. A través del test de Chi-cuadrado obtenemos la significatividad unilateral como bilateral que se produce. Este análisis se ha realizado en función de la provincia, del género y población. En el cruce de variables hemos tomado como regla de decisión de existencia significación, la universalmente aceptada en estadística, que el nivel de significación sea $p < .05$.

Para facilitar la lectura del análisis de los ítems, consideraremos como apreciación “negativa” elegir “nada de acuerdo” (1), “casi nada de acuerdo” (2), o “poco de acuerdo” (3), y como valoración “positiva” cuando se elige “algo de acuerdo” (4), “bastante de acuerdo” (5), o “totalmente de acuerdo” (6).

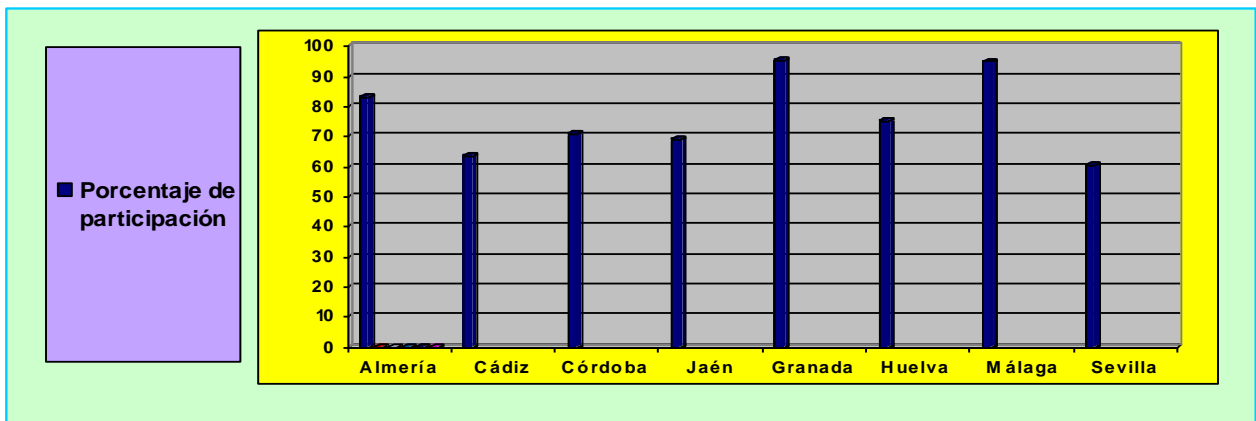
1.- ANÁLISIS y DISCUSIÓN DEL CAMPO I: PERFIL PERSONAL Y LABORAL

1.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

I.1.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla y Gráfico del ítem I.1.- Población y Muestra

	Poblaciones totales		Poblaciones muestra		Aportación al % Total
	N	%	N	%	%
Almería	12	7,59	10	83,33	8,5
Cádiz	22	13,92	14	63,64	11,9
Córdoba	17	10,75	13	70,59	11
Jaén	16	10,12	10	68,75	8,5
Granada	21	13,29	20	95,23	16,9
Huelva	12	7,59	9	75,0	7,6
Málaga	20	12,57	19	95,0	16,1
Sevilla	38	24,05	23	60,52	19,5
Total	158	100	118	74,68	100,0



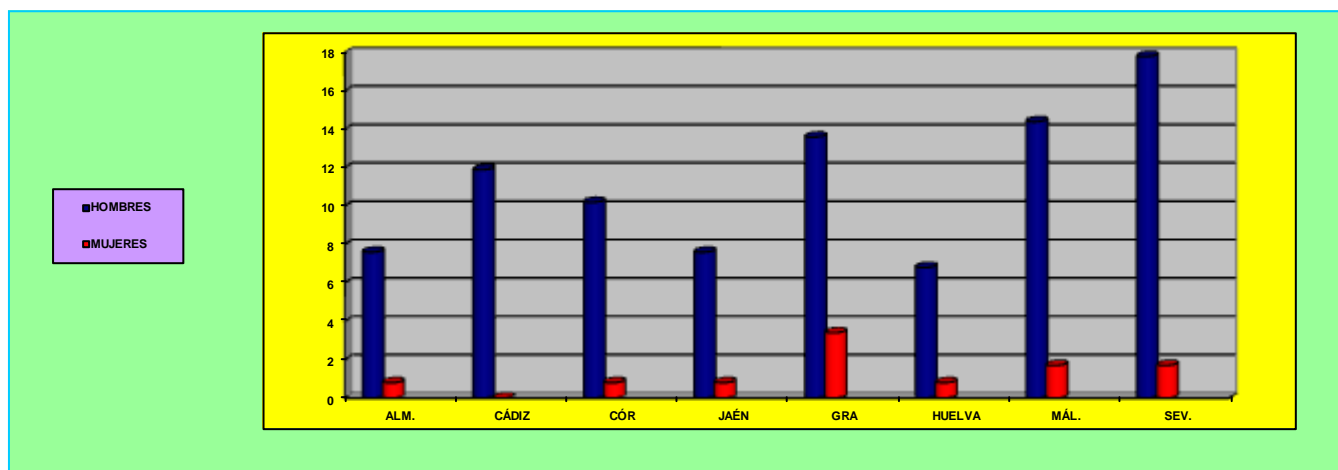
La población total para el presente estudio la componen los 158 municipios mayores de 10.000 habitantes que hay en Andalucía. De ellos, han sido 118 los que han respondido el cuestionario, lo que supone una muestra del 74,68%.

Por provincias, la participación ha oscilado entre el 60,52% de Sevilla y el 95,23% de Granada, si bien es cierto que el número de municipios mayores de 10.000 habitantes varía mucho por provincias, ya que Huelva o Almería cuentan con 12, mientras que Sevilla tiene 38. Esta circunstancia hace que la participación de Huelva sea de un 75% con una aportación de 9 municipios, mientras que Sevilla presente un 60,52% de participación con 23 municipios.

I.2.- PROVINCIA Y GÉNERO

Tabla y Gráfico del ítem I.2.- Provincia y Género

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hombres	9	7,6	14	11,9	12	10,2	9	7,6	16	13,6	8	6,8	17	14,4	21	17,8	106	89,8
Mujeres	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	4	3,4	1	,8	2	1,7	2	1,7	12	10,2
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



De los 118 municipios que componen la muestra, 106 son hombres los responsables del servicio de deportes, y 12 mujeres, lo que representa el 89,8% de hombres, frente al 10,2% de mujeres.

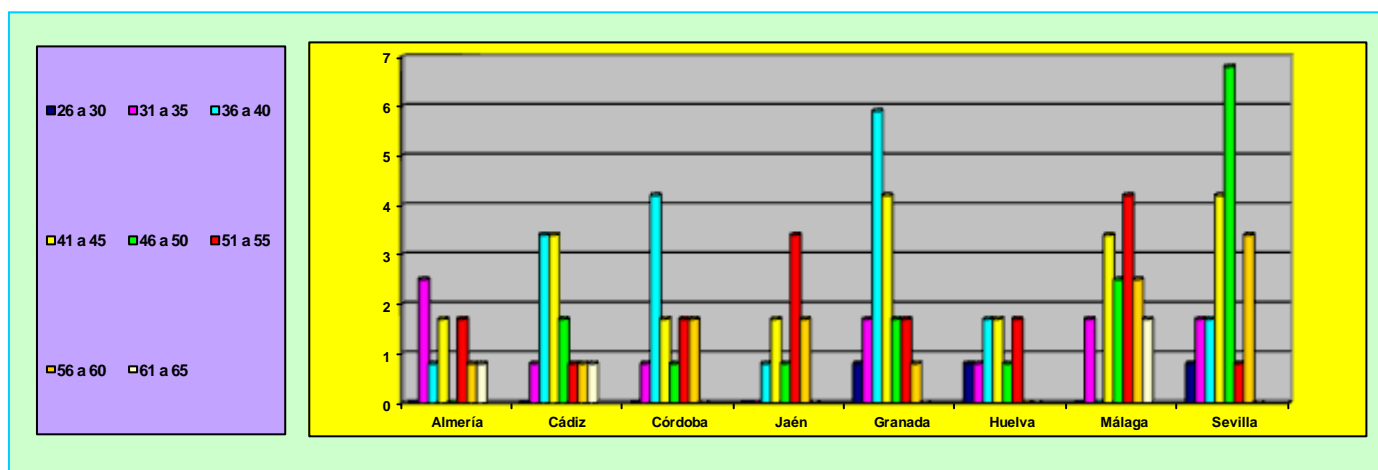
Por provincias, el balance más equilibrado lo presenta Granada con 16 hombres y 4 mujeres, mientras que en provincias como Cádiz, no aparece ninguna mujer entre los gestores deportivos. Provincias como Almería, Córdoba, Jaén y Huelva presentan tan solo un caso de mujer como responsable técnico del servicio deportivo.

Interpretamos de los datos de la tabla y gráfico, que el perfil del gestor deportivo de Andalucía a nivel de género, es mayoritariamente hombre.

I.3.- EDAD DE LA MUESTRA

Tabla y Gráfico del ítem I.3.- Edad de la Muestra

Años	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26 a 30	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	3	2,5
31 a 35	3	2,5	1	,8	1	,8	0	,0	2	1,7	1	,8	2	1,7	2	1,7	12	10,2
36 a 40	1	,8	4	3,4	5	4,2	1	,8	7	5,9	2	1,7	0	,0	2	1,7	22	18,6
41 a 45	2	1,7	4	3,4	2	1,7	2	1,7	5	4,2	2	1,7	4	3,4	5	4,2	26	22,0
46 a 50	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	2	1,7	1	,8	3	2,5	8	6,8	18	15,3
51 a 55	2	1,7	1	,8	2	1,7	4	3,4	2	1,7	2	1,7	5	4,2	1	,8	19	16,1
56 a 60	1	,8	1	,8	2	1,7	2	1,7	1	,8	0	,0	3	2,5	4	3,4	14	11,9
61 a 65	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	4	3,4
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



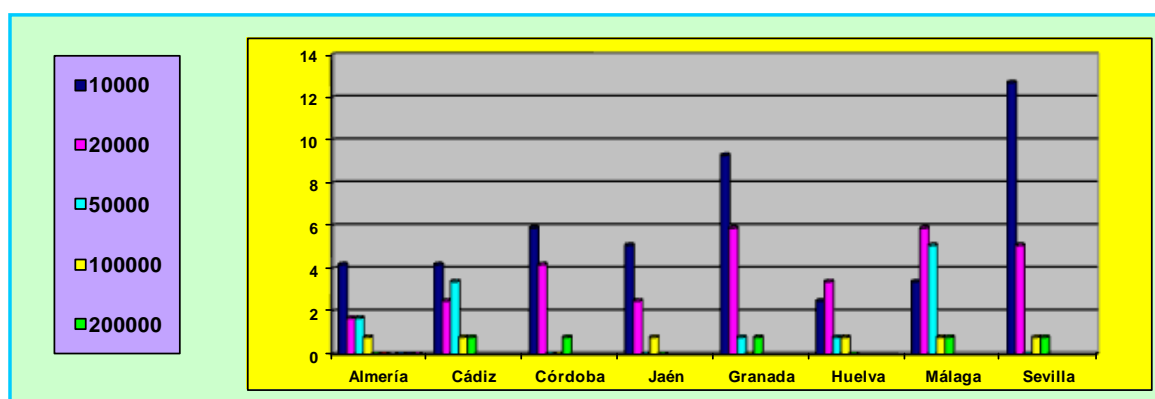
La edad de la muestra abarca un rango de 26 a 65 años, siendo de los 41 a los 45 años la edad predominante y de 61 a 65 la que menos gestores deportivos tiene. En torno a la moda, de 41 a 45 años, se sitúan los valores más frecuentes, ya que entre los 36 y los 55 años se halla el 72% de la muestra.

Por provincias, destaca el tramo de edad de los 36 a 40 años en Cádiz, Córdoba y Granada, el de 46 a 50 en Sevilla o el de los 51 a 55 en Jaén y Málaga. El tramo que comprende de los 41 a los 45 años, no destaca como primera opción en ninguna provincia, sin embargo, aparece en todas como la segunda o igualada con la primera.

I.4.- POBLACIÓN DEL MUNICIPIO EN EL QUE TRABAJA

Tabla y Gráfico del ítem I.4.- Población del municipio en el que trabaja

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
+10000	5	4,2	5	4,2	7	5,9	6	5,1	11	9,3	3	2,5	4	3,4	15	12,7	56	47,5
+20000	2	1,7	3	2,5	5	4,2	3	2,5	7	5,9	4	3,4	7	5,9	6	5,1	37	31,4
+50000	2	1,7	4	3,4	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	6	5,1	0	,0	14	11,9
+100000	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	6	5,1
+200000	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	5	4,2
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



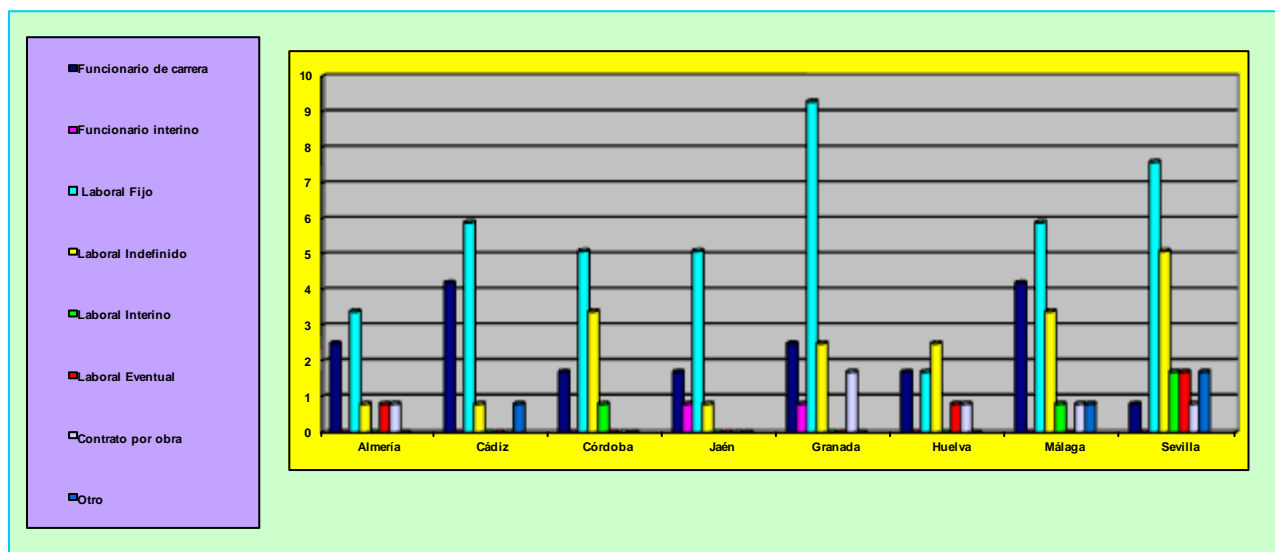
En la tabla de datos porcentuales, encontramos un número total de 118 municipios que componen nuestra muestra. De los cuales el 47,5% (56) corresponden a municipios de entre diez mil y veinte mil habitantes. Seguidos de un 31,4% (37) referidos a los municipios de más de veinte mil habitantes y menos de treinta mil. A partir de estas cifras, el número de municipios baja al 11,9%, con un “n” de 14 en tercer lugar, y en cuarto y quinto lugar, se encuentran los grandes municipios de cien y doscientos mil habitantes con porcentajes de 5,1% y 4,2% respectivamente.

Como podemos observar en el gráfico de barras, destacan las poblaciones con diez mil habitantes sobre las restantes. Siendo esta diferencia mayoritaria en la provincia de Sevilla y Granada.

I.5.- SITUACIÓN LABORAL

Tabla y Gráfico del ítem I.5.- Situación laboral

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Funcionario de carrera	3	2,5	5	4,2	2	1,7	2	1,7	3	2,5	2	1,7	5	4,2	1	,8	23	19,5
Funcionario interino	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7
Laboral Fijo	4	3,4	7	5,9	6	5,1	6	5,1	11	9,3	2	1,7	7	5,9	9	7,6	52	44,1
Laboral Indefinido	1	,8	1	,8	4	3,4	1	,8	3	2,5	3	2,5	4	3,4	6	5,1	23	19,5
Laboral Interino	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	4	3,4
Laboral Eventual	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7	4	3,4
Contrato por obra o servicio determinado	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	1	,8	6	5,1
Otro	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	4	3,4
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



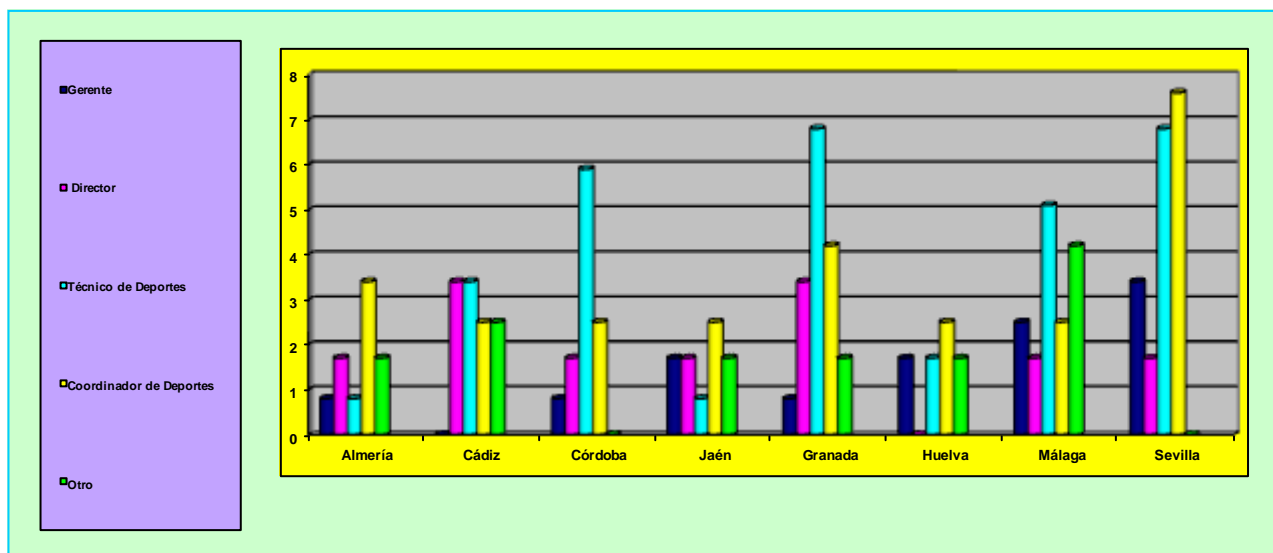
La situación laboral que los participantes en la encuesta han confirmado tener, destaca el grupo de los trabajadores laborales fijos, con un 44,1% (n=52). En segundo y tercer lugar aparecen con el mismo valor porcentual (19,5%), los laborales indefinidos y los funcionarios de carrera.

Seguidamente los que afirman pertenecer al grupo *Contrato por obra o servicio determinado* representan un 5,1%, quedando para el valor representativo más bajo los funcionarios interinos con un 1,7%.

I.6.- CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA ACTUALIDAD

Tabla y Gráfico del ítem I.6.- Cargo que desempeña en la actualidad

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gerente	1	,8	0	,0	1	,8	2	1,7	1	,8	2	1,7	3	2,5	4	3,4	14	11,9
Director	2	1,7	4	3,4	2	1,7	2	1,7	4	3,4	0	,0	2	1,7	2	1,7	18	15,3
Técnico de Deportes	1	,8	4	3,4	7	5,9	1	,8	8	6,8	2	1,7	6	5,1	8	6,8	37	31,4
Coordinador de Deportes	4	3,4	3	2,5	3	2,5	3	2,5	5	4,2	3	2,5	3	2,5	9	7,6	33	28,0
Otro	2	1,7	3	2,5	0	,0	2	1,7	2	1,7	2	1,7	5	4,2	0	,0	16	13,6
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



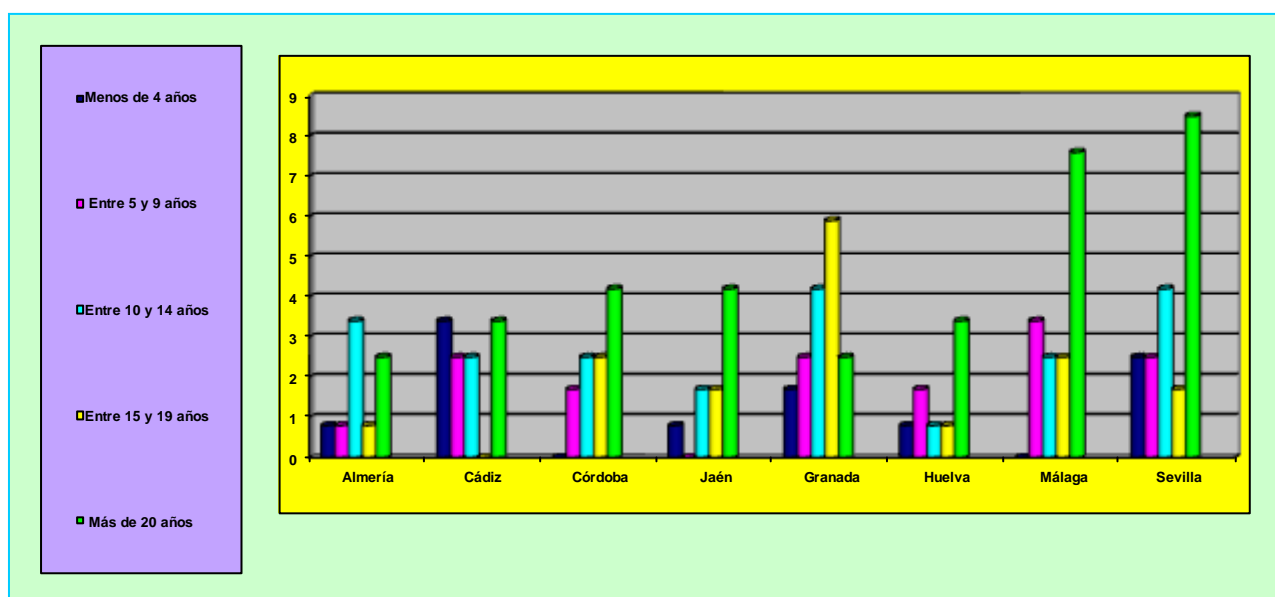
En relación al cargo que desempeñan, los participantes en el estudio, el 31,4% afirman pertenecer al grupo de *Técnicos Deportivos*. Los *Coordinadores de deportes* serían el segundo grupo con más miembros (n=33) el 28%. Seguidos de los que se encuadran en el grupo de directores, con un 15,3% y el de gerente un 11,9%.

Al analizar los datos por provincias, la provincia de Sevilla destaca que el 7,6% pertenecen al grupo de coordinadores de deportes, siendo esta cifra la más amplia de las ocho provincias. También hay que destacar que en las provincias de Córdoba, Granada y Sevilla y Málaga, la figura del *Técnico de Deportes* es la más común, como demuestra el gráfico de barras.

I.7.- EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL PUESTO DE TRABAJO ACTUAL

Tabla y Gráfico del ítem I.7.- Experiencia profesional en el puesto de trabajo actual

Años	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 4	1	,8	4	3,4	0	,0	1	,8	2	1,7	1	,8	0	,0	3	2,5	12	10,2
Entre 5 y 9	1	,8	3	2,5	2	1,7	0	,0	3	2,5	2	1,7	4	3,4	3	2,5	18	15,3
Entre 10 y 14	4	3,4	3	2,5	3	2,5	2	1,7	5	4,2	1	,8	3	2,5	5	4,2	26	22,0
Entre 15 y 19	1	,8	0	,0	3	2,5	2	1,7	7	5,9	1	,8	3	2,5	2	1,7	19	16,1
Más de 20	3	2,5	4	3,4	5	4,2	5	4,2	3	2,5	4	3,4	9	7,6	10	8,5	43	36,4
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



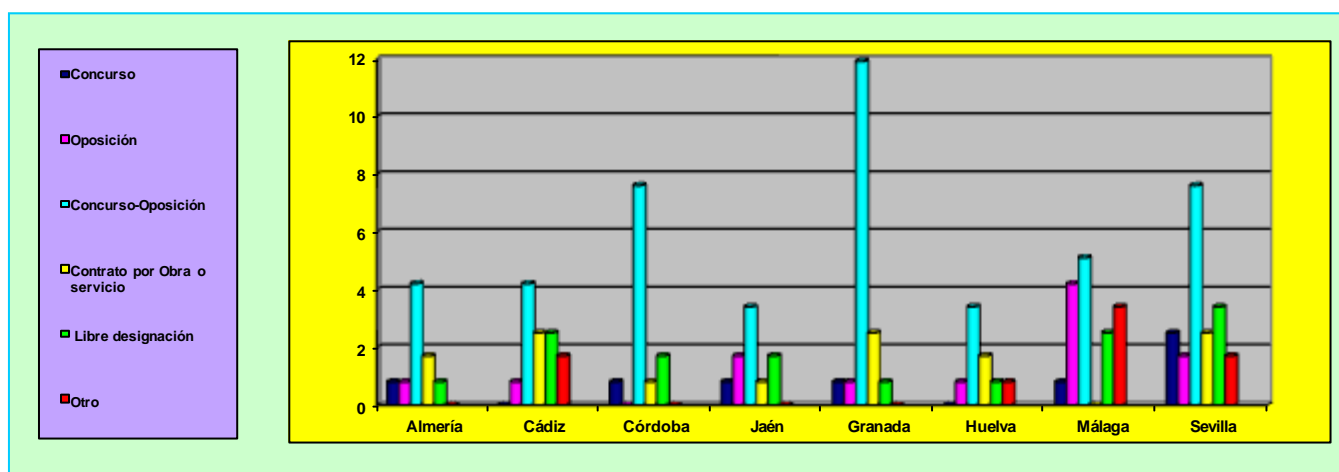
Sobre la experiencia profesional en el puesto de trabajo actual, el 36,4% afirma llevar más de 20 años realizando la labor objeto de estudio. En segundo lugar se encuentra el grupo que afirma llevar entre 10 y 14 años, con un 22%. El tercer grupo, es decir los que se encuentran entre los 15 y 19 años, representan el 16,1% y los que afirman que han desarrollado la labor durante 5 y 9 años se encuentran en el 15,3%.

En cuanto al análisis por provincias, son Málaga y Sevilla donde los porcentajes son mayores, con un 8,5% y 7,6% respectivamente.

I.8.- FORMA DE ACCESO A LA PLAZA QUE OCUPA EN LA ACTUALIDAD

Tabla y Gráfico del ítem I.8.- Forma de acceso a la plaza que ocupa en la actualidad

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Concurso	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	3	2,5	8	6,8
Oposición	1	,8	1	,8	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	5	4,2	2	1,7	13	11,0
Concurso-Oposición	5	4,2	5	4,2	9	7,6	4	3,4	14	11,9	4	3,4	6	5,1	9	7,6	56	47,5
Contrato por Obra o servicio	2	1,7	3	2,5	1	,8	1	,8	3	2,5	2	1,7	0	,0	3	2,5	15	12,7
Libre designación	1	,8	3	2,5	2	1,7	2	1,7	1	,8	1	,8	3	2,5	4	3,4	17	14,4
Otro	0	,0	2	1,7	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	4	3,4	2	1,7	9	7,6
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



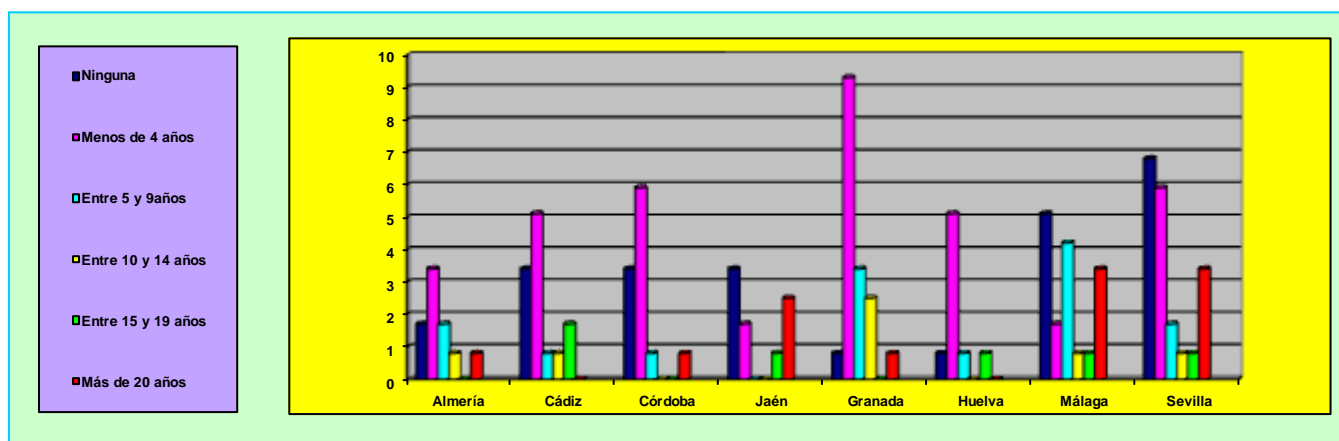
En la forma de acceso a la plaza que ocupan en la actualidad, sobre un total de 118 encuestados que representan el 100%, el 47,5% afirma haber participado en un *concurso-oposición*. Al que habría que añadirle, tanto los que afirman haber participado en un concurso, como en una oposición, dada la similitud administrativa del procedimiento realizado, lo que nos llevaría a un 65,3% del total. Seguidamente se sitúa el grupo representado por el 14,4% que afirma haber sido designado por el procedimiento administrativo de *libre designación*. La tercera posición con un 12,7% desarrolla su puesto laboral a través de un contrato por obra y servicio.

Granada es la provincia en la que más participantes han obtenido por el procedimiento del concurso-oposición la plaza convocada, con un total del 11,9% que unto al 0,8% que confirman haberlo obtenido tanto por concurso, como por oposición, representan un total de 13,6% el total de Andalucía.

I.9.- EXPERIENCIA PROFESIONAL ACUMULADA EN PUESTOS PREVIOS AL ACTUAL RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEPORTIVA PÚBLICA O PRIVADA

Tabla y Gráfico del ítem I.9.- Experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual relacionados con la gestión deportiva pública o privada

Años	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	2	1,7	4	3,4	4	3,4	4	3,4	1	,8	1	,8	6	5,1	8	6,8	30	25,4
Menos de 4 años	4	3,4	6	5,1	7	5,9	2	1,7	11	9,3	6	5,1	2	1,7	7	5,9	45	38,1
Entre 5 y 9	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	4	3,4	1	,8	5	4,2	2	1,7	16	13,6
Entre 10 y 14	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	3	2,5	0	,0	1	,8	1	,8	7	5,9
Entre 15 y 19	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	6	5,1
Más de 20	1	,8	0	,0	1	,8	3	2,5	1	,8	0	,0	4	3,4	4	3,4	14	11,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



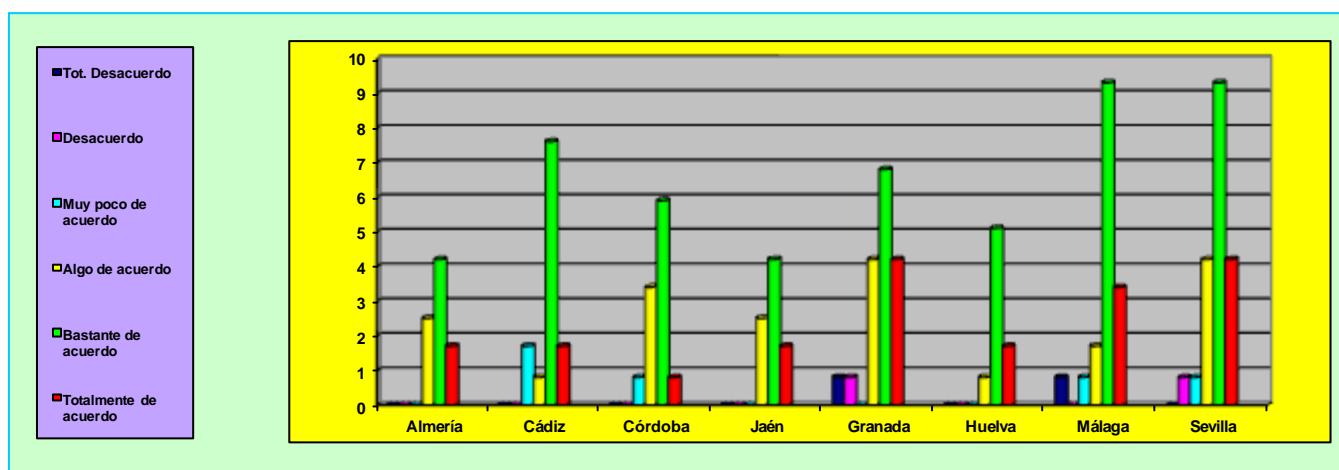
Como podemos observar en la tabla y gráfico obtenemos respuestas variadas. A nivel global, se comprueba que el grupo de gestores con “*menos de 4 años*” de experiencia acumulada en puestos previos al que actualmente se desempeña es el más numeroso con un 38,1%, seguido de un 25,4% de aquellos que no acreditan “*ninguna*”. En sentido contrario, encontramos con “*más de 20 años*” de experiencia a un 19,9% del total de los gestores encuestados y un 13,6% que eligen la opción “*entre 5 y 10 años*”.

Es interesante reseñar que las opciones menos elegidas han sido aquellas que indican que los encuestados tendrían entre 10 y 20 años de experiencia profesional en la gestión deportiva, en total solo llegan a sumar un 11% los que afirman tener “*entre 5 y 9 años*” (5,9%) y “*entre 15 y 19 años*” (5,1%); así ocurre en casi todas las provincias.

I.10.- EN GENERAL, ¿ESTÁ SATISFECHO/A CON EL TRABAJO QUE REALIZA?

Tabla y Gráfico del ítem I.10.- En general, ¿Está satisfecho/a con el trabajo que realiza?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tot. Desacuerdo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7
Desacuerdo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7
Muy poco de acuerdo	0	,0	2	1,7	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	5	4,2
Algo de acuerdo	3	2,5	1	,8	4	3,4	3	2,5	5	4,2	1	,8	2	1,7	5	4,2	24	20,3
Bastante de acuerdo	5	4,2	9	7,6	7	5,9	5	4,2	8	6,8	6	5,1	11	9,3	11	9,3	62	52,5
Totalmente de acuerdo	2	1,7	2	1,7	1	,8	2	1,7	5	4,2	2	1,7	4	3,4	5	4,2	23	19,5
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



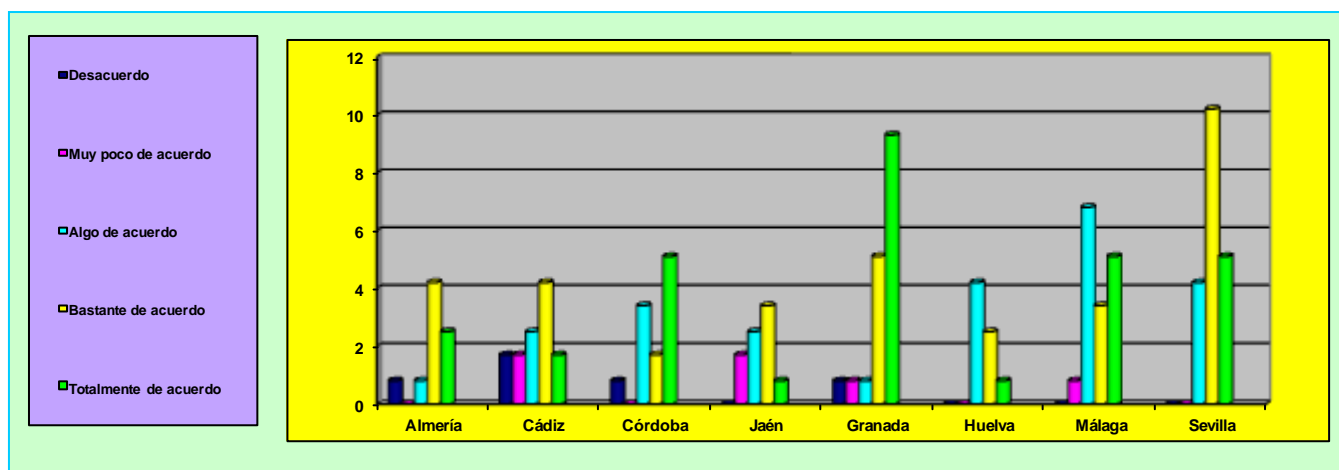
Como podemos observar en el gráfico y tabla los gestores manifiestan estar satisfechos con su trabajo, y así, independientemente de la provincia de dónde trabajan los encuestados, lo han manifestado en mayor o menor grado un 92,3%; siendo la opción más elegida estar “*bastante de acuerdo*” (52,5%); El 19,5% llega a estar “*totalmente de acuerdo*” y comparten “*algo*” la opción el 20,3%. Resulta llamativo que tan solo el 3,4% opine estar “*en desacuerdo*”, llegando tan solo al 7,6% si añadimos los que están “*muy poco de acuerdo*” con estar satisfechos con el trabajo que realizan.

Este alto grado de nivel de satisfacción con el trabajo realizado destaca ligeramente en los gestores de Huelva. Los gestores gaditanos son los que se muestran más insatisfechos con el trabajo que realizan, pues constatamos en torno a un 15% si sumamos los que afirman que están “*nada o poco de acuerdo*” con la afirmación.

I.11.- ¿CREE NECESARIA LA PRESENCIA DE ALGÚN COLECTIVO PROFESIONAL PARA SALVAGUARDAR LOS INTERESES Y DERECHOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS?

Tabla y Gráfico del ítem I.11.- ¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tot. Desacuerdo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Desacuerdo	1	,8	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	5	4,2
Muy poco de acuerdo	0	,0	2	1,7	0	,0	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	6	5,1
Algo de acuerdo	1	,8	3	2,5	4	3,4	3	2,5	1	,8	5	4,2	8	6,8	5	4,2	30	25,4
Bastante de acuerdo	5	4,2	5	4,2	2	1,7	4	3,4	6	5,1	3	2,5	4	3,4	12	10,2	41	34,7
Totalmente de acuerdo	3	2,5	2	1,7	6	5,1	1	,8	11	9,3	1	,8	6	5,1	6	5,1	36	30,5
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



La mayoría de los gestores deportivos encuestados, el 65,2%, en el análisis global, considera muy necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos, mostrándose estar “totalmente de acuerdo” (30,5%) o “bastante de acuerdo” (34,7%) con la afirmación; llegando al 91,3% si sumamos los que están “algo de acuerdo”. En sentido contrario, constatamos que menos del 10% de los gestores manifiestan estar “muy poco” (5,1%) o “en desacuerdo” (4,2%) con esta necesidad.

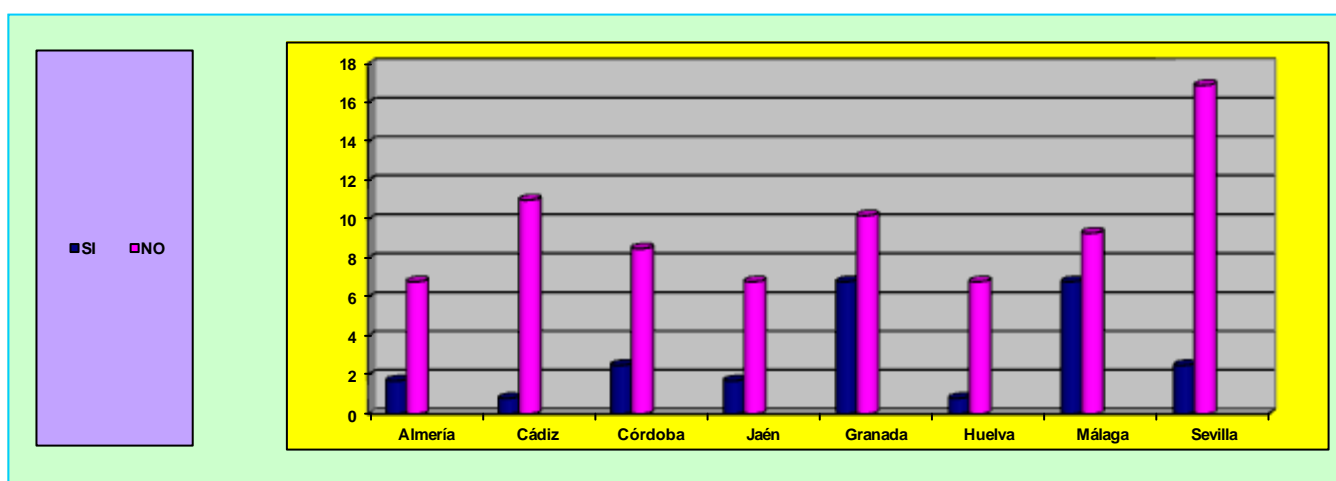
La necesidad de un colectivo que abogue por sus derechos es reconocida, aunque sea algo, por todos los gestores encuestados de Sevilla y Huelva, pero es el colectivo de Granada los que se muestran más de acuerdo: 17 de los 20 encuestados en esta provincia están o “bastante” o “totalmente de acuerdo”. Cádiz es la provincia donde se registra más variedad de respuestas y donde se opina estar más en desacuerdo con la afirmación.

I.12.- ¿PERTENECES A ALGÚN COLECTIVO? ¿A CUÁL?

I.12.1.- ¿Pertenece a algún colectivo?

Tabla y Gráfico del ítem I.12.1.- ¿Pertenece a algún colectivo?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	2	1,7	1	,8	3	2,5	2	1,7	8	6,8	1	,8	8	6,8	3	2,5	28	23,7
NO	8	6,8	13	11,0	10	8,5	8	6,8	12	10,2	8	6,8	11	9,3	20	16,9	90	76,3
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Se puede constatar en la tabla y gráfico que aunque la gran mayoría de los gestores participantes en el estudio, independientemente de la provincia, considera necesaria la presencia de algún colectivo que salvaguarde sus intereses y derechos, tan solo un 23,7% de los encuestados afirma pertenecer a alguna asociación, así ocurre en todas las provincias estudiadas.

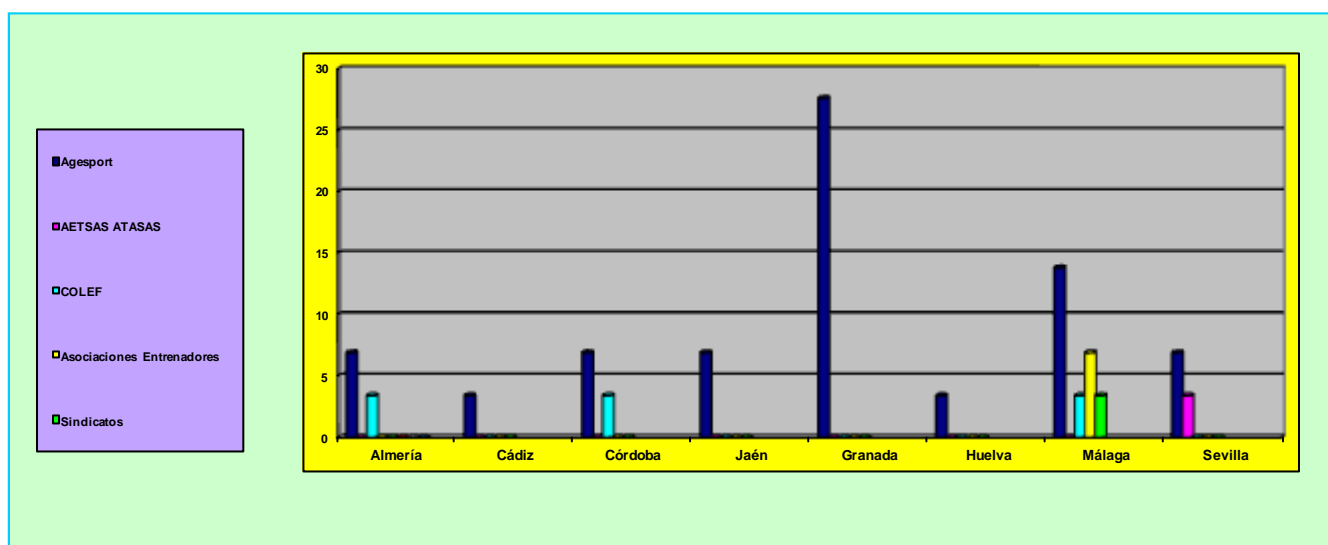
Málaga y Granada son las provincias con más gestores afiliados a algún colectivo profesional, el 40% de los gestores de cada provincia. Coincide además este hecho, en el caso de Granada, con que sus gestores son los que manifestaban estar más (*totalmente o bastante*) de acuerdo con la necesidad de un colectivo profesional que los represente. En Cádiz sucede todo lo contrario, el 92,9% (13 de los 14 encuestados) afirma no estar en ningún colectivo, coincide también este hecho de no afiliación con su opinión de no ser necesaria la presencia de algún colectivo profesional.

Aunque en Sevilla y Huelva los gestores opinaban que era necesario un colectivo profesional, después de Cádiz, son las dos provincias con menos porcentaje de afiliaciones a ningún colegio, sindicato o asociación.

I.12.2.- ¿A qué colectivo?

Tabla y Gráfico del ítem I.12.2.- ¿A qué colectivo?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Agesport	2	6,9	1	3,4	2	6,9	2	6,9	8	27,6	1	3,4	4	13,8	2	6,9	22	75,9
AETSAS ATASAS	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	3,4	1	3,4
COLEF	1	3,4	0	,0	1	3,4	0	,0	0	,0	0	,0	1	3,4	0	,0	3	10,3
Asociaciones Entrenadores	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	6,9	0	,0	2	6,9
Sindicatos	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	3,4	0	,0	1	3,4
Totales	3	10,3	1	3,4	3	10,3	2	6,9	8	27,6	1	3,4	8	27,6	3	10,3	29	100,0



Como puede observarse en la tabla y gráfico, el grupo de los gestores encuestados que afirman pertenecer a algún colectivo que salvaguarde sus derechos e intereses manifiestan pertenecer mayoritariamente (75,9%) a Agesport, así ocurre en todas las provincias. La segunda opción elegida, sin considerar la provincia, es el COLEF con el 10,3%. Diferentes asociaciones de entrenadores (6,9%) y AETSAS y sindicatos con el 3,4% se reparten el resto de afiliaciones.

Aunque en Málaga sigue siendo la opción más elegida Agesport, es la provincia con mayor variedad de respuestas.

En las provincias de Cádiz, Jaén, Granada y Huelva todos los gestores que se han afiliado lo han hecho en Agesport, El que no se afilia en este colectivo lo hace en el COLEF (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física), si trabaja en Almería o Córdoba, o en AETSAS (Asociación de Técnicos en Salvamento Acuático y Socorrismo) si ejerce en Sevilla.

1.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

1.2.1.- Perfil personal

En el nivel local, es donde precisamente se sitúa el eje principal de la política dirigida a difundir la práctica de las actividades físico-deportivas. Los municipios son las entidades que con mayor dinamismo realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y se han erigido en los máximos impulsores del deporte en el sector público (Delgado-Lacoba, 2011).

En nuestra investigación hemos encontrado que de los 118 municipios que componen la muestra, 106 son hombres los responsables del servicio de deportes, y 12 mujeres, lo que representa el 89,8% de hombres, frente al 10,2% de mujeres. Por provincias, el balance más equilibrado lo presenta Granada con 16 hombres y 4 mujeres, mientras que en provincias como Cádiz, no aparece ninguna mujer entre los gestores deportivos. Provincias como Almería, Córdoba, Jaén y Huelva presentan tan solo un caso de mujer como responsable técnico del servicio deportivo.

Datos similares se han encontrado a lo largo de los últimos veinte años en diferentes investigaciones. Así, Ramos (1993) en su tesis doctoral sobre el rol del gerente en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana obtuvo que los que trabajaban como gerentes el 81,8% eran hombres y el 13,6% eran mujeres.

Por su parte, Gómez-Tafalla (2003) en su tesis doctoral de sobre el rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Autónoma Valenciana analiza a los técnicos deportivos municipales de municipios mayores de 10.000 habitantes. En este estudio respecto al perfil sociodemográfico, obtiene que el 85% son hombres y las mujeres son el 15%.

En el estudio de López-López, Luna-Arocas y Martínez Morales (2005), sobre el perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana de todos los municipios mayores de 5.000 habitantes, ha determinado donde el 80% son hombres y el 20% mujeres.

La edad de la muestra abarca un rango de 26 a 65 años, siendo de los 41 a los 45 años la edad predominante y de 61 a 65 la que menos gestores deportivos tiene. En torno a la moda, de 41 a 45 años, se sitúan los valores

más frecuentes, ya que entre los 36 y los 55 años se halla el 72% de la muestra.

Difieren nuestros datos de los expuestos por Ramos (1993), donde el 16% eran menores de 31 años, entre 31 y 40 años el 36,3%, el 25% entre 41 y 50 años y el 19,2% más de 50 años.

Sin embargo, nuestros datos son similares a los del estudio de Blanco y Tafalla (2003), en los que entre 20 y 30 años eran el 20%, el 33% entre 31 y 40 años, el 35% entre 41 y 50 años y más de 50 años el 12% y el origen del 86,8% era de la Comunidad Valenciana.

De la misma manera nuestros datos son parecidos a los encontrados por López-López, Luna-Arocas y Martínez-Morales (2005) que determinaron en su investigación que el 12% posee menos de 29 años, entre 30 y 39 años el 35%, entre 40 y 49 años el 41% y mayores de 49 años el 12%.

1.2.2.- Situación laboral

En nuestro estudio, respecto a la situación laboral que los gestores han confirmado tener, destaca el grupo de los “*trabajadores laborales fijos*”, con un 44,1%. En segundo y tercer lugar aparecen con el mismo valor porcentual (19,5%), los “*laborales indefinidos*” y los “*funcionarios de carrera*”. Respecto al grupo “*contrato por obra o servicio determinado*” representan un 5,1%, y los “*funcionarios interinos*” con un 1,7%. Al comparar los datos por población encontramos diferencias significativas en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,046$. En las poblaciones mayores de 20.000 habitantes hay un predominio de “*personal laboral fijo*” y “*funcionarios de carrera*”.

Tabla IV.2. Pruebas Chi-Cuadrado Situación laboral-Población

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,775(a)	28	,046
Razón de verosimilitudes	43,310	28	,032
Asociación lineal por lineal	1,772	1	,183
N de casos válidos	118		

En los últimos años se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y profesionaliza el sector apareciendo más figuras que el propio coordinador, gestor y director deportivo. En concreto Blanco en 2013, señala: dirección y organización de programas y actividades deportivas, dirección de instalaciones y equipamientos deportivos, dirección de organizaciones o entidades deportivas y técnico deportivo de las administraciones públicas. Esta calidad del servicio vendrá propiciada porque las personas que se dedican a la gestión deportiva tengan una estabilidad laboral perfectamente delimitada, que les permita mirar al futuro y plantear proyectos a largo plazo.

1.2.3.- Denominación del cargo que desempeñan

En relación al cargo que desempeñan, los participantes nuestro estudio afirman pertenecer al grupo de “*técnicos deportivos*” el 31,4%. El segundo grupo estaría representado por los “*coordinadores de deportes*” (28%), seguidos de los que se enmarcan el grupo de “*directores*” (15,3%) y el de “*gerente*” un 11,9%. Al analizar los datos por provincias, la provincia de Sevilla destaca que el 7,6% pertenecen al grupo de “*coordinadores de deportes*”, siendo esta cifra la más amplia de las ocho provincias. También hay que destacar que en las provincias de Córdoba, Granada y Sevilla y Málaga, la figura del “*técnico de deportes*” es mayoritaria, siendo estas diferencias significativas en el test de Chi-cuadrado al comparar los datos por la población de los ayuntamientos encuestados, con un valor de $p=0,019$.

Tabla IV.3. Chi-Cuadrado Denominación-Ayuntamientos

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,888(a)	16	,019
Razón de verosimilitudes	30,260	16	,017
Asociación lineal por lineal	,013	1	,910
N de casos válidos	118		

Nuestros datos son similares a los expuestos por López-López, Luna-Arocas y Martínez-Morales (2005) sobre el perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana de todos los municipios mayores de 5.000 habitantes, encontraron que la denominación de “*técnico/coordinador de deportes*” alcanzaba el 44% y la de “*gestor de deportes*” el 15%.

El estudio de Ramos (1993), señala que de las personas que actuaban como gerentes el 13,6% eran concejales, el 13,6% directores o gerentes de organizaciones de carácter autónomo, el 11,4% coordinadores, directores o animadores deportivos municipales, el 6,8% encargados, el 40,9% directores de un club y el 6,8% los denominados como “*otros*”.

1.2.4.- Acceso al puesto de trabajo

García (1997) considera 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.

En nuestra investigación encontramos en el ítem I.8. *Forma de acceso a la plaza que ocupa en la actualidad*, que sobre un total de 118 encuestados que representan el 100% de la muestra, el 47,5% afirma haber participado en un “*concurso-oposición*”. Al que habría que añadirle, tanto los que afirman haber participado en un “*concurso*”, como en una “*oposición*”, dada la similitud administrativa del procedimiento realizado, lo que nos llevaría a un 65,3% del total. Seguidamente se sitúa el grupo representado por el 14,4% que afirma haber sido designado por el procedimiento administrativo de “*libre designación*”. La tercera posición con un 12,7% desarrolla su puesto laboral a través de un “*contrato por obra y servicio*”. Estas diferencias son significativas en el test de Chi-cuadrado, cuando comparamos los resultados teniendo en cuenta el número de habitantes de las poblaciones, obteniendo un valor para $p=0,010$. De tal manera que las poblaciones de más de 20.000 habitantes hay un predominio de gestores que ocupan su cargo por “*concurso-oposición*”.

Tabla IV.4. *Chi-Cuadrado Acceso al puesto-Población*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,403(a)	20	,010
Razón de verosimilitudes	32,887	20	,035
Asociación lineal por lineal	4,586	1	,032
N de casos válidos	118		

1.2.5.- Pertenencia a colectivos profesionales

Al plantear el ítem I.12.1. *¿Pertenece a algún colectivo?* la gran mayoría de los gestores participantes en nuestro estudio, independientemente de la provincia, consideraba necesaria la presencia de algún colectivo que salvaguarde sus intereses y derechos (ítem I.11) mostrándose estar “de acuerdo” con la afirmación en un 91,3%. Sin embargo, tan solo un 23,7% de los encuestados afirma pertenecer a alguna asociación, así ocurre en todas las provincias estudiadas. Málaga y Granada son las provincias con más gestores afiliados a algún colectivo profesional, el 40% de los gestores de cada provincia. Coincide además este hecho, en el caso de Granada, con que sus gestores son los que manifestaban estar más de acuerdo con la necesidad de un colectivo profesional que los represente. En Cádiz sucede todo lo contrario, el 92,9% (13 de los 14 encuestados) afirma no estar en ningún colectivo, coincide también este hecho de no afiliación con su opinión de no ser necesaria la presencia de algún colectivo profesional. Estas diferencias por provincia son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,046$.

Tabla IV.5. Chi-Cuadrado Colectivos-Provincias

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,689(a)	4	,046
Razón de verosimilitudes	9,463	4	,051
Asociación lineal por lineal	8,471	1	,004
N de casos válidos	118		

En resumen diremos que nuestros datos a nivel del perfil personal y laboral son muy similares a los de la investigación de Gómez-Tafalla y Núñez (2011), con gestores de la Comunidad valenciana en el que trataban de verificar el perfil de estos gestores, encontraron que según sus resultados obtenidos que describían al gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana. Decir que a éste lo podíamos definir como hombre, con una edad de 38,7 años, licenciado en Educación Física, 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.

2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: FORMACIÓN

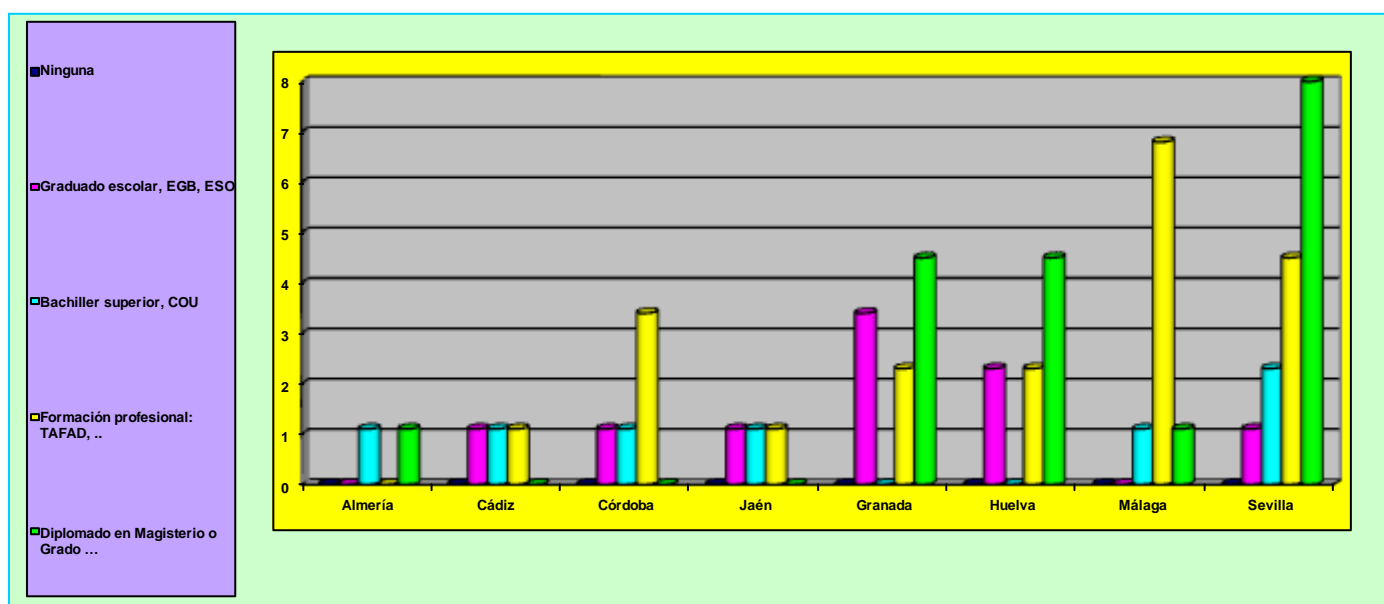
2.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

II.13.- SEÑALE LAS TRES TITULACIONES MÁS ALTAS QUE POSEA

II.13.1.- Primera Titulación

Tabla y Gráfico del ítem II.13.1.- Primera Titulación más alta que posee

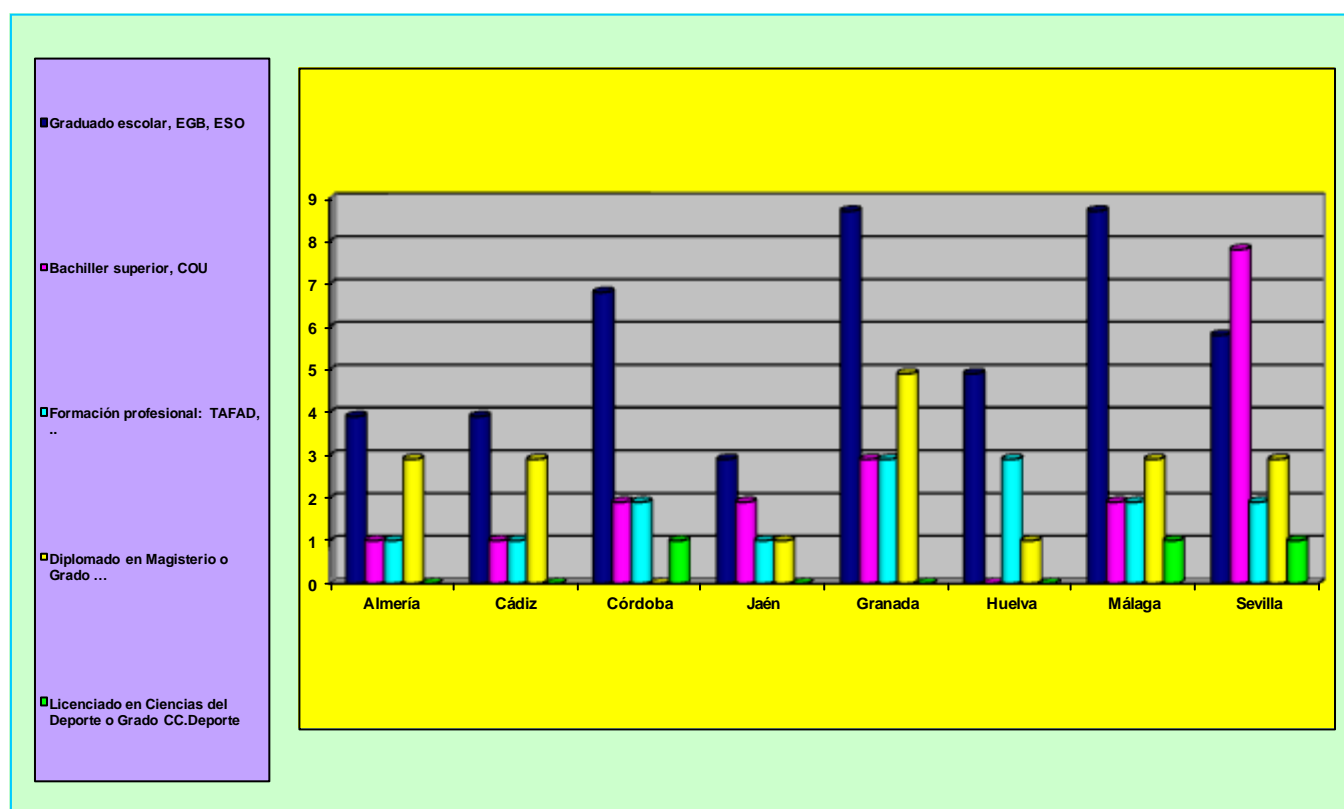
	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Graduado escolar, EGB, ESO	0	,0	1	1,1	1	1,1	1	1,1	3	3,4	2	2,3	0	,0	1	1,1	9	10,2		
Bachiller superior, COU	1	1,1	1	1,1	1	1,1	1	1,1	0	,0	0	,0	1	1,1	2	2,3	7	8,0		
Formación profesional: TAFAD,..	0	,0	1	1,1	3	3,4	1	1,1	2	2,3	2	2,3	6	6,8	4	4,5	19	21,6		
Diplomado en Magisterio o Grado ...	1	1,1	0	,0	0	,0	0	,0	4	4,5	4	4,5	1	1,1	7	8,0	17	19,3		
Licenciado en CC del Deporte o Grado Deporte	3	3,4	2	2,3	1	1,1	0	,0	4	4,5	1	1,1	2	2,3	1	1,1	14	15,9		
Master en gestión deportiva	2	2,3	2	2,3	2	2,3	0	,0	4	4,5	0	,0	3	3,4	1	1,1	14	15,9		
Doctor	2	2,3	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	2,3		
Otros estudios	0	,0	0	,0	2	2,3	2	2,3	0	,0	0	,0	0	,0	2	2,3	6	6,8		
Total	9	10,2	7	8,0	10	11,4	5	5,7	17	19,3	9	10,2	13	14,8	18	20,5	88	100,0		



III.13.2.- Segunda Titulación

Tabla y Gráfico del ítem II.13.2.- Segunda Titulación más alta que posee

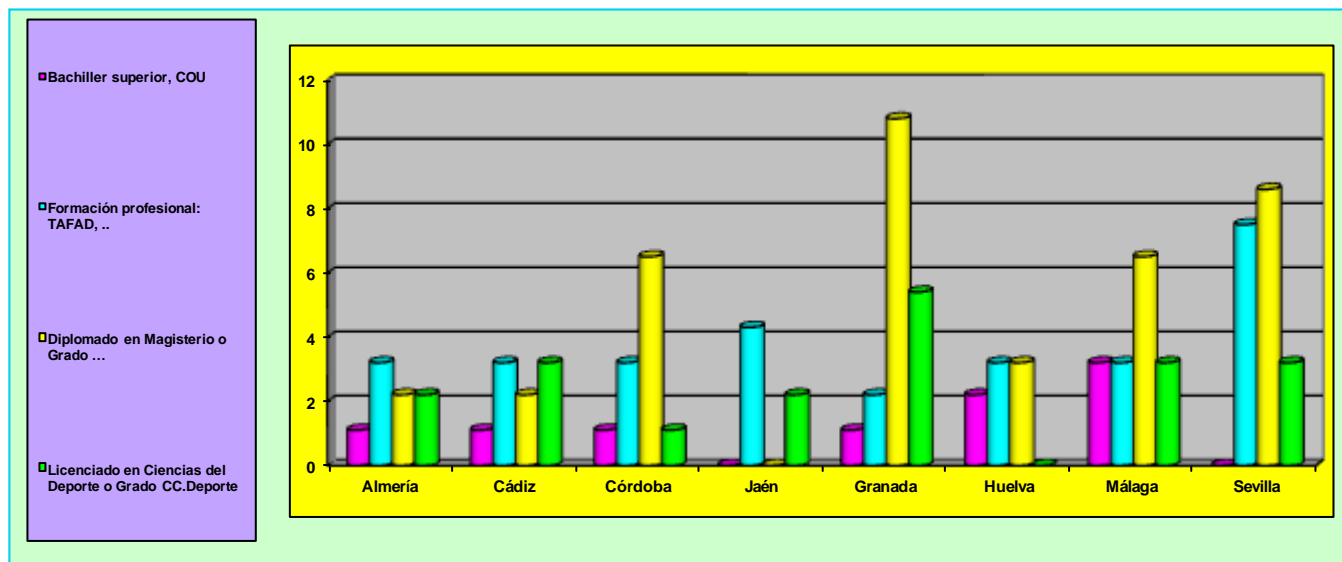
	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Graduado escolar, EGB, ESO	4	3,9	4	3,9	7	6,8	3	2,9	9	8,7	5	4,9	9	8,7	6	5,8	47	45,6
Bachiller superior, COU	1	1,0	1	1,0	2	1,9	2	1,9	3	2,9	0	,0	2	1,9	8	7,8	19	18,4
Formación profesional: TAFAD,..	1	1,0	1	1,0	2	1,9	1	1,0	3	2,9	3	2,9	2	1,9	2	1,9	15	14,6
Diplomado en Magisterio o Grado ...	3	2,9	3	2,9	0	,0	1	1,0	5	4,9	1	1,0	3	2,9	3	2,9	19	18,4
Licenciado en Ciencias del Deporte o Grado Deporte	0	,0	0	,0	1	1,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,0	1	1,0	3	2,9
Total	9	8,7	9	8,7	12	11,7	7	6,8	20	19,4	9	8,7	17	16,5	20	19,4	103	100,0



II.13.3.- Tercera Titulación

Tabla y Gráfico del ítem II.13.3.- Tercera Titulación más alta que posee

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bachiller superior, COU	1	1,1	1	1,1	1	1,1	0	,0	1	1,1	2	2,2	3	3,2	0	,0	9	9,7
Formación profesional: TAFAD,...	3	3,2	3	3,2	3	3,2	4	4,3	2	2,2	3	3,2	3	3,2	7	7,5	28	30,1
Diplomado en Magisterio o Grado ...	2	2,2	2	2,2	6	6,5	0	,0	10	10,8	3	3,2	6	6,5	8	8,6	37	39,8
Licenciado en Ciencias del Deporte o Grado Deporte	2	2,2	3	3,2	1	1,1	2	2,2	5	5,4	0	,0	3	3,2	3	3,2	19	20,4
Total	8	8,6	9	9,7	11	11,8	6	6,5	18	19,4	8	8,6	15	16,1	18	19,4	93	100,0



Cuando se pregunta a los gestores deportivos de Andalucía por la titulación más alta que poseen, no aparece una opción claramente destacada, si bien predominan la Formación Profesional y la Diplomatura en Magisterio como opciones más señaladas, seguidas de la de Licenciado en Ciencias del Deporte y Master en Gestión Deportiva.

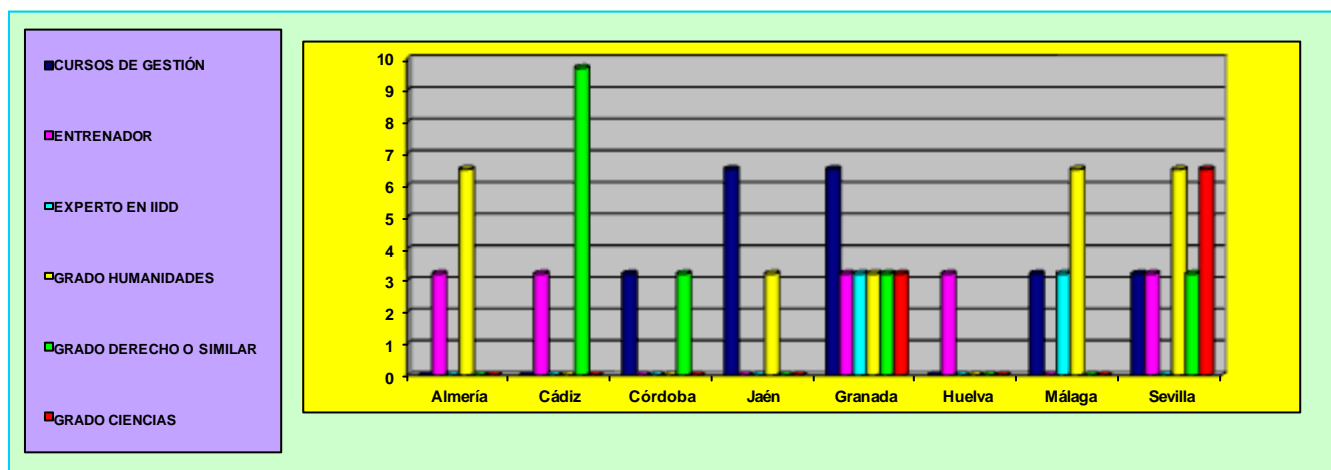
Como segunda titulación más alta, sí destaca la de Graduado Escolar, EGB o ESO con un 45,6% en Andalucía. Por provincias, ocupa igualmente la primera posición en todas ellas, a excepción de Sevilla, que tiene en esta primera posición Bachiller Superior o COU.

La tercera titulación más alta con un 39,8% es la de Diplomado en Magisterio o grado equivalente seguida de la de Formación Profesional. Por provincias, se mantiene igualmente a la cabeza en la mitad de ellas, mientras que en el resto alterna protagonismo con la Formación Profesional.

II.13.4.- Otras titulaciones

Tabla y Gráfico del ítem II.13.4.- Otras titulaciones

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cursos De Gestión	0	,0	0	,0	1	3,2	2	6,5	2	6,5	0	,0	1	3,2	1	3,2	7	22,6
Entrenador	1	3,2	1	3,2	0	,0	0	,0	1	3,2	1	3,2	0	,0	1	3,2	5	16,1
Experto en IIDD	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	3,2	0	,0	1	3,2	0	,0	2	6,5
Grado Humanidades	2	6,5	0	,0	0	,0	1	3,2	1	3,2	0	,0	2	6,5	2	6,5	8	25,8
Grado Derecho O Similar	0	,0	3	9,7	1	3,2	0	,0	1	3,2	0	,0	0	,0	1	3,2	6	19,4
Grado Ciencias	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	3,2	0	,0	0	,0	2	6,5	3	9,7
Totales	3	9,7	4	12,9	2	6,5	3	9,7	7	22,6	1	3,2	4	12,9	7	22,6	31	100,0



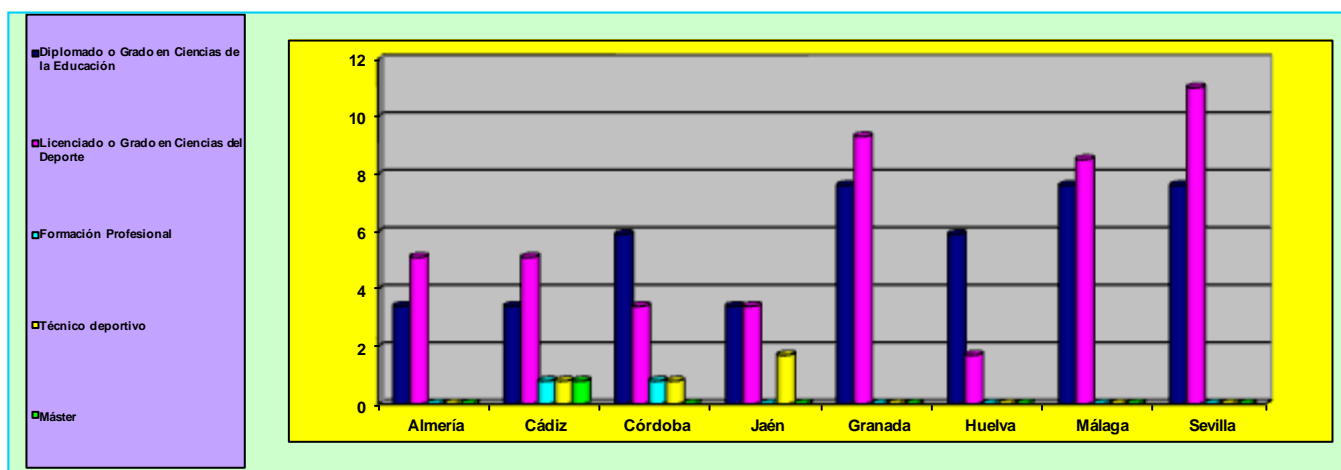
Si hablamos de “Otras titulaciones”, los gestores deportivos se han decantado por titulaciones de Humanidades y Cursos de Gestión, seguido del Grado de Derecho o similar.

II.14.- LOS TRES REQUISITOS FORMATIVOS QUE CONSIDERAS MÁS ADECUADOS PARA TRABAJAR COMO GESTOR DEPORTIVO SON:

II.14.1.- Primera titulación (Requisitos)

Tabla y Gráfico del ítem II.14.1a.- Primera titulación (Requisitos)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Diplomado o Grado en Ciencias de la Educación	4	3,4	4	3,4	7	5,9	4	3,4	9	7,6	7	5,9	9	7,6	9	7,6	53	44,9
Licenciado o Grado en Ciencias del Deporte	6	5,1	6	5,1	4	3,4	4	3,4	11	9,3	2	1,7	10	8,5	13	11,0	56	47,5
Formación Profesional	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7
Técnico deportivo	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	4	3,4
Master	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Otros:	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



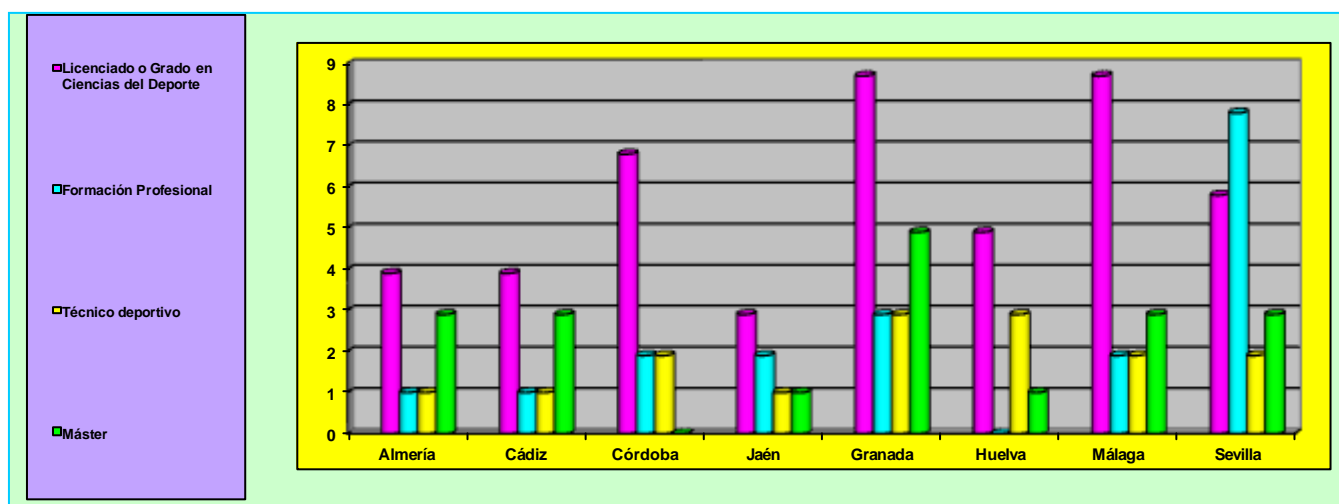
El primer requisito formativo que declaran los técnicos de deporte como más adecuado para trabajar en gestión deportiva es el de Licenciado en Ciencias del Deporte, que coincide con las primeras provincias en las que comenzó a impartirse. Le sigue de cerca la opción de Magisterio en Educación Física, con presencia también en todas las provincias de Andalucía.

Casi el 93% de la muestra señala sendas titulaciones como las más significativas para el desempeño de la profesión, así que será especialmente significativo, comprobar la formación complementaria que sugieren para afrontar las tareas propias con garantías.

II.14.2.- Segunda titulación (Requisitos)

Tabla y Gráfico del ítem II.14.1b.- Segunda titulación (Requisitos)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Licenciado o Grado en Ciencias del Deporte	4	3,9	4	3,9	7	6,8	3	2,9	9	8,7	5	4,9	9	8,7	6	5,8	47	45,6
Formación Profesional	1	1,0	1	1,0	2	1,9	2	1,9	3	2,9	0	,0	2	1,9	8	7,8	19	18,4
Técnico deportivo	1	1,0	1	1,0	2	1,9	1	1,0	3	2,9	3	2,9	2	1,9	2	1,9	15	14,6
Master	3	2,9	3	2,9	0	,0	1	1,0	5	4,9	1	1,0	3	2,9	3	2,9	19	18,4
Otros:	0	,0	0	,0	1	1,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,0	1	1,0	3	2,9
Total	9	8,7	9	8,7	12	11,7	7	6,8	20	19,4	9	8,7	17	16,5	20	19,4	103	100,0



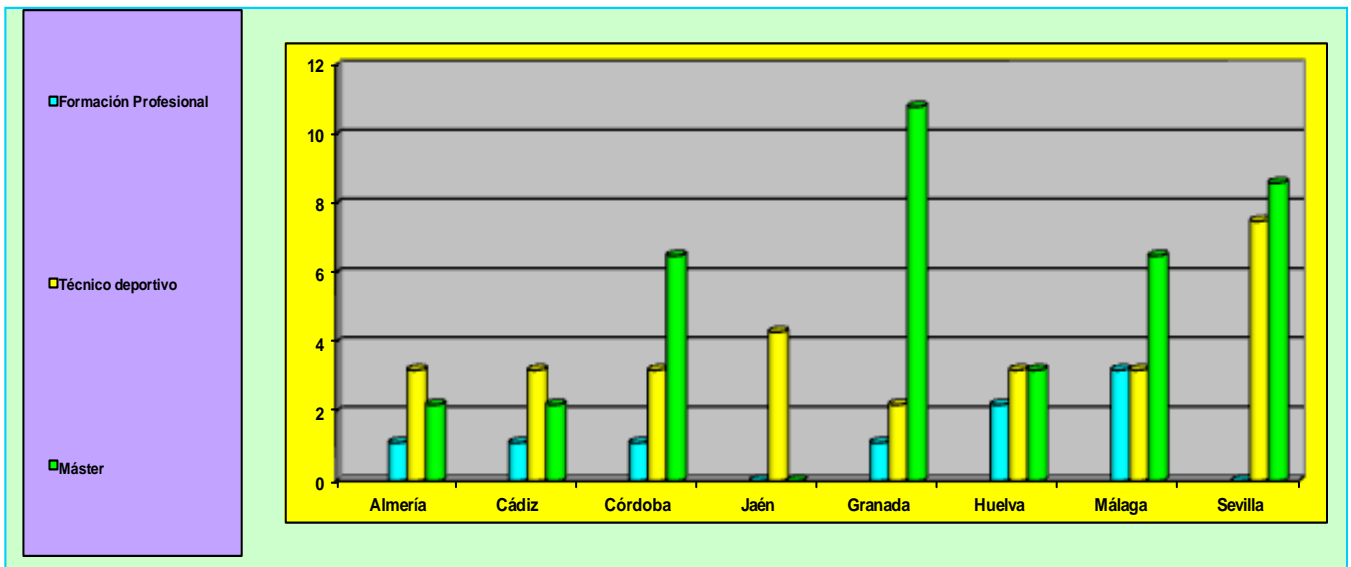
Como segunda opción más significativa entre los requisitos formativos más adecuados para trabajar como gestor deportivo se mantiene el de Licenciado en Ciencias del Deporte, solo que en esta ocasión lo hace de forma muy destacada en relación al resto, cuya suma de porcentajes la iguala.

Por provincias, destaca la opción de la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte o el actual Grado en Ciencias del Deporte y aparecen las de técnico deportivo y formación profesional como posibilidades formativas adecuadas para el puesto. La respuesta de Magisterio en Educación Física no aparece como segunda opción.

II.14.3.- Tercera titulación (Requisitos)

Tabla y Gráfico del ítem II.14.1c.- Tercera titulación (Requisitos)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Formación Profesional	1	1,1	1	1,1	1	1,1	0	,0	1	1,1	2	2,2	3	3,2	0	,0	9	9,7
Técnico deportivo	3	3,2	3	3,2	3	3,2	4	4,3	2	2,2	3	3,2	3	3,2	7	7,5	28	30,1
Master	2	2,2	2	2,2	6	6,5	0	,0	10	10,8	3	3,2	6	6,5	8	8,6	37	39,8
Otros:	2	2,2	3	3,2	1	1,1	2	2,2	5	5,4	0	,0	3	3,2	3	3,2	19	20,4
Total	8	8,6	9	9,7	11	11,8	6	6,5	18	19,4	8	8,6	15	16,1	18	19,4	93	100,0



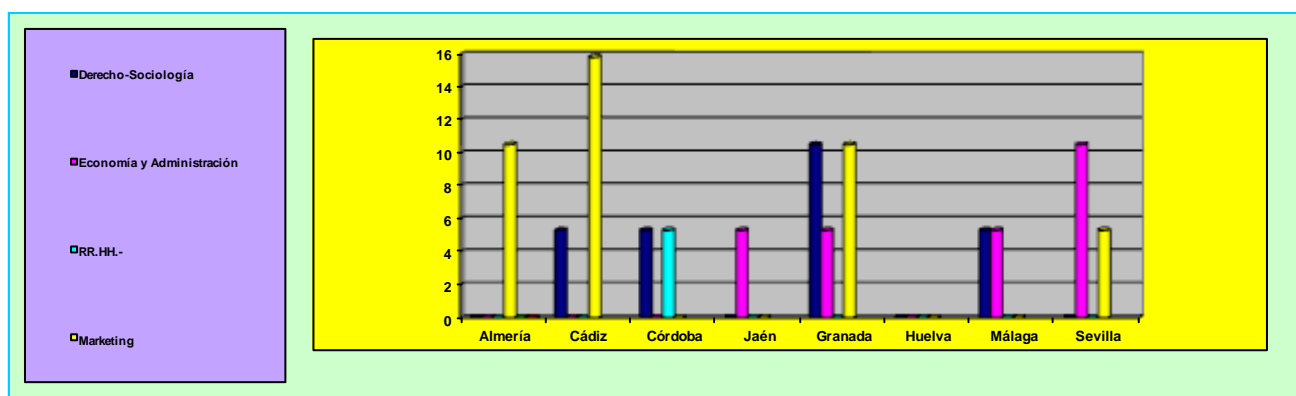
Resulta llamativo el hecho de que como tercera opción, tras la formación profesional o de técnico deportivo, hallemos el Máster. Desaparecidas de esta tercera posibilidad el Licenciado en Ciencias del Deporte y la de Magisterio en Educación Física, la realización de un Máster en Gestión Deportiva destaca con casi un 40% sobre el resto de opciones.

La posibilidad de realizar una formación relacionada con la de técnico deportivo, se abre paso para uno de cada tres técnicos deportivos encuestados, que la declaran como una opción de formación interesante para afrontar las tareas propias del gestor deportivo.

II.14.4.- Otros Requisitos formativos

Tabla y Gráfico del ítem II.14.4.- Otros Requisitos formativos

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Derecho Sociología	0	,0	1	5,3	1	5,3	0	,0	2	10,5	0	,0	1	5,3	0	,0	5	26,3
Economía y Administración	0	,0	0	,0	0	,0	1	5,3	1	5,3	0	,0	1	5,3	2	10,5	5	26,3
Recursos Humanos	0	,0	0	,0	1	5,3	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	5,3
Marketing	2	10,5	3	15,8	0	,0	0	,0	2	10,5	0	,0	0	,0	1	5,3	8	42,1
Totales	2	10,5	4	21,1	2	10,5	1	5,3	5	26,3	0	,0	2	10,5	3	15,8	19	100,0



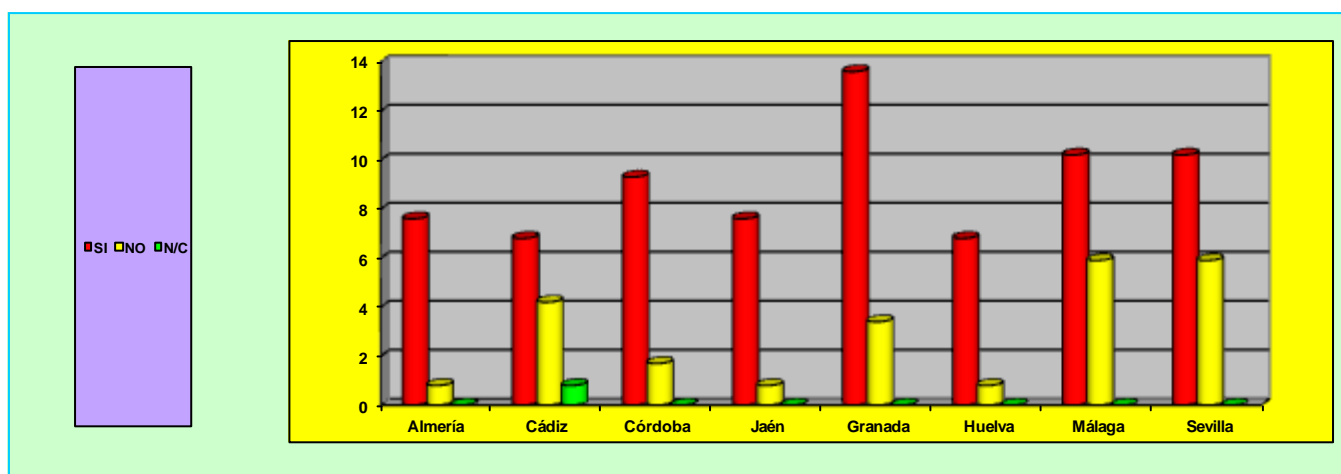
Cuando realizamos el análisis de los requisitos formativos que deberían cumplir los gestores deportivos, encontramos que se señalan dos requisitos formativos por encima del resto. El primero de ellos es el de Licenciado en Ciencias del Deporte (47,5%) o grado equivalente, seguida de cerca por el de Diplomado en Magisterio (44,9%). Estas dos opciones se mantienen en todas las provincias como las más destacadas, si bien en cinco de ellas es la de Licenciado la que ocupa el primer lugar, en dos la de Magisterio y con igual resultado en la provincia restante. Se mantiene también como segunda opción la Titulación de Licenciado en Ciencias del Deporte como media general y en todas las provincias salvo Sevilla, con la Formación Profesional como segunda preferencia. La tercera titulación preferida para completar la formación del Gestor es la del Máster en Gestión Deportiva, seguida de la de Técnico Deportivo y Otras titulaciones.

Dentro de las "Otras Titulaciones", los cursos de gestión pública y gestión general representan la opción más destacada como complemento formativo, seguido de otras acciones formativas relacionadas con el derecho, la sociología, la economía y la administración.

II.15.- ¿HA REALIZADO VOLUNTARIAMENTE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PERMANENTE RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEPORTIVA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Tabla y Gráfico del ítem II.15.- ¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	9	7,6	8	6,8	11	9,3	9	7,6	16	13,6	8	6,8	12	10,2	17	10,2	90	76,3
NO	1	,8	5	4,2	2	1,7	1	,8	4	3,4	1	,8	7	5,9	6	5,9	27	22,9
N/C	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Si observamos los datos que muestran el gráfico y la tabla, podemos comprobar como en todas las provincias es mayor el número de gestores deportivos que realizan actividades de formación voluntaria que aquellos que no la hacen. Los valores no dejan lugar a la duda, el 76,3% de los gestores encuestados manifiesta que ha realiza actividades de formación permanente en los dos últimos años, frente al 22,9% que manifiesta que no las ha hecho.

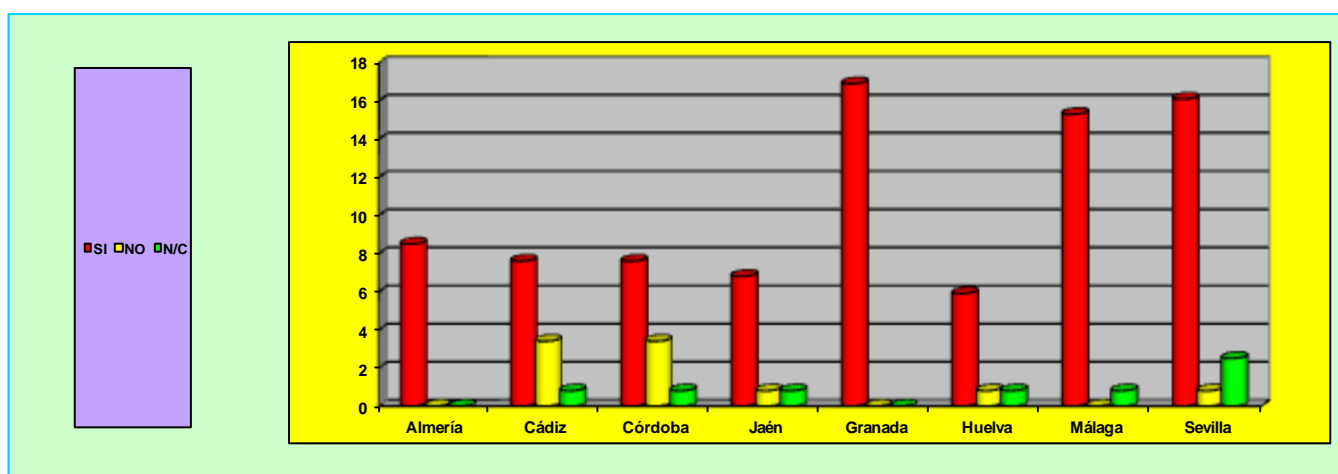
En el análisis por provincias, destacan en cuanto a participación las provincias de Jaén, Almería y Huelva, en las que el número de personas que dicen haber realizado formación voluntaria cuadruplica a aquellos que dicen no haberla hecho. En el caso contrario se encuentran Sevilla, Málaga y Cádiz.

Hay que señalar a nivel relativo, que en Granada es donde encontramos las cifras más altas de formación voluntaria (16 de 20 participantes), pero es en Almería dónde la participación absoluta es mayor (9 de 10 participantes).

II.16.- ¿CREE NECESARIA LA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE (IAD) PARA EL GESTOR DEPORTIVO?

Tabla y Gráfico del ítem II.16.- ¿Cree necesaria la formación complementaria del instituto andaluz del deporte (IAD) para el gestor deportivo?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	10	8,5	9	7,6	11	7,6	8	6,8	20	16,9	7	5,9	18	15,3	19	16,1	102	86,4
NO	0	,0	4	3,4	2	3,4	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	9	7,6
N/C	0	,0	1	,8	0	,8	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	3	2,5	7	5,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



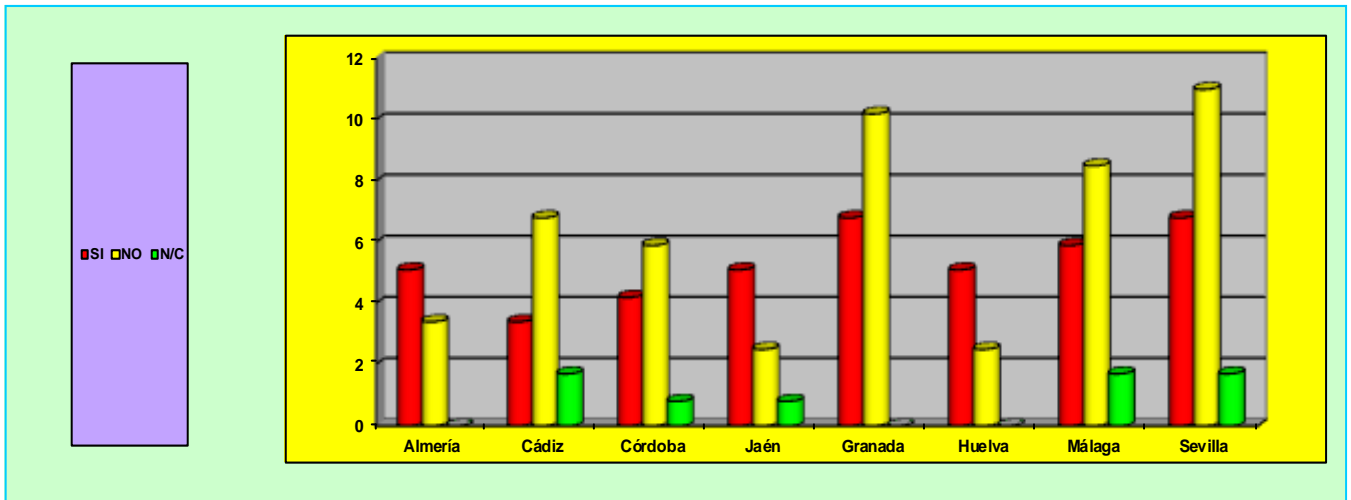
En el caso del ítem que nos ocupa, podemos observar que hay una amplia mayoría de la muestra (86,4%), que cree necesaria la formación complementaria del gestor deportivo. Destacan los datos de las provincias de Almería y Granada, donde el 100% de los gestores hablan de esta necesidad. En el caso de Málaga, los datos son similares, aunque existe una pequeña proporción de la muestra que no tiene claro este aspecto (5,9%).

Cabe destacar los datos de las provincias de Cádiz y Córdoba, en las que más del 50% de la muestra, o bien no creen necesaria la formación complementaria del gestor deportivo a través del Instituto Andaluz del Deporte, o bien no tienen muy clara dicha necesidad.

II.17.- ¿DISPONE SU AYUNTAMIENTO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA SUS TRABAJADORES?

Tabla y Gráfico del ítem II.17.- ¿Dispone su ayuntamiento de un plan de formación para sus trabajadores?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	6	5,1	4	3,4	5	4,2	6	5,1	8	6,8	6	5,1	7	5,9	8	6,8	50	42,4
NO	4	3,4	8	6,8	7	5,9	3	2,5	12	10,2	3	2,5	10	8,5	13	11,0	60	50,8
N/C	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	2	1,7	2	1,7	8	6,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



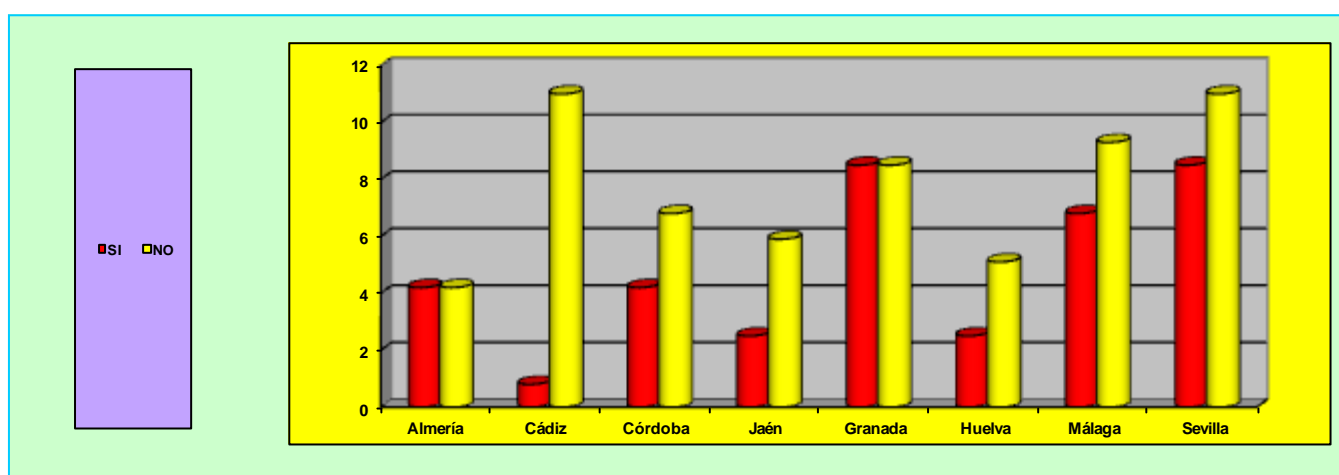
Los datos que relejan el ítem II.17 son bastante dispares entre provincias, pero dejan claro que, de forma generalizada, no existe un plan de formación para los trabajadores en los ayuntamientos (50,8%). Podemos destacar el hecho de que en todas las provincias, a excepción de Almería, Huelva y Jaén, la no existencia de dicho plan prevalece sobre la existencia del mismo. Si comparamos los presentes datos con los obtenidos en el ítem II.15 (*¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?*), podemos constatar que precisamente en estas provincias, que son las de menor población en la comunidad andaluza, eran dónde mejor proporción existía entre los gestores participantes y su formación voluntaria.

Cabe destacar, el hecho de que en algunas provincias, concretamente en Cádiz, Málaga, Sevilla, Córdoba y Jaén, haya gestores que no saben si su ayuntamiento posee el citado plan (6,8%).

II.18.- ¿HA REALIZADO ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD CIENTÍFICA RELACIONADAS CON LA GESTIÓN?

Tabla y Gráfico del ítem II.18.- ¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	5	4,2	1	,8	5	4,2	3	2,5	10	8,5	3	2,5	8	6,8	10	8,5	45	38,1
NO	5	4,2	13	11,0	8	6,8	7	5,9	10	8,5	6	5,1	11	9,3	13	11,0	73	61,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Del análisis de los datos del presente ítem, nos permiten comprobar cómo el 38,1% de la muestra estudiada dice haber realizado algún tipo de actividad científica relacionada con la gestión, frente al 61,9% que dicen no haberlo hecho.

En todas las provincias el porcentaje de gestores que no han realizado ninguna actividad científica, supera a aquellos que la han hecho, salvo en Almería y Granada, donde el sí y el no alcanzan valores similares.

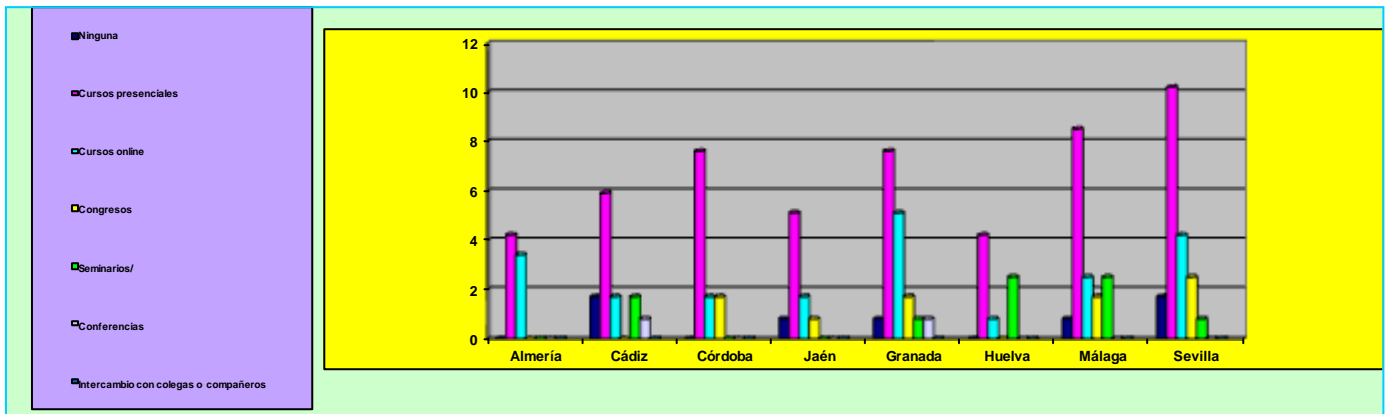
En términos generales podemos interpretar que la participación de los gestores deportivos en actividades científicas es baja, debiéndose fomentar ya que la investigación en el ámbito de las ciencias sociales, hay que entenderla como un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y digna de crédito) para entender, verificar, corregir, y aplicar el conocimiento a obtenido la propia gestión.

II.19.- SEÑALE LAS TRES ESTRATEGIAS QUE MÁS UTILIZA PARA SEGUIR FORMÁNDOSE:

II.19.1.- Estrategia (1)

Tabla y Gráfico del ítem II.19.- Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.1.- Estrategia (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	2	1,7	7	5,9
Cursos presenciales	5	4,2	7	5,9	9	7,6	6	5,1	9	7,6	5	4,2	10	8,5	12	10,2	63	53,4
Cursos online	4	3,4	2	1,7	2	1,7	2	1,7	6	5,1	1	,8	3	2,5	5	4,2	25	21,2
Congresos	0	,0	0	,0	2	1,7	1	,8	2	1,7	0	,0	2	1,7	3	2,5	10	8,5
Seminarios	0	,0	2	1,7	0	,0	0	,0	1	,8	3	2,5	3	2,5	1	,8	10	8,5
Conferencias	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Intercambio con colegas/compañeros	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7
Otras	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

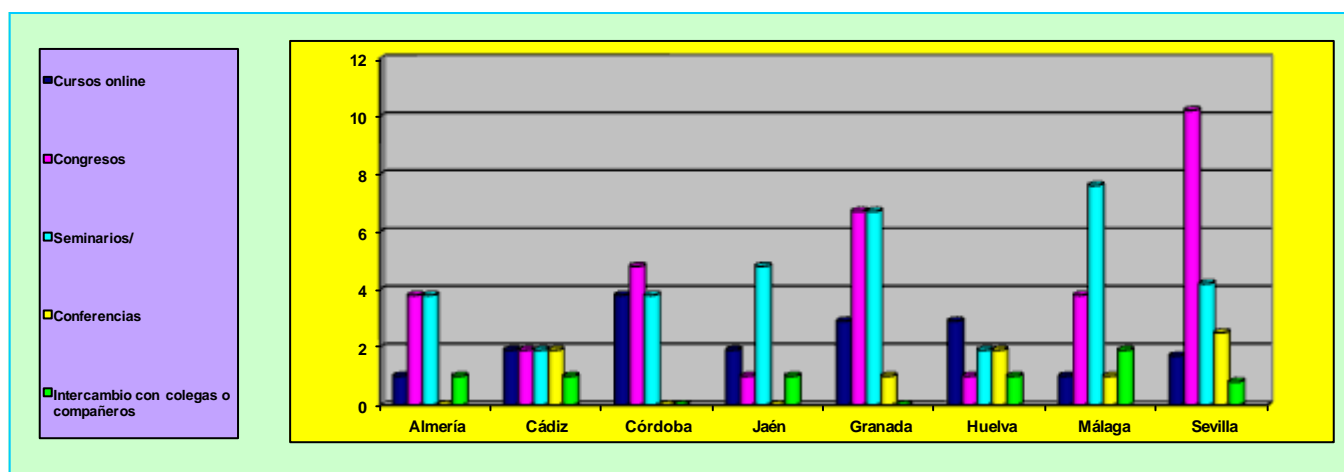


Si analizamos las estrategias seguidas por los gestores deportivos para su formación permanente, podemos comprobar cómo la modalidad presencial es la más utilizada, pues, en este orden eligen los cursos presenciales (53,4%), seguidos de congresos y/o seminarios (8,5% respectivamente). Es decir, entre estas tres tipologías suman el 70,4%, modalidades que este colectivo usa para su formación permanente. La modalidad online representa el 21,2% de las actividades de formación que realizan los gestores deportivos. En este sentido, la formación vertical, ya sea online o presencial, es decir, transmisión de conocimientos por parte de personas expertas, constituye el 91,6% del total. Queda con valores bajos en esta primera estrategia, el hecho de *intercambiar opiniones entre colegas y compañeros*. Finalmente, señalar que el 5,9% de la muestra dicen no tener ninguna estrategia para su formación permanente.

II.19.2.- Estrategia (2)

Tabla y Gráfico del ítem II.19.- Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.2.- Estrategia (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cursos online	1	1,0	2	1,9	4	3,8	2	1,9	3	2,9	3	2,9	1	1,0	5	4,8	21	20,0
Congresos	4	3,8	2	1,9	5	4,8	1	1,0	7	6,7	1	1,0	4	3,8	6	5,7	30	28,6
Seminarios/	4	3,8	2	1,9	4	3,8	5	4,8	7	6,7	2	1,9	8	7,6	5	4,8	37	35,2
Conferencias	0	,0	2	1,9	0	,0	0	,0	1	1,0	2	1,9	1	1,0	4	3,8	10	9,5
Intercambio con colegas o compañeros	1	1,0	1	1,0	0	,0	1	1,0	0	,0	1	1,0	2	1,9	1	1,0	7	6,7
Total	10	9,5	9	8,6	13	12,4	9	8,6	18	17,1	9	8,6	16	15,2	21	20,0	105	100,0



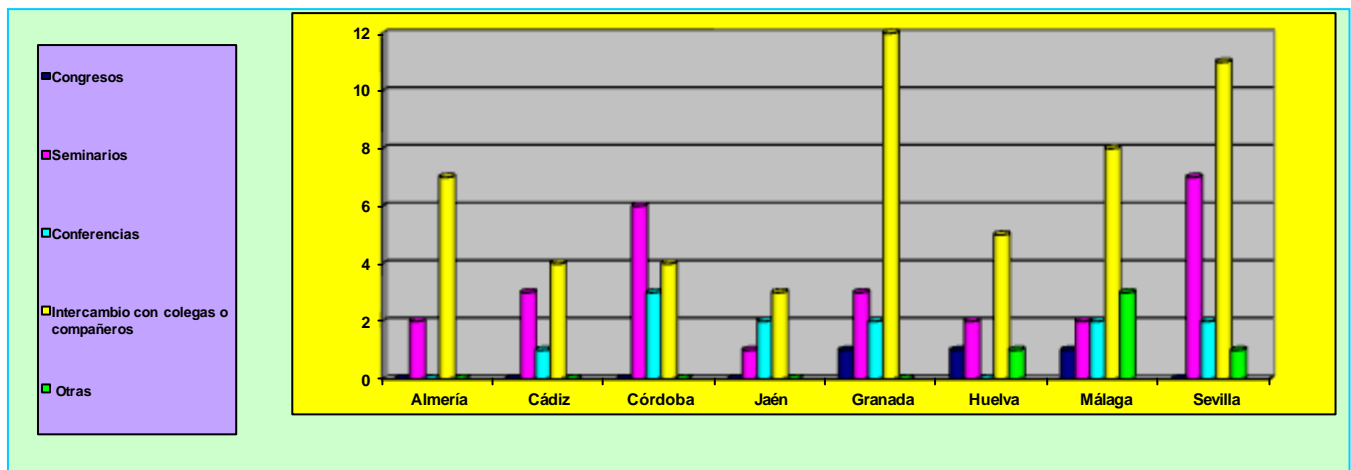
En segundo orden de prioridades, sigue siendo la formación presencial la elegida mayoritariamente por los gestores, pues hablamos de un 35,2% que eligen los seminarios, un 28,5% que eligen los congresos y un 9,5% que hacen lo propio con las conferencias. Entre estas tres modalidades alcanzamos el 73,2% de la muestra. La formación online representa el 20% de las elecciones mostradas, con lo cual vemos que tras los seminarios y los congresos es la opción más elegida.

En esta segunda estrategia podemos observar como el 6,7% de la muestra eligen el intercambio de experiencias con los compañeros/colegas por un 1,7% que lo elegían como principal estrategia de formación.

II.19.3.- Estrategias (3)

Tabla y Gráfico del ítem II.19.- Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.3.- Estrategia (3)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Congresos	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,0	1	1,0	1	1,0	0	,0	3	3,0
Seminarios	2	2,0	3	3,0	6	6,0	1	1,0	3	3,0	2	2,0	2	2,0	7	7,0	26	26,0
Conferencias	0	,0	1	1,0	3	3,0	2	2,0	2	2,0	0	,0	2	2,0	2	2,0	12	12,0
Intercambio con colegas o compañeros	7	7,0	4	4,0	4	4,0	3	3,0	12	12,0	5	5,0	8	8,0	11	11,0	54	54,0
Otras	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,0	3	3,0	1	1,0	5	5,0
Total	9	9,0	8	8,0	13	13,0	6	6,0	18	18,0	9	9,0	16	16,0	21	21,0	100	100,0



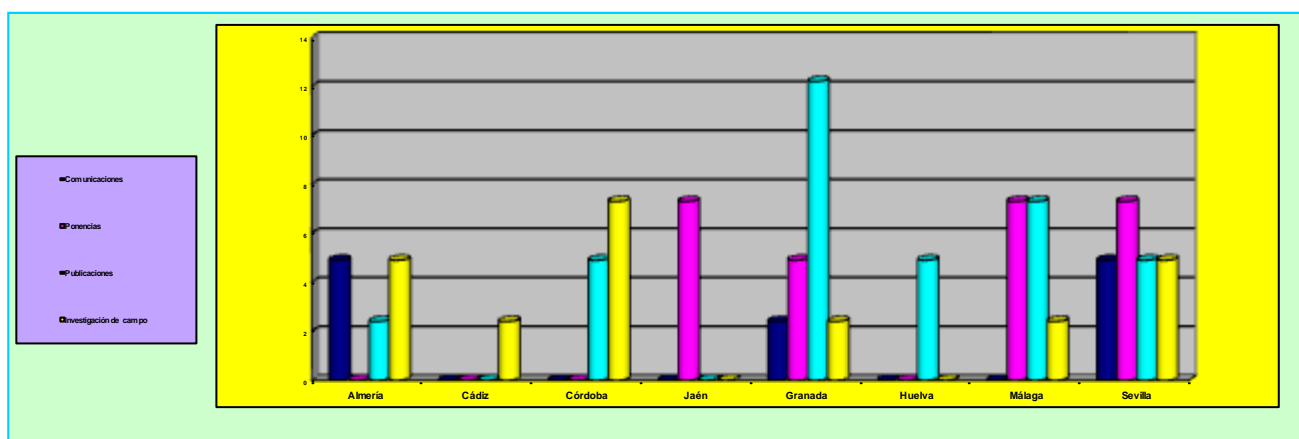
Al analizar esta tercera estrategia, vemos como la modalidad tradicional va perdiendo peso, aunque sigue suponiendo entre congresos (3%), seminarios (26%) y conferencias (12%) el 39% de las estrategias empleadas por los gestores. Por su parte, gana bastante representatividad el intercambio con colegas y/o compañeros, alcanzando esta tercera estrategia el 54% de la muestra. Por tanto, y a tenor de los resultados obtenidos en los tres anteriores ítems, vemos como los gestores solamente tienen realmente en cuenta a sus compañeros y colegas como una opción de mejora y formación permanente cuando las modalidades tradicionales, primordialmente presenciales, no se tienen en cuenta.

En términos generales, las estrategias usadas por los gestores para su formación permanente se basan, primordialmente en actividades de carácter presencial. En segundo término podemos hablar de un porcentaje de la muestra que señalan la opción online y, por último, y en tercer término, el intercambio de información con compañeros y o colegas.

II.19.4.- Actividad Científica

Tabla y Gráfico del ítem II.19.- Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose: II.19.4.- Actividad científica

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Comunicaciones	2	4,9	0	,0	0	,0	0	,0	1	2,4	0	,0	0	,0	2	4,9	5	12,2
Ponencias	0	,0	0	,0	0	,0	3	7,3	2	4,9	0	,0	3	7,3	3	7,3	11	26,8
Publicaciones	1	2,4	0	,0	2	4,9	0	,0	5	12,2	2	4,9	3	7,3	2	4,9	15	36,6
Investigación de campo	2	4,9	1	2,4	3	7,3	0	,0	1	2,4	0	,0	1	2,4	2	4,9	10	24,4
Totales	5	12,2	1	2,4	5	12,2	3	7,3	9	22,0	2	4,9	7	17,1	9	22,0	41	100,0



En referencia a la actividad científica de la muestra estudiada, nos encontramos con una gran dispersión de los datos, pues no existe una línea clara de actuación en este aspecto. Los resultados son muy diferentes en función de la provincia a la que nos estemos refiriendo y vemos como en las de Jaén, Málaga, Sevilla e incluso Granada, esta última en menor medida, las ponencias son una opción extendida. Podemos asociar este hecho a la tradición universitaria en relación a la gestión deportiva en las mismas. De igual forma pasa con las publicaciones (36,6%), las cuales están presentes en mayor o menor medida en todas las provincias a excepción de Cádiz, aunque la incidencia varía de unas a otras. Si nos referimos a la exposición de sus experiencias mediante comunicaciones (12,2%), podemos ver como existe presencia de las mismas en la provincia de Almería y Sevilla, y, en menor medida, en Granada.

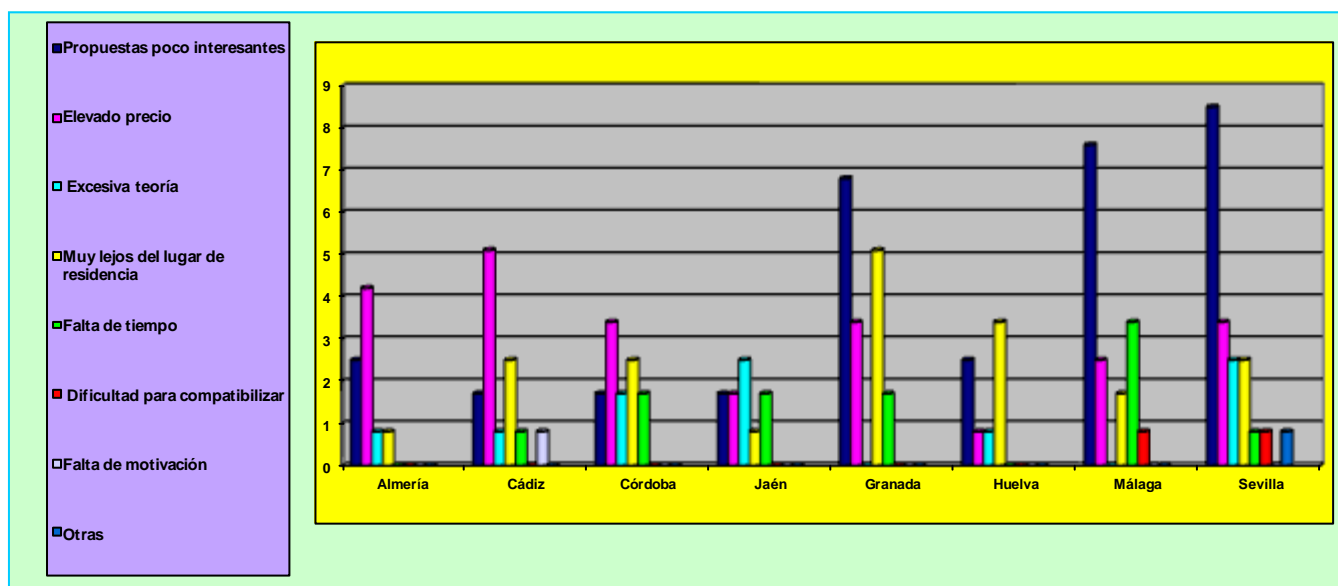
Interesa también señalar los casos de las provincias en las que solo aparece una modalidad de actividad científica (Cádiz con investigación de campo, Jaén con ponencias y Huelva con publicaciones).

II.20.- SEÑALE LAS TRES DIFICULTADES QUE ENCUENTRE PARA NO REALIZAR MÁS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

II.20.1.- Dificultad primera

Tabla y Gráfico del ítem II.20.- Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.1.- Dificultad primera

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Propuestas poco interesantes	3	2,5	2	1,7	2	1,7	2	1,7	8	6,8	3	2,5	9	7,6	10	8,5	39	33,1
Elevado precio	5	4,2	6	5,1	4	3,4	2	1,7	4	3,4	1	,8	3	2,5	4	3,4	29	24,6
Excesiva teoría	1	,8	1	,8	2	1,7	3	2,5	0	,0	1	,8	0	,0	3	2,5	11	9,3
Muy lejos del lugar de residencia	1	,8	3	2,5	3	2,5	1	,8	6	5,1	4	3,4	2	1,7	3	2,5	23	19,5
Falta de tiempo	0	,0	1	,8	2	1,7	2	1,7	2	1,7	0	,0	4	3,4	1	,8	12	10,2
Dificultad para compatibilizar con trabajo o estudios	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7
Falta de motivación	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Otras	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



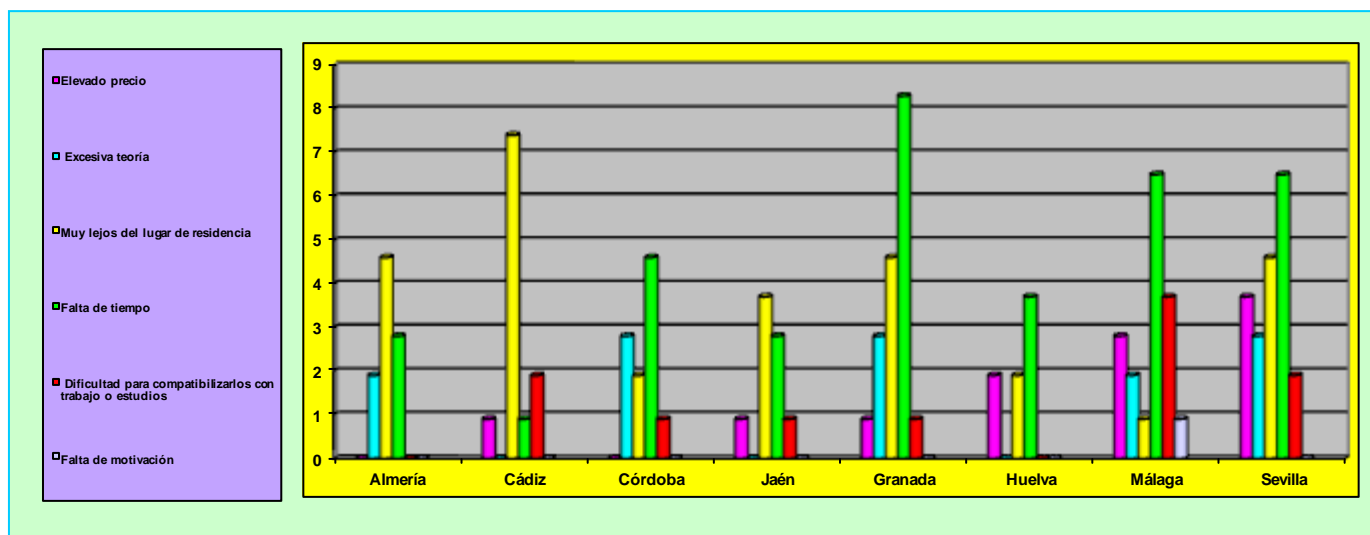
Analizando los resultados obtenidos a nivel autonómico, la principal dificultad con la que se encuentran los gestores para no realizar más actividades de formación son las “*propuestas poco interesantes*”, indicándolo así un 33,1% del total. En segundo lugar nos señala un 24,6% de los mismos, el “*elevado precio*” como causa de la no realización de más actividades. Así también observamos en los datos que la “*falta de motivación*” no sería un problema para llevar a cabo actividades de este tipo, pues tan solo el 0,8% de los totales la marcan como motivo.

Si analizamos los datos por provincias, se denota que las “*propuestas poco interesantes*” es la primera dificultad para los técnicos de Granada, Málaga y Sevilla. El “*elevado precio*” sería la principal razón para los encuestados de Almería, Cádiz y Córdoba. En Jaén nos indican que encuentran el mayor problema en la “*excesiva teoría*”; y en Huelva el problema reside en que el lugar donde se realiza esta formación se encuentra “*muy lejos del lugar de residencia*”.

II.20.2.- Segunda dificultad

Tabla y Gráfico del ítem III.20.- Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.2.- Dificultad segunda

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Elevado precio	0	,0	1	,9	0	,0	1	,9	1	,9	2	1,9	3	2,8	4	3,7	12	11,1
Excesiva teoría	2	1,9	0	,0	3	2,8	0	,0	3	2,8	0	,0	2	1,9	3	2,8	13	12,0
Muy lejos del lugar de residencia	5	4,6	8	7,4	2	1,9	4	3,7	5	4,6	2	1,9	1	,9	5	4,6	32	29,6
Falta de tiempo	3	2,8	1	,9	5	4,6	3	2,8	9	8,3	4	3,7	7	6,5	7	6,5	39	36,1
Dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios	0	,0	2	1,9	1	,9	1	,9	1	,9	0	,0	4	3,7	2	1,9	11	10,2
Falta de motivación	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	1	,9
Total	10	9,3	12	11,1	11	10,2	9	8,3	19	17,6	8	7,4	18	16,7	21	19,4	108	100,0



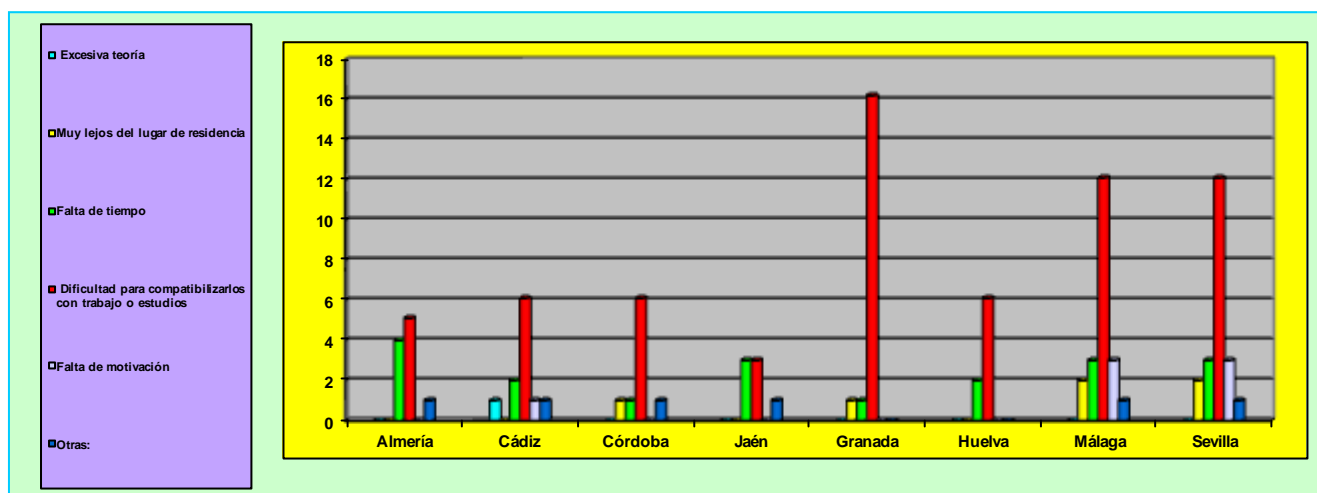
La segunda dificultad con la que se encuentran los gestores deportivos de Andalucía para no realizar más actividades de formación es la “*falta de tiempo*”, así lo manifiestan el 36,1% de ellos. La segunda respuesta más indicada en este caso es, “*muy lejos del lugar de residencia*” con un porcentaje del 29,6% del total. Para las provincias de Córdoba, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla; también es la segunda dificultad la “*falta de tiempo*”. Sin embargo para los técnicos almerienses, gaditanos y jienenses, la segunda dificultad con la que se encuentran es la lejanía del lugar de realización con respecto al lugar donde residen.

Del mismo modo que sucedía cuando les preguntábamos por la primera dificultad, en este ítem también, la “*falta de motivación*” no es un inconveniente, tanto en el análisis a nivel regional (0,9%), como en todas las provincias.

II.20.3.- Tercera dificultad

Tabla y Gráfico del ítem II.20.- Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación. II.20.3.- Tercera dificultad

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Excesiva teoría	0	,0	1	1,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,0
Muy lejos del lugar de residencia	0	,0	0	,0	1	1,0	0	,0	1	1,0	0	,0	1	1,0	2	2,0	5	5,1
Falta de tiempo	4	4,0	2	2,0	1	1,0	3	3,0	1	1,0	2	2,0	0	,0	3	3,0	16	16,2
Dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios	5	5,1	6	6,1	6	6,1	3	3,0	16	16,2	6	6,1	9	9,1	12	12,1	63	63,6
Falta de motivación	0	,0	1	1,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	3	3,0	3	3,0	7	7,1
Otras:	1	1,0	1	1,0	1	1,0	1	1,0	0	,0	0	,0	2	2,0	1	1,0	7	7,1
Total	10	10,1	11	11,1	9	9,1	7	7,1	18	18,2	8	8,1	15	15,2	21	21,2	99	100,0



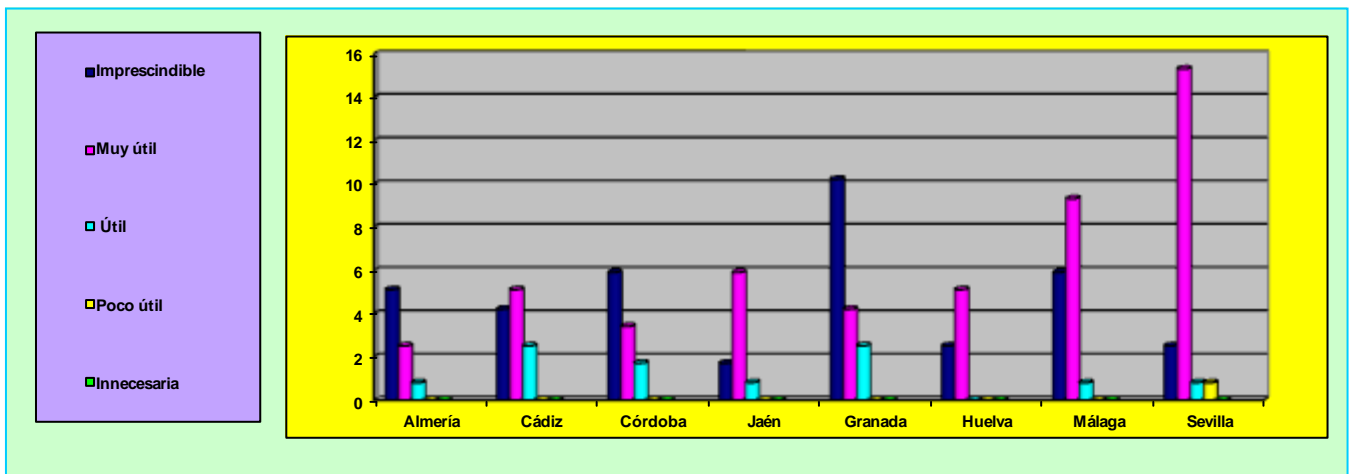
El tercer motivo problemático que señalan los gestores deportivos de nuestra muestra es la “*dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios*”, con un amplio porcentaje respecto de las demás opciones (63,6%). La “*falta de tiempo*” es la segunda opción que más porcentaje representa a nivel general (16,1%). En este caso la “*excesiva teoría*” es la causa que menos porcentaje representa (1%) como tercera dificultad. Así también, la “*dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios*” es la tercera señalada, por la cual no realizan más cursos de formación. En todas las provincias salvo en Jaén coinciden con el mismo porcentaje la “*dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios*”, con la de “*falta de tiempo*”.

Por tanto podemos interpretar de forma global de los tres ítems anteriores, que las principales dificultades por orden descendente serían las “*propuestas poco interesantes*”, la “*falta de tiempo*” y por último la “*dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios*”.

II.21.- LA RELACIÓN / COLABORACIÓN PROFESIONAL CON OTROS GESTORES DEPORTIVOS, LA CONSIDERA

Tabla y gráfico del ítem II.21.- La relación / colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera:

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Imprescindible	6	5,1	5	4,2	7	5,9	2	1,7	12	10,2	3	2,5	7	5,9	3	2,5	45	38,1
Muy útil	3	2,5	6	5,1	4	3,4	7	5,9	5	4,2	6	5,1	11	9,3	18	15,3	60	50,8
Útil	1	,8	3	2,5	2	1,7	1	,8	3	2,5	0	,0	1	,8	1	,8	12	10,2
Poco útil	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8
Innecesaria	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



La relación y/o colaboración entre gestores deportivos la consideran “muy útil” el 50,8% de los encuestados, si estudiamos los resultados a nivel global de la muestra. Del mismo modo ven esta relación como “imprescindible” el 38,1% de ellos. Y ninguno ve la colaboración como “innecesaria”.

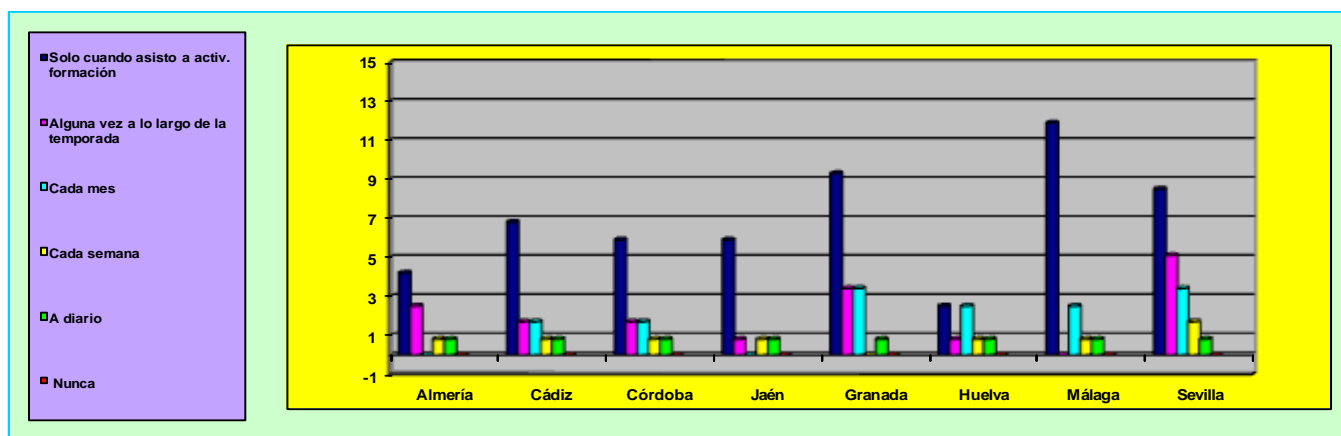
Los técnicos de Granada (10,2%), Córdoba (5,9%) y Almería (5,1%) estiman que la relación de colaboración entre gestores deportivos es “imprescindible”. Los sevillanos (15,3%), malagueños (9,3%), jienenses (5,9%), onubenses (5,1%) y gaditanos (5,1%) ven “muy útil” esta conexión.

Los resultados obtenidos denotan la importancia y valoración positiva con la que ven la relación y/o colaboración entre gestores deportivos, los componentes de la muestra. Así, si sumamos las opciones “positivas”, “imprescindible” (38,1%), “muy útil” (50,8%) y “útil” (10,2%) representan un porcentaje del 99,1%.

II.22.- FRECUENCIA CON LA QUE COLABORA/TRABAJA CON OTROS GESTORES DEPORTIVOS EN GRUPO, COMO PARTE DE SU TRABAJO

Tabla y gráfico del ítem II.22.- Frecuencia con la que colabora/trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de su trabajo:

Años	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Solo cuando asisto a activ. de formación	5	4,2	8	6,8	7	5,9	7	5,9	11	9,3	3	2,5	14	11,9	10	8,5	65	55,1
Alguna vez a lo largo de la temporada	3	2,5	2	1,7	2	1,7	1	,8	4	3,4	1	,8	0	,0	6	5,1	19	16,1
Cada mes	0	,0	2	1,7	2	1,7	0	,0	4	3,4	3	2,5	3	2,5	4	3,4	18	15,3
Cada semana	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	8	6,8
A diario	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	8	6,8
Nunca	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



A nivel autonómico los gestores deportivos indican con mayor porcentaje (55,1%) que colaboran entre ellos “solo cuando asisto a actividades de formación”. y “alguna vez a lo largo de la temporada” lo señalan el 16,1%. Por el contrario los porcentajes que señalan mayor frecuencia de colaboración presentan datos inferiores. De tal modo que “cada mes” colabora el 15,3%; “cada semana” y “a diario” el 6,8% en ambos casos.

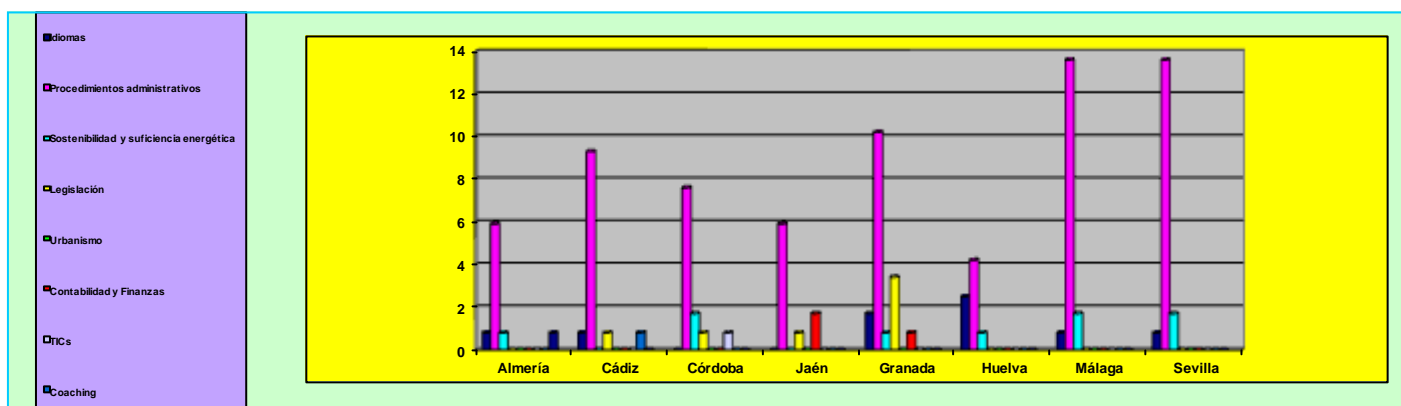
En el análisis por provincias, encontramos que en todas coinciden como opción mayoritaria la opción “solo cuando asisto a actividades de formación”. Por tanto contrastando estos datos con los del ítem anterior (La relación / colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera:) podemos observar que pese a que consideran “imprescindible” o “muy útil” la colaboración entre gestores deportivos, la gran mayoría de ellos solo mantienen relación cuando asisten a actividades de formación.

II.23.- INDIQUE LAS TRES MATERIAS COMPLEMENTARIAS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO

II.23.1.- Materias complementarias (1)

Tabla y Gráfico del ítem II.23.- Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.1.- Materias complementarias (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Idiomas	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	2	1,7	3	2,5	1	,8	5	,8	13	11,0
Procedimientos administrativos	7	5,9	11	9,3	9	7,6	7	5,9	12	10,2	5	4,2	16	13,6	13	13,6	80	67,8
Sostenibilidad y suficiencia energética	1	,8	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	3	1,7	10	8,5
Legislación	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	4	3,4	0	,0	0	,0	2	,0	9	7,6
Urbanismo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Contabilidad y Finanzas	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	3	2,5
TICs	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Coaching	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Otras	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



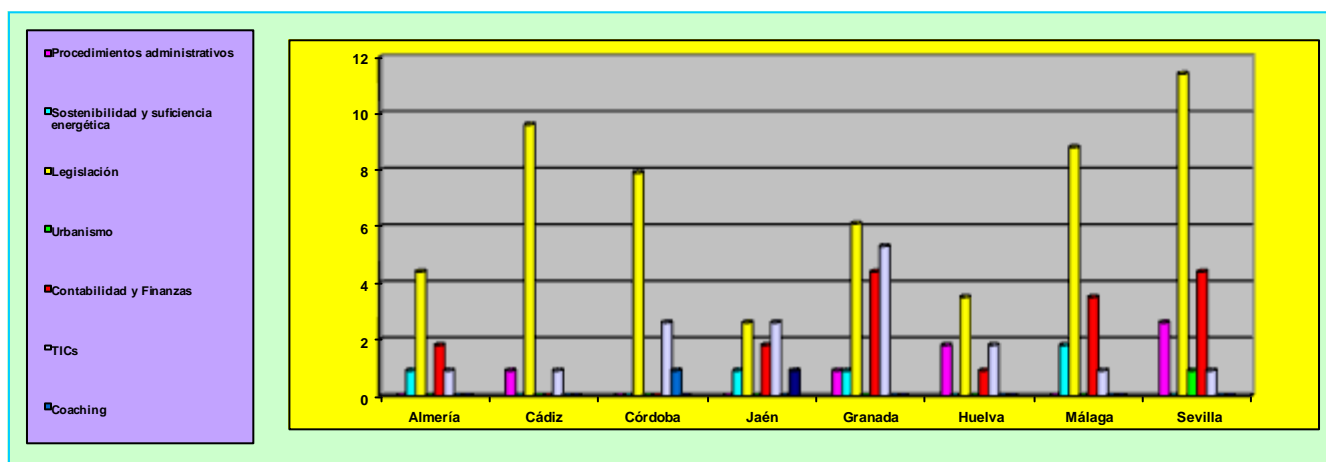
Los encuestados, de manera mayoritaria, han elegido como primera opción los “*procedimientos administrativos*” con un 67,8% del total, seguida de los “*idiomas*” con un 11% y de la opción “*sostenibilidad y suficiencia energética*” con un 8,5%. Si realizamos un análisis por provincias los valores más bajos, dentro de la opción “*procedimientos administrativos*”, los encontramos en las provincias de Huelva y Sevilla con un 55% y 56,5% respectivamente, mientras que los más elevados los tenemos en Málaga con un 84,2%.

Nuestra interpretación de los datos pasa por afirmar que *las labores burocrático-administrativas*, dentro del ámbito de la gestión deportiva municipal, son las que suelen tener un mayor peso en el desarrollo de la profesión, de ahí que se manifieste de manera tan clara la necesidad de una formación al respecto para atender estas cuestiones cotidianas.

II.23.2.- Materias complementarias (2)

Tabla y Gráfico del ítem II.23.- Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.2.- Materias complementarias (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Procedimientos administrativos	0	,0	1	,9	0	,0	0	,0	1	,9	2	1,8	0	,0	3	2,6	7	6,1
Sostenibilidad y suficiencia energética	1	,9	0	,0	0	,0	1	,9	1	,9	0	,0	2	1,8	0	,0	5	4,4
Legislación	5	4,4	11	9,6	9	7,9	3	2,6	7	6,1	4	3,5	10	8,8	13	11,4	62	54,4
Urbanismo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	1	,9
Contabilidad y Finanzas	2	1,8	0	,0	0	,0	2	1,8	5	4,4	1	,9	4	3,5	5	4,4	19	16,7
TICs	1	,9	1	,9	3	2,6	3	2,6	6	5,3	2	1,8	1	,9	1	,9	18	15,8
Coaching	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9
Otras	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9
Total	9	7,9	13	11,4	13	11,4	10	8,8	20	17,5	9	7,9	17	14,9	23	20,2	114	100,0



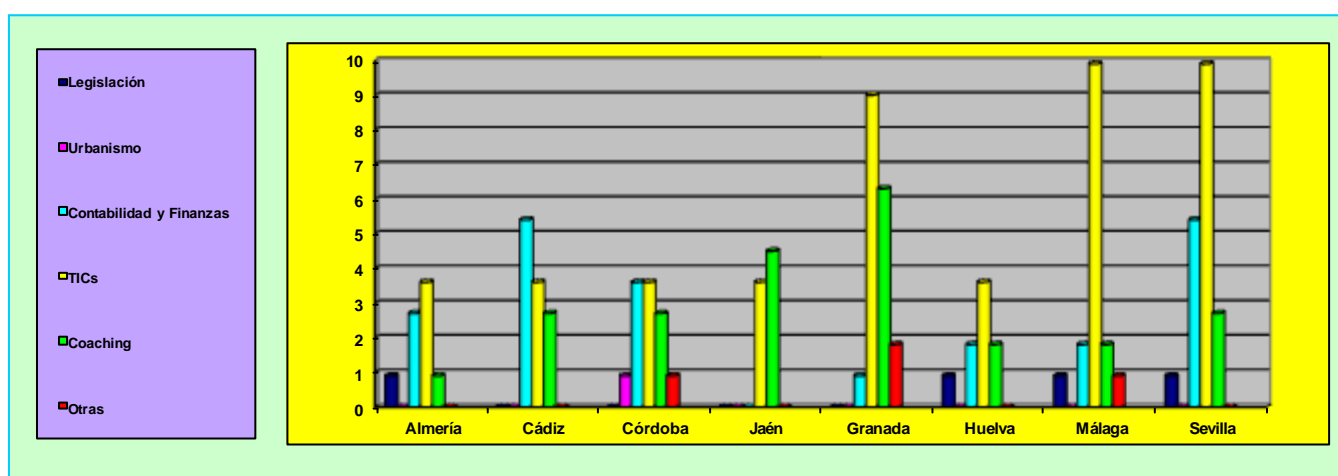
Como segunda materia complementaria más demandada, y muy relacionada con la anterior, gestores encuestados eligen la opción de “legislación” en un 54,4%, seguida de la opción “contabilidad y finanzas” (16,7%) y tecnologías de la información y comunicación “TICs” (15,8%). Nuevamente se aprecia la gran diferencia que existe en términos de porcentaje entre la primera opción y el resto de posibilidades. Haciendo un análisis por provincias corroboramos que la opción más elegida en todas ellas es “legislación”, siendo la provincia de Cádiz la que presenta un porcentaje más elevado, mientras que en Jaén esta opción y “TICs” aparecen con el mismo porcentaje (30%).

Interpretamos que el conocimiento de leyes y normas que regulan el desarrollo profesional en la gestión deportiva municipal, es una cuestión de vital importancia para este colectivo en lo que a formación se refiere.

II.23.3.- Materias complementarias (3)

Tabla y Gráfico del ítem II.23.- Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: II.23.3.- Materias complementarias (3)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Legislación	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	1	,9	1	,9	4	3,6
Urbanismo	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9
Contabilidad y Finanzas	3	2,7	6	5,4	4	3,6	0	,0	1	,9	2	1,8	2	1,8	6	5,4	24	21,6
TICs	4	3,6	4	3,6	4	3,6	4	3,6	10	9,0	4	3,6	11	9,9	11	9,9	52	46,8
Coaching	1	,9	3	2,7	3	2,7	5	4,5	7	6,3	2	1,8	2	1,8	3	2,7	26	23,4
Otras	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	2	1,8	0	,0	1	,9	0	,0	4	3,6
Total	9	8,1	13	11,7	13	11,7	9	8,1	20	18,0	9	8,1	17	15,3	21	18,9	111	100,0



Como tercera materia complementaria, la opción más elegida es “TICs” con un 46,8%, seguida de “coaching” (23,4%) y “contabilidad y finanzas” (21,6%). En este caso, la diferencia porcentual entre las principales opciones elegidas no es tan relevante como en las variables anteriores, existiendo menores diferencias. En cuanto al análisis por provincias, en todas ellas, excepto Cádiz, donde la opción más votada es “contabilidad y finanzas” y Jaén donde la elegida con mayor porcentaje es “coaching”, la opción más elegida es “TICs”.

Interpretamos del análisis de los datos que el manejo de las tecnologías de la información y comunicación se sitúa, como tercera materia complementaria importante para el desarrollo de la gestión deportiva municipal. Valorando las materias demandas a nivel de formación complementaria, corroboramos como el perfil de estas se centran, fundamentalmente, en cuestiones burocráticas-administrativas.

2.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

2.2.1.- Formación de los gestores deportivos

Cuando se pregunta a los gestores deportivos de Andalucía por la titulación más alta que poseen (ítem II.13.1), no aparece una opción claramente destacada, si bien predominan la Formación Profesional y la Diplomatura en Magisterio, como opciones más elegidas, seguidas de la de Licenciado en Ciencias del Deporte y Máster en Gestión Deportiva. Por provincias destacan Sevilla, Huelva y Granada con la titulación más alta de Diplomado en Magisterio, mientras en Córdoba y Málaga se señala como titulación más alta TAFAD/Formación Profesional. Estas diferencias son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,010$.

Tabla IV.6. Chi-Cuadrado Formación-Provincias 1

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,124(a)	28	,010
Razón de verosimilitudes	44,268	28	,026
Asociación lineal por lineal	12,655	1	,000
N de casos válidos	118		

Como segunda titulación más alta, sí destaca la de Graduado Escolar, EGB o ESO con un 45,6% en Andalucía. Por provincias, ocupa igualmente la primera posición en todas ellas, a excepción de Sevilla, que tiene en esta primera posición Bachiller Superior o COU. Por provincias encontramos que en Córdoba, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla la segunda titulación más alta es la de Diplomado en Magisterio, siendo estas diferencias por provincia significativas en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,020$, destacando las provincias de Granada y Sevilla.

Tabla IV.7. *Chi-Cuadrado Formación-Provincias 2a*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71,443(a)	49	,020
Razón de verosimilitudes	71,985	49	,018
Asociación lineal por lineal	2,417	1	,120
N de casos válidos	88		

En el estudio de Gómez-Tafalla (2003), respecto a la titulación, determinaba que el 47,2% eran Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, el 15,1%, Maestros especialistas en Educación Física, el 9,5% Diplomados de Magisterio (no de Educación Física), el 7,6% licenciados que no son de la actividad física y del deporte (Administración de empresas, Contabilidad, Derecho,...), el 1,9% Técnicos Deportivos y el resto otras titulaciones que no son de la actividad física y del deporte.

López-López, Luna-Arocas y Martínez-Morales (2005) en su estudio sobre el perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana de todos los municipios mayores de 5.000 habitantes, respecto a la titulación, encontró que el 44% son Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, el 32% son diplomados en Magisterio, el 6% Licenciados (de otras áreas que no son actividad física y deporte), el 15% han acabado bachillerato, el 3% disponen de estudios elementales.

Nuestros datos difieren de los aportados por Campos, Martínez, Mestre y Pablos (2007), en su investigación con gestores de la Comunidad Valenciana, los cuales señalaban que solo un 20% de la muestra de su investigación eran Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y que el porcentaje de Diplomados era de un 10%.

Delgado-Lacoba (2011) indica que es importante resaltar que se está abriendo una brecha cada vez mayor entre los grandes municipios y los municipios pequeños, que sufren más la carencia de medios y no poseen los recursos suficientes ni posibilidades de obtenerlos. Este hecho provoca una mayor dificultad para alcanzar unos niveles mínimos de desarrollo deportivo puesto que a la falta de recursos económicos común a todos los municipios se

añade: estructura de organización insuficiente y elevada dosis de voluntarismo; falta de instalaciones adecuadas; escaso tejido asociativo y excesivamente dependiente de las ayudas públicas y dificultades para acudir a fórmulas de gestión indirecta por no contar con suficiente dimensión.

Estamos de acuerdo con Garrigós (2002), cuando manifiesta el alto grado de intrusismo laboral que existe en este ámbito profesional, el cual requiere de personas con la formación inicial necesaria para dar respuesta a la creciente demanda de actividad física y deporte de la sociedad actual.

García (2000), manifiesta 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.

Es importante tener claro que si hasta ahora los perfiles profesionales de los gestores deportivos municipales y privados han tenido mucho de voluntarismo, en el futuro deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades de carácter diverso, distribuidas en seis áreas de actuación (Gómez-Tafalla 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.

Nos identificamos con la opinión de Gómez-Tafalla (2002) que 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 Educación Física o TAFAD; vinculado al deporte; con capacidades propias de liderazgo; con capacidad de entrega al trabajo (sin horarios); fluidez en el trato con las personas; con capacidad de trabajo en grupo y una persona resolutiva.

2.2.2.- Requisitos formativos para acceder al puesto de trabajo

Cuando realizamos el análisis de los requisitos formativos que deberían cumplir los gestores deportivos, encontramos que se señalan dos requisitos

formativos por encima del resto. El primero de ellos es el de Licenciado en Ciencias del Deporte o grado equivalente, seguida de cerca por el de Diplomado en Magisterio. Estas dos opciones se mantienen en todas las provincias como las más destacadas, si bien en cinco de ellas es la de Licenciado la que ocupa el primer lugar, en dos la de Magisterio y con igual resultado en la provincia restante. Se mantiene también como segunda opción la Titulación de Licenciado en Ciencias del Deporte como media general y en todas las provincias salvo Sevilla, con la Formación Profesional como segunda preferencia. En el test de Chi-cuadrado encontramos diferencias significativas por género en la elección de la segunda titulación, decantándose las mujeres hacia la Diplomatura y los hombres hacia la Licenciatura, el valor de $p=0,013$.

Tabla IV.8. *Chi-Cuadrado Formación-Provincias 2b*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,651(a)	4	,013
Razón de verosimilitudes	13,174	4	,010
Asociación lineal por lineal	4,024	1	,045
N de casos válidos	103		

También encontramos diferencias significativas al comparar los datos por población en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,002$, situándose como la tercera titulación preferida para completar la formación del Gestor es la del Máster en Gestión Deportiva en las poblaciones de más de 20.000 habitantes y en las menores eligen la de Técnico Deportivo y Otras titulaciones.

Tabla IV.9. *Chi-Cuadrado Formación-Provincias 3*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,422(a)	12	,002
Razón de verosimilitudes	28,919	12	,004
Asociación lineal por lineal	,396	1	,529
N de casos válidos	93		

Dentro de las “Otras Titulaciones”, los cursos de gestión pública y gestión general representan la opción más destacada como complemento formativo, seguido de otras acciones formativas relacionadas con el derecho, la sociología, la economía y la administración.

2.2.3.- Materias complementarias para su formación

Al plantearles a los gestores encuestados el ítem II.23: *Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo*, encontramos que tercera materia complementaria, la opción más elegida es “TICs” con un 46,8%, seguida de “coaching” (23,4%) y “contabilidad y finanzas” (21´6%). En este caso, la diferencia porcentual entre las principales opciones elegidas no es tan relevante como en las variables anteriores, existiendo menores diferencias. En cuanto al análisis por provincias, en todas ellas, excepto Cádiz, donde la opción más votada es “contabilidad y finanzas” y Jaén donde la elegida con mayor porcentaje es “coaching”, la opción más elegida es “TICs”. Encontramos diferencias significativas por género en el test de Chi-cuadrado, toda vez que las mujeres eligen en mayor medida “contabilidad y finanzas”, con un valor de $p=0,002$.

Tabla IV.10. Chi-Cuadrado Materia complementaria-Provincias

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,656(a)	5	,002
Razón de verosimilitudes	15,253	5	,009
Asociación lineal por lineal	1,236	1	,266
N de casos válidos	111		

2.2.4.- Actividad científica

Del análisis de los datos del ítem II.18: *¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión?*, nos permiten comprobar cómo el 38,1% de la muestra estudiada dice haber realizado algún tipo de actividad científica relacionada con la gestión, frente al 61,9% que dicen no haberlo hecho. En todas las provincias el porcentaje de gestores que no han realizado ninguna actividad científica, supera a aquellos que la han hecho, salvo en

Almería y Granada, donde el sí y el no alcanzan valores similares. Estas diferencias por provincia son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,018$.

Tabla IV.11. *Chi-Cuadrado Actividad Científica-Provincias*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,877(a)	4	,018
Razón de verosimilitudes	11,953	4	,018
Asociación lineal por lineal	4,960	1	,026
N de casos válidos	118		

En referencia a la actividad científica específica realizada, (ítem II.19.4), nos encontramos con una gran dispersión de los datos, pues no existe una línea clara de actuación en este aspecto. Los resultados son muy diferentes en función de la provincia a la que nos estemos refiriendo y vemos como en las de Jaén, Málaga, Sevilla e incluso Granada, esta última en menor medida, las ponencias son una opción extendida. Podemos asociar este hecho a la tradición universitaria en relación a la gestión deportiva en las mismas. De igual forma pasa con las publicaciones, las cuales están presentes en mayor o menor medida en todas las provincias a excepción de Cádiz, aunque la incidencia varía de unas a otras. Si nos referimos a las exposiciones de sus experiencias mediante comunicaciones, podemos ver como existe presencia de las mismas en la provincia de Almería y Sevilla, y, en menor medida, en Granada.

Interesa también señalar los casos de las provincias en las que solo aparece una modalidad de actividad científica (Cádiz con investigación de campo, Jaén con ponencias y Huelva con publicaciones).

Consideramos de una importancia vital fomentar la investigación, dentro de la gestión deportiva. Es una disciplina con un enorme potencial pero para conseguir que la disciplina se fortalezca es necesario un trabajo y desarrollo académico y de investigación por parte de sus responsables, ir más allá de la propia aplicación práctica y llegando a vincular la teoría y la práctica (Costa, 2005; Jae, 2013). Es por ello que se anima a los profesionales vinculados con

la misma que amplíen y profundicen en la investigación de la disciplina (Beotas, et al., 2006).

2.2.5.- Dificultades que se encuentran para no realizar más actividades de formación

Al plantear el ítem II.20: *Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación*, eligen como la primera dificultad la opción de *“propuestas poco interesantes”* (22,1%). En segundo lugar el *“elevado precio”* (24,6%). Sin embargo la *“falta de motivación”* no sería un problema para llevar a cabo actividades de este tipo, pues tan solo el 0,8% de los totales la marcan como motivo. Si analizamos los datos por provincias, la opción de *“propuestas poco interesantes”* es la primera dificultad para los técnicos de Granada, Málaga y Sevilla. El *“elevado precio”* sería la principal razón para los encuestados de Almería, Cádiz y Córdoba.

Estas diferencias son significativas al comparar los datos por población, así en las poblaciones de más de 20.000 habitantes la opción más elegida es la de *“propuestas poco interesantes”*, mientras de las de menor población eligen *“elevado precio”*. En el test de Chi-cuadrado se obtiene un valor de $p=0,017$.

Tabla IV.12. Chi-Cuadrado Dificultades para formarse-Provincias

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,227(a)	28	,017
Razón de verosimilitudes	28,920	28	,417
Asociación lineal por lineal	,005	1	,945
N de casos válidos	118		

Es evidente que en el presente y más aún en el futuro se precisa de profesionales formados. Se requiere focalizar los esfuerzos en la preparación académica-profesional de los futuros líderes administrativos y gestores es primordial para conseguir que la gestión del deporte avance por buen camino (Beotas et al., 2006; Zeigler, 1987). Del mismo modo que contar con personas que tengan doctorados de calidad son esenciales para esta área de conocimiento (Costa, 2005).

3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: MOTIVACIONES

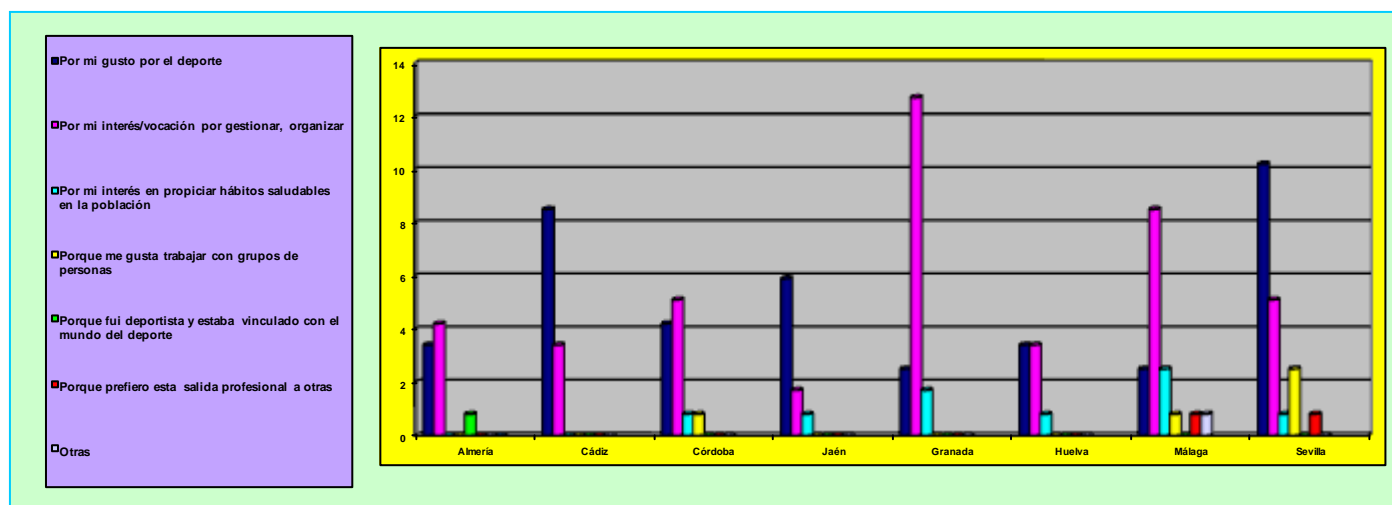
3.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

III.24.1.- SEÑALE LOS TRES MOTIVOS QUE MÁS LE IMPULSARON A SER GESTOR DEPORTIVO:

III.24.1.- Motivos (1)

Tabla y Gráfico del ítem III.24.- Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.1.- Motivos (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Por mi gusto por el deporte	4	3,4	10	8,5	5	4,2	7	5,9	3	2,5	4	3,4	3	2,5	12	10,2	48	40,7
Por mi interés/vocación por gestionar, organizar	5	4,2	4	3,4	6	5,1	2	1,7	15	12,7	4	3,4	10	8,5	6	5,1	52	44,1
Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	1	,8	3	2,5	1	,8	9	7,6
Porque me gusta trabajar con grupos de personas	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	3	2,5	5	4,2
Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Porque prefiero esta salida profesional a otras	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7
Otras	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

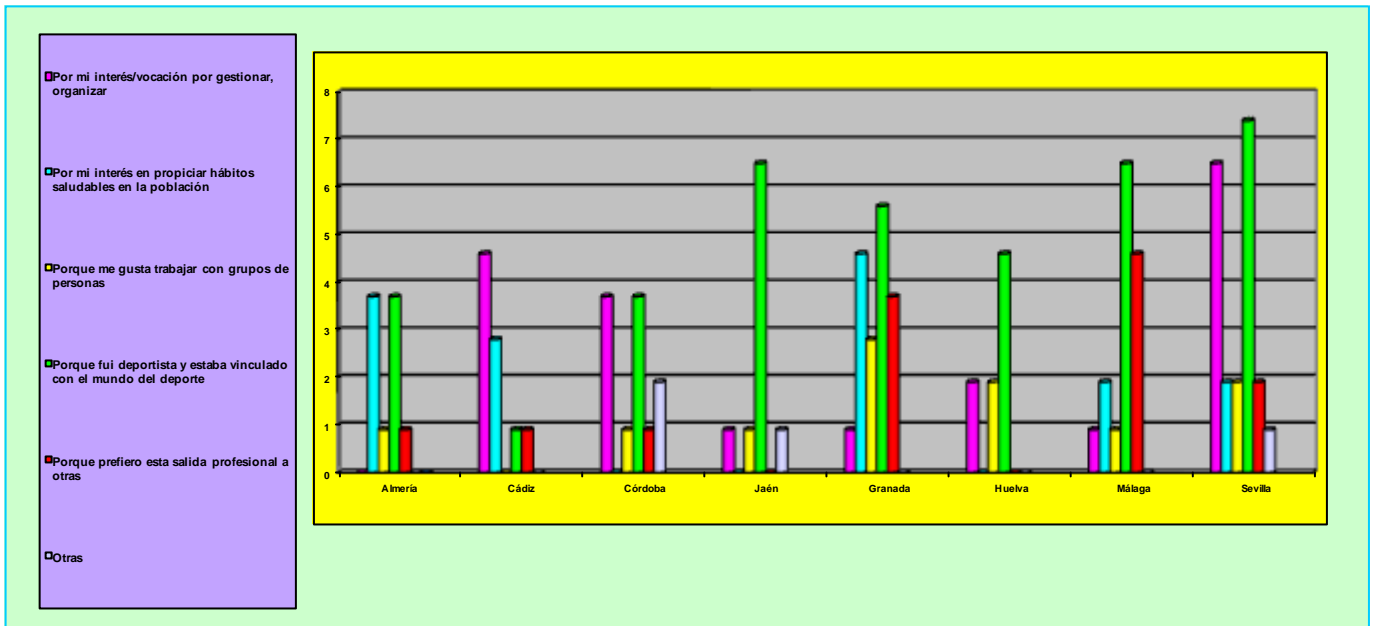


Ante la cuestión de indicar los tres motivos principales que impulsaron a las personas encuestadas a ser gestores deportivos, encontramos como primera opción y más valorada el “*interés y vocación por gestionar y organizar*” con un 44,1%, seguida muy de cerca por “*el gusto por el deporte*” con un 40,7%, en tercer lugar aparece la opción “*interés en propiciar hábitos saludables en la población*” con un 7,6%. Si analizamos los datos por provincias, observamos cómo en las provincias de Almería, Córdoba, Granada y Málaga el primer motivo expuesto es el “*interés y vocación por gestionar y organizar*”, mientras que en las provincias Cádiz, Jaén y Sevilla la opción con mayor porcentaje es “*el gusto por el deporte*”. La provincia de Huelva presenta valores idénticos para ambas opciones. Por tanto, podemos decir que el carácter vocacional y la afinidad hacia el ámbito deportivo son los elementos más determinantes para ser gestor deportivo.

III.24.2.- Motivos (2)

Tabla y Gráfico del ítem III24.- Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.2.- Motivos (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Por mi interés / vocación por gestionar, organizar	0	,0	5	4,6	4	3,7	1	,9	1	,9	2	1,9	1	,9	7	6,5	21	19,4
Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población	4	3,7	3	2,8	0	,0	0	,0	5	4,6	0	,0	2	1,9	2	1,9	16	14,8
Porque me gusta trabajar con grupos de personas	1	,9	0	,0	1	,9	1	,9	3	2,8	2	1,9	1	,9	2	1,9	11	10,2
Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte	4	3,7	1	,9	4	3,7	7	6,5	6	5,6	5	4,6	7	6,5	8	7,4	42	38,9
Porque prefiero esta salida profesional a otras	1	,9	1	,9	1	,9	0	,0	4	3,7	0	,0	5	4,6	2	1,9	14	13,0
Otras	0	,0	0	,0	2	1,9	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	4	3,7
Total	10	9,3	10	9,3	12	11,1	10	9,3	19	17,6	9	8,3	16	14,8	22	20,4	108	100,0

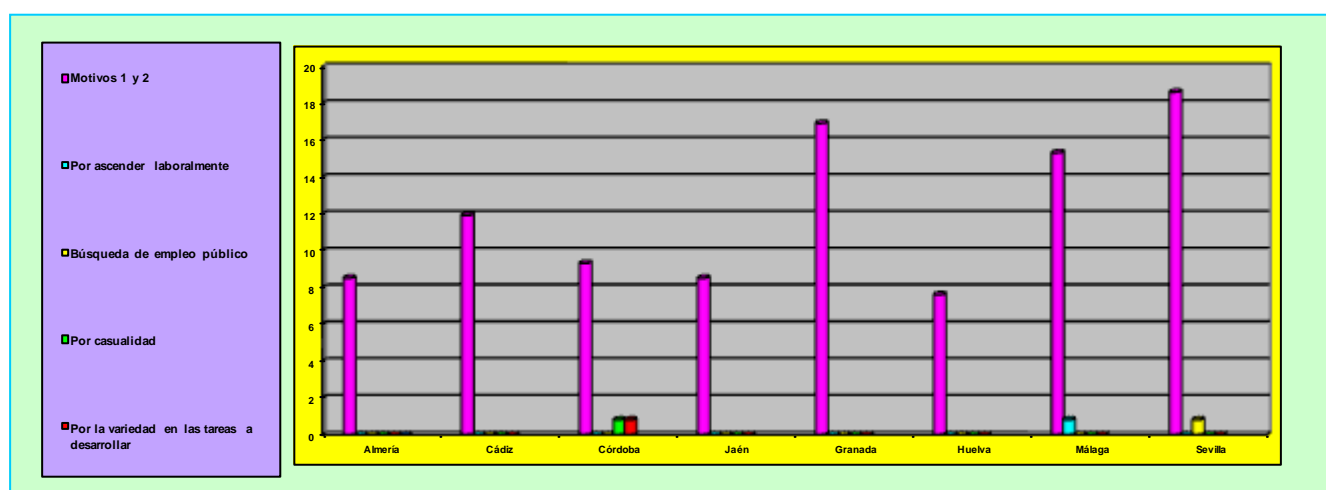


Como segundo motivo que más les impulsó para ser gestor deportivo las personas encuestadas han respondido como primera opción *“porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte”* con un 38,9%, como segunda opción *“por mi interés/vocación por gestionar/organizar”* con un 19,4%, y como tercera *“por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población”* con un 14,8%. En todas las provincias, excepto Cádiz, la opción más votada ha sido *“porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte”*. Estamos en condiciones de afirmar que la relación como practicante deportivo ha sido una de las cuestiones más influyente para acabar desempeñando funciones de gestor deportivo en muchas de las personas encuestadas.

III.24.3.- Otros Motivos (3)

Tabla y Gráfico del ítem III.24.- Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: III.24.3.- Otros motivos (3)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Motivos 1 y 2	10	8,5	14	11,9	11	9,3	10	8,5	20	16,9	9	7,6	18	15,3	22	18,6	114	96,6
Por ascender laboralmente	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8
Búsqueda de empleo público	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8
Por casualidad	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Por la variedad en las tareas a desarrollar	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

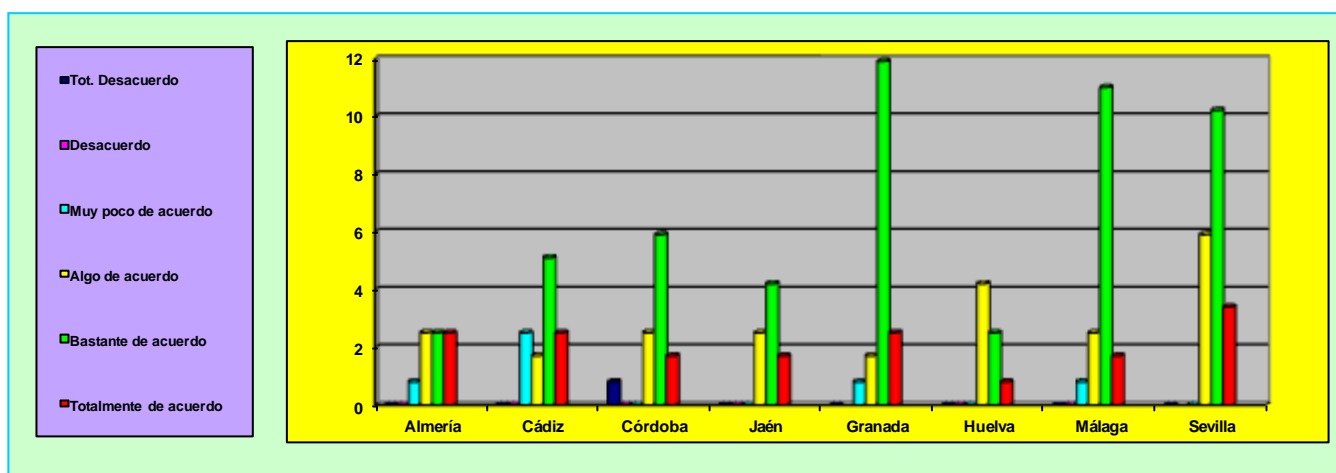


Con respecto a la tercera opción respecto a los motivos para hacerse gestor, encontramos que el 96,6% de los gestores ya se encuentran incluidos en las opciones 1 y 2. Mientras en esta opción 3, solo responden cuatro gestores. Así, por “*por ascender laboralmente*” la elige un gestor de la provincia de Málaga; por la “*búsqueda de empleo público*” es elegido por un gestor de Sevilla; por “*casualidad*” es señalado por un gestor de Córdoba y por la “*variedad del trabajo a desarrollar*” es también elegida por un gestor de Córdoba.

III.25.- ¿CREE QUE LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PROGRAMAS QUE GESTIONA LOGRAN LA ADOPCIÓN DE HÁBITOS DEPORTIVOS ENTRE LA POBLACIÓN?

Tabla y Gráfico del ítem III.25.- ¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción de hábitos deportivos entre la población?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tot. en Desacuerdo	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Desacuerdo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0			0	,0	0	,0			0	,0
Muy poco de acuerdo	1	,8	3	2,5	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	6	5,1
Algo de acuerdo	3	2,5	2	1,7	3	2,5	3	2,5	2	1,7	5	4,2	3	2,5	7	5,9	28	23,7
Bastante de acuerdo	3	2,5	6	5,1	7	5,9	5	4,2	14	11,9	3	2,5	13	11,0	12	10,2	63	53,4
Totalmente de acuerdo	3	2,5	3	2,5	2	1,7	2	1,7	3	2,5	1	,8	2	1,7	4	3,4	20	16,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Comprobamos por los datos de la tabla que el 70,3% de la muestra está “*bastante de acuerdo*” (53,4%) o “*totalmente de acuerdo*” (16,9%) con dicha afirmación. Solo el 0,8% considera estar “*totalmente en desacuerdo*” o “*bastante en desacuerdo*”, con lo cual la gran mayoría vincula de forma positiva la implementación que están llevando a cabo de programas deportivos con la adherencia a dicha práctica por parte de los ciudadanos/as.

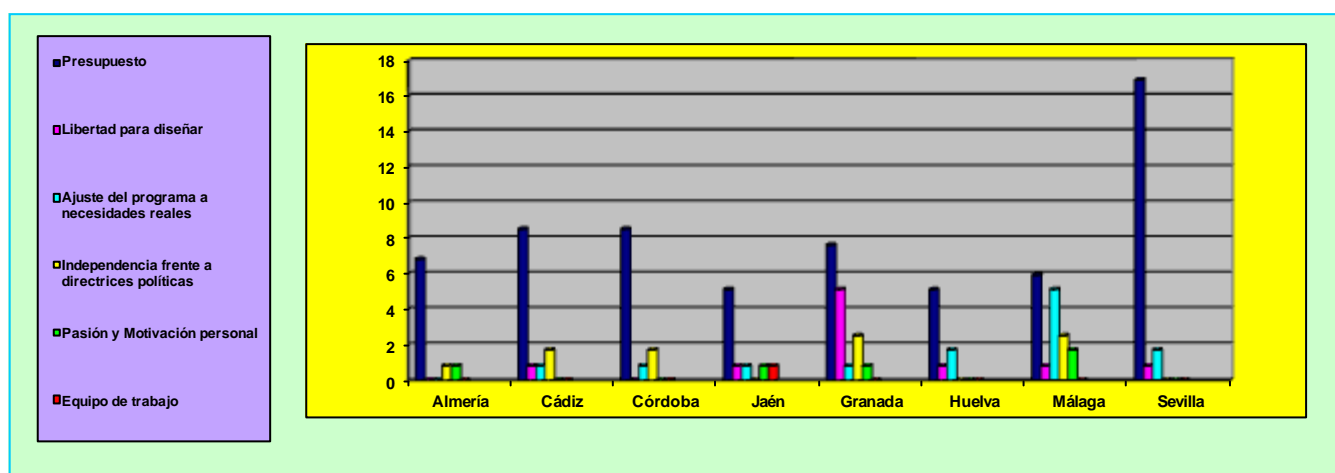
En cuanto al análisis por provincias es Cádiz la que presenta respuestas más vinculadas a una percepción negativa al respecto teniendo un 21,4% en la respuesta “*muy poco de acuerdo*”. En el resto de provincias la práctica totalidad de las respuestas se sitúan en las opciones “*positivas*” (“*algo de acuerdo*”, “*bastante de acuerdo*” y “*totalmente de acuerdo*”).

III.26.- INDIQUE LAS TRES CUESTIONES MÁS DETERMINANTES PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO:

III.26.1.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (1)

Tabla y Gráfico del ítem III.26.- Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.1.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Presupuesto	8	6,8	10	8,5	10	8,5	6	5,1	9	7,6	6	5,1	7	5,9	20	16,9	76	64,4
Libertad para diseñar	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	6	5,1	1	,8	1	,8	1	,8	11	9,3
Ajuste del programa a necesidades reales	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	2	1,7	6	5,1	2	1,7	14	11,9
Independencia frente a directrices políticas	1	,8	2	1,7	2	1,7	0	,0	3	2,5	0	,0	3	2,5	0	,0	11	9,3
Pasión y Motivación personal	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	2	1,7	0	,0	5	4,2
Equipo de trabajo	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



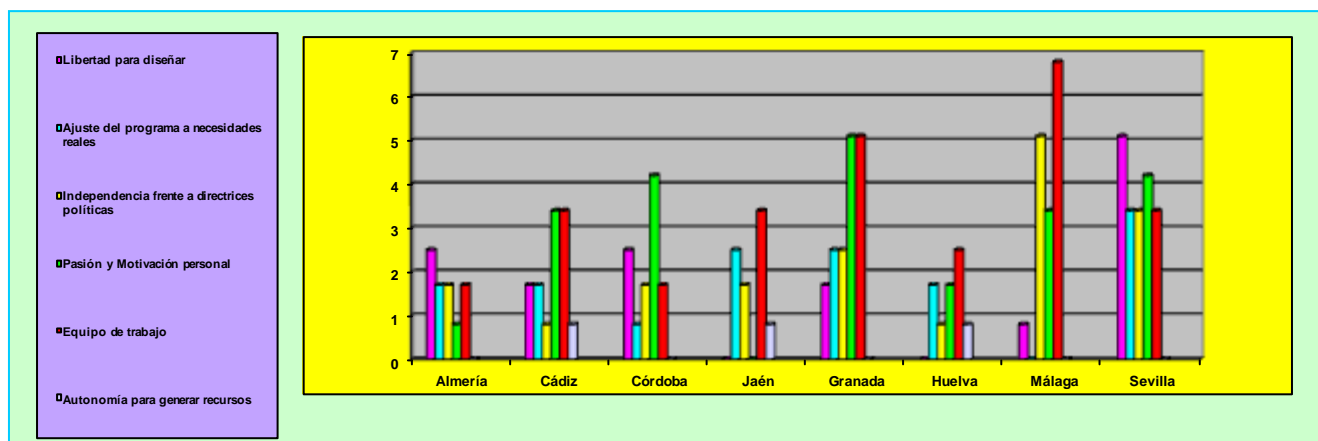
Entre las tres cuestiones más determinantes para el desempeño de su trabajo, los gestores deportivos de Andalucía se inclinan por “el presupuesto” como la más importante, destacada en primer lugar con el 64,4% sobre otras opciones minoritarias como “libertad para diseñar”, “ajuste del programa a necesidades reales” o “independencia frente a directrices políticas”.

Por provincias, es Sevilla la que destaca del resto, ya que 20 de sus 23 gestores (86,9%), han elegido “el presupuesto” como primera opción, mientras que en el resto de las provincias se mantiene esta opción como la más valorada pero con porcentajes más moderados.

III.26.2.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (2)

Tabla y Gráfico del ítem III.26.- Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.2.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Libertad para diseñar	3	2,5	2	1,7	3	2,5	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	6	5,1	17	14,4
Ajuste del programa a necesidades reales	2	1,7	2	1,7	1	,8	3	2,5	3	2,5	2	1,7	0	,0	4	3,4	17	14,4
Independencia frente a directrices políticas	2	1,7	1	,8	2	1,7	2	1,7	3	2,5	1	,8	6	5,1	4	3,4	21	17,8
Pasión y Motivación personal	1	,8	4	3,4	5	4,2	0	,0	6	5,1	2	1,7	4	3,4	5	4,2	27	22,9
Equipo de trabajo	2	1,7	4	3,4	2	1,7	4	3,4	6	5,1	3	2,5	8	6,8	4	3,4	33	28,0
Autonomía para generar recursos	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	3	2,5
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



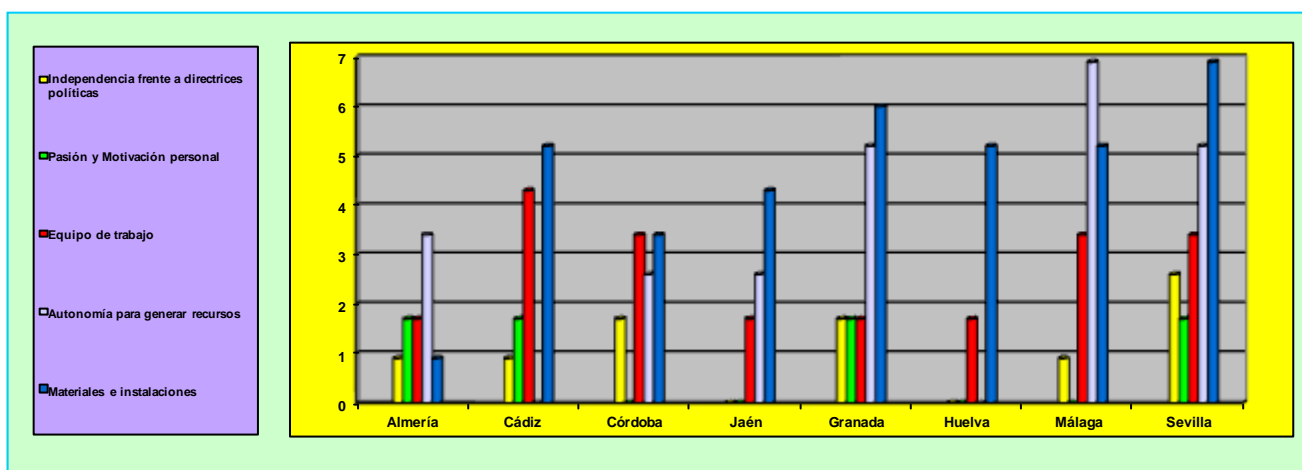
La segunda cuestión más determinante para el desempeño del trabajo de los gestores deportivos de Andalucía está distribuida entre las opciones “equipo de trabajo” (28%), “pasión y motivación personal” (22,9%) y seguidas por “independencia frente a directrices políticas” (17,8%), “libertad para diseñar” (14,4%), “ajuste del programa a necesidades reales” (14,4%).

Por provincias, hay uniformidad entre las opciones, apareciendo en todas las provincias “pasión y motivación personal”, “equipo de trabajo”, “independencia frente a directrices políticas” y “ajuste del programa a necesidades reales”.

III.26.3.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (3)

Tabla y Gráfico del ítem III.26.- Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: III.26.3.- Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo (3)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Independencia frente a directrices políticas	1	,9	1	,9	2	1,7	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,9	3	2,6	10	8,6
Pasión y Motivación personal	2	1,7	2	1,7	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	0	,0	2	1,7	8	6,9
Equipo de trabajo	2	1,7	5	4,3	4	3,4	2	1,7	2	1,7	2	1,7	4	3,4	4	3,4	25	21,6
Autonomía para generar recursos	4	3,4	0	,0	3	2,6	3	2,6	6	5,2	0	,0	8	6,9	6	5,2	30	25,9
Materiales e instalaciones	1	,9	6	5,2	4	3,4	5	4,3	7	6,0	6	5,2	6	5,2	8	6,9	43	37,1
Total	10	8,6	14	12,1	13	11,2	10	8,6	19	16,4	8	6,9	19	16,4	23	19,8	116	100,0



La tercera cuestión más determinante para el desempeño del trabajo de los gestores deportivos de Andalucía es la de contar con “*materiales e Instalaciones*” con el 37,1%. Le siguen las opciones “*equipo de trabajo*” y “*autonomía para gestionar recursos*”.

Por provincias, se mantiene esta misma tendencia en Córdoba, Jaén, Granada, Málaga y Sevilla, en especial entre las opciones de “*materiales e instalaciones*” y “*autonomía para gestionar recursos*”.

3.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

Coincidimos con Cervelló (1996), en afirmar que en la psicología moderna se considera que la motivación tiene que ver tanto con los aspectos energéticos o de activación, como con los aspectos direccionales del comportamiento. Estos dos aspectos de la motivación hacen referencia a porqué las personas invertimos tiempo y energía en el desempeño de una actividad (dimensión intensiva) y también a porqué nos orientamos hacia uno u otro objetivo, es decir, indica la finalidad del comportamiento (dimensión direccional). Estas dos dimensiones forman las dos caras de una misma moneda. No obstante, las conductas que realizamos están reguladas por un conjunto de variables que intervienen, que hacen que la conducta se inicie, se sostenga o finalice (Benjuméa, 2011).

3.2.1.- Motivación para hacerse gestor deportivo

Ante la cuestión de indicar los tres principales motivos que impulsaron a las personas encuestadas a ser gestores deportivos, encontramos como primera opción y más valorada el *“interés y vocación por gestionar y organizar”* con un 44,1%, seguida muy de cerca por *“el gusto por el deporte”* con un 40,7%, en tercer lugar aparece la opción *“interés en propiciar hábitos saludables en la población”* con un 7,6%. Este motivo de *“interés y vocación”* responde al concepto de motivación que exponen Dosil y Caracuel (2003), que la entienden como *“el factor disposicional que depende de ciertas características del sujeto, como su condición (física y psíquica) actual o su biografía (gustos, preferencias, etc.), así como de objetos o eventos a los que tiende a acercarse o a alejarse (...), que aumentan o disminuyen en cada momento el valor motivacional, así como de las relaciones actuales e históricas de ese individuo con sus motivos particulares”*.

Este interés y vocación por realizar su tarea, nos lleva a considerar que los gestores deportivos de Andalucía mayoritariamente tienen una motivación intrínseca para el desempeño de su tarea, muy por encima de otros aspectos como la necesidad, o los intereses económicos. Nos parece interesante la reflexión de Figueras (2008), cuando señala, que el interés hace referencia a la atención selectiva dentro del campo motivacional, mientras que la necesidad implica falta o carencia de algo que puede ser suministrado por una determinada actividad.

Nuestros encuestados han señalado como segunda motivación, dentro de la primera opción, para hacerse gestores deportivos el “*gusto por el deporte*”. En la investigación de Cordón-Muñoz (2008) con entrenadores y técnicos deportivos de Andalucía Oriental, manifiesta que la influencia del “*gusto por el deporte*” en la decisión de ser técnico deportivo es alta, así la opción “*mucho*” la eligen los hombres (75,7%) y las mujeres (69,2%), Sumando las opciones “*mucho*” y “*bastante*”, se supera el (95%), por lo que se deriva la importancia del factor *gusto por el deporte* en la decisión de ser técnico deportivo.

Al plantear a los gestores deportivos el ítem III.24.2, les solicitamos que señalen el “*segundo motivo importante para hacerse gestor*”, encontramos que segundo motivo que más les impulsó para ser gestor deportivo señalan que “*porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte*” con un 38,9%. En todas las provincias, excepto Cádiz y Córdoba, la opción más votada ha sido “*porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte*”, estas diferencias por provincia son significativas en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,030$.

Tabla IV.13. Chi-Cuadrado Motivación-Provincias

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,263(a)	35	,030
Razón de verosimilitudes	58,007	35	,009
Asociación lineal por lineal	,695	1	,404
N de casos válidos	108		

Gómez-Tafalla (2002) entiende que el gestor deportivo debe ser uno de los principales agentes dinamizadores del deporte en el municipio y señala como cuestión importante a resaltar en su perfil su capacidad de motivación, dirección y autoestima.

Estar motivado por el trabajo que se realiza es estar comprometido con la organización para desarrollar un compromiso de calidad día a día. Es administrar un cambio y para cambiar no es suficiente con explicar y comprender. Lo fundamental es obtener la cooperación de los interlocutores

para que actúen de otro modo, en función de la intención estratégica y de las ideas u objeto que se han transmitido (Álamo, 2007).

Para nuestro estudio, se manifiesta de mucho interés las investigaciones de Herzberg, Mausner y Snyderman (1967) en su teoría de la motivación denominada del “*factor dual*”. Sus investigaciones estaban centradas en el ámbito laboral. Mediante la utilización de encuestas determinaron que cuando los sujetos encuestados se sentían bien en el desempeño de su trabajo, lo atribuían a características o factores intrínsecos como: sus propios logros, el reconocimiento de otros, el esfuerzo en el trabajo, su responsabilidad, etc. Sin embargo cuando no se sentían satisfechos tendían a atribuirlo a factores externos como sus condiciones de trabajo, la política de la empresa, sus relaciones con los compañeros, etc.

En relación a la teoría del “*factor dual*”, señala Benjuméa (2011) que los factores que motivan no son los mismos que los que desmotivan, por eso indica que los autores Herzberg, Mausner y Snyderman (1967), dividieron los factores en dos tipos. Por un lado los *Factores Higiénicos*, son aquellos externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero sin garantizar una motivación hacia el esfuerzo y hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Por otro lado los *Factores motivadores*, hacen referencia a la realización del trabajo en sí. Su presencia o ausencia determina si los sujetos se sienten o no motivados.

Es preciso matizar que la motivación no es una variable observable, sino un constructo hipotético (Ball, 1988), una inferencia que hacemos a partir de las manifestaciones de la conducta, pudiendo ser acertada o equivocada y no existiendo una explicación unánime a tal fenómeno, ya que en ello están comprometidos valores sociales que afectan a la clase de personas y a su modelo de sociedad.

3.2.2.- Desempeño

El deporte no puede desligarse de la acelerada evolución social y sus necesidades. Cualquier transformación de la sociedad, puede incidir de forma directa en los productos y hábitos deportivos de las personas. En estas circunstancias, los gestores deportivos deben ampliar sus funciones, desempeñando labores de elaboración de planes, programas y estrategias adecuadas en orden a la eficiencia socio-económica y viabilidad de su organización frente a ciudadanos/as que demandan servicios de más calidad (Montero y Martín, 2015). De ahí que estos gestores deben dar respuesta a

diferentes realidades y demandas que se adapten a las nuevas exigencias en el desempeño de su gestión del deporte.

En relación a los resultados del ítem III.26: *Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo*: los gestores deportivos de Andalucía se inclinan por “*el presupuesto*” como la más importante, destacada en primer lugar con el 64,4% sobre otras opciones minoritarias como “*libertad para diseñar*”, “*ajuste del programa a necesidades reales*” o “*independencia frente a directrices políticas*”. Por provincias, es Sevilla la que destaca del resto, ya que 20 de sus 23 gestores (86,9%), han elegido “*el presupuesto*” como primera opción, mientras que en el resto de las provincias se mantiene esta opción como la más valorada pero con porcentajes más moderados, apareciendo en Málaga con un valor importante la opción “*ajuste del programa a necesidades reales*” Estas diferencias por provincias son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,38$.

Tabla IV.14. Chi-Cuadrado Desempeño-Provincias

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,148(a)	35	,038
Razón de verosimilitudes	48,976	35	,059
Asociación lineal por lineal	,002	1	,967
N de casos válidos	118		

Al respecto de la preocupación de los gestores deportivos encuestados respecto a considerar el “*presupuesto*” como la cuestión más determinante, Blanco (2012) manifiesta “que la escasa atención política que se le presta al deporte, se puede constatar en las partidas económicas del presupuesto municipal que representan un bajo porcentaje que en algunas ciudades está engrosado por el gasto previsto para el deporte profesional y de rendimiento”. Se hace indispensable el establecer mecanismos de evaluación y control y acudir a sistemas de planificación para lograr una mayor eficiencia en la gestión, en definitiva “*hacer más y mejor con menos*”.

En esta línea de preocupación por la disponibilidad presupuestaria, se manifiesta Delgado-Lacoba (2011), cuando considera que “Nos encontramos en un contexto presupuestario condicionado por la “*imposibilidad*” de

incrementar la presión fiscal y por un control creciente del endeudamiento por lo que cada vez es más importante que ante esta situación económica tan desfavorable prioricemos nuestros presupuestos y asignemos racionalmente los recursos disponibles”.

Teruelo-Ferrerías (2011) señala que “el deporte municipal presenta un punto débil muy importante. Es el resultado económico de su gestión, y más concretamente, de su bajo nivel de autofinanciación, que apenas supera el 25% de los gastos ordinarios”. Y esto dificultará muy posiblemente su necesario crecimiento hasta el pleno desarrollo, aspecto éste muy tenido en cuenta por los gestores deportivos andaluces. Y ahora en tiempos de crisis, aún se manifiesta esta preocupación de manera más importante.

Los Ayuntamientos se encuentran, en España, en una situación muy difícil desde el punto de vista económico:

Muy endeudados por diferentes motivos: han tenido que asumir (o se han visto obligados, o han querido) competencias que no les correspondían en muchos ámbitos; han puesto en marcha servicios deportivos (y no deportivos) muy subvencionados que, a la hora de tener éxito, han obligado a multiplicar los recursos inicialmente destinados a ellos; en muchos casos, la gestión directa de los servicios (a través de los procedimientos administrativos no pensados ni previstos en agilidad y eficacia para esta tipología de servicios) ha convertido a nuestras entidades de gestión municipal en completamente ineficientes (Paris-Roche, 2011).

La situación actual exige que la autofinanciación se postule como el objetivo estratégico de las entidades deportivas municipales, los nuevos y crecientes costes de producción agravan la situación. Se observa un aumento de las exigencias ciudadanas y se legislan nuevas obligaciones normativas y reglamentarias. Las prácticas de mayor demanda actual exigen unos medios y equipamientos cada vez más tecnificados y sofisticados, más caros de adquirir y más caros de mantener.

Como segunda cuestión más determinante para el desempeño del trabajo de los gestores deportivos de Andalucía hemos encontrado las opciones “*equipo de trabajo*” (28%), “*pasión y motivación personal*” (22,9%). El desempeño de la profesión de gestor deportivo, permite ejercer un conjunto de actividades profesionales relacionadas con la promoción, la dirección, la gestión, la programación, la planificación, la coordinación, el control y la

supervisión, y funciones análogas, en centros, servicios y establecimientos deportivos, tanto de titularidad pública como privada, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte.

4.- ANÁLISIS DEL CAMPO IV: INDICADORES DE GESTIÓN

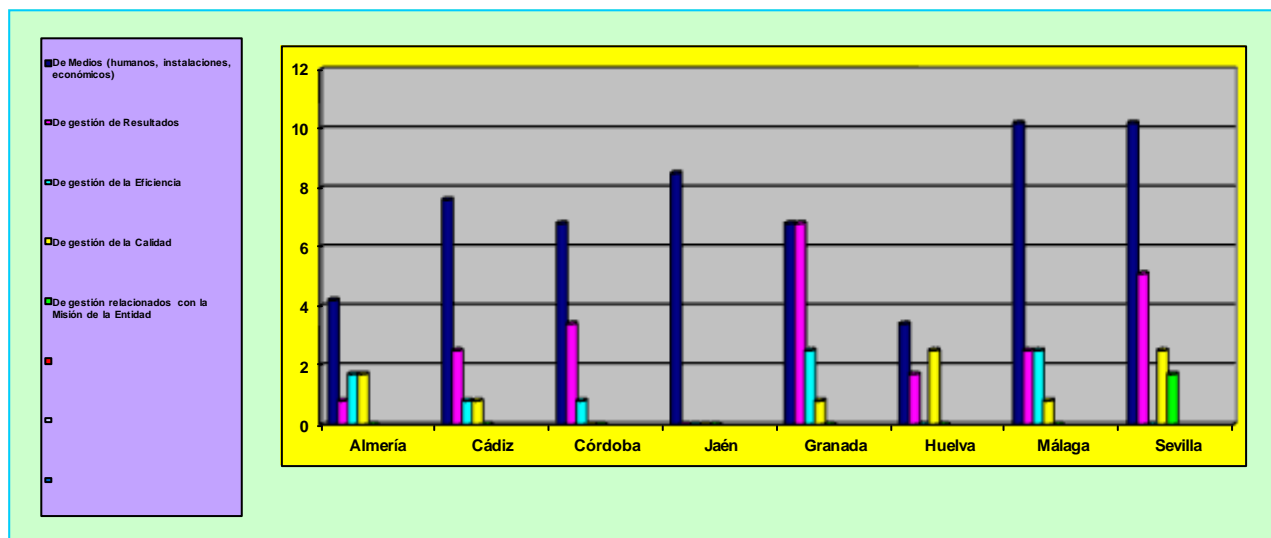
4.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

IV.27.- SEÑALE LOS TIPOS DE INDICADORES QUE CREE MÁS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO:

IV.27.1.- Indicadores (1)

Tabla y Gráfico del ítem IV.27.- Señale los tipos de indicadores que cree más necesarios para el desarrollo de su trabajo: IV.27.1.- Indicadores (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De Medios (humanos, instalaciones, económicos)	5	4,2	9	7,6	8	6,8	10	8,5	8	6,8	4	3,4	12	10,2	12	10,2	68	19,5
De gestión de Resultados	1	,8	3	2,5	4	3,4	0	,0	8	6,8	2	1,7	3	2,5	6	5,1	27	1,7
De gestión de la Eficiencia	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	3	2,5	0	,0	3	2,5	0	,0	10	44,1
De gestión de la Calidad	2	1,7	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	3	2,5	1	,8	3	2,5	11	19,5
De gestión relacionados con la Misión de la Entidad	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	2	3,4
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

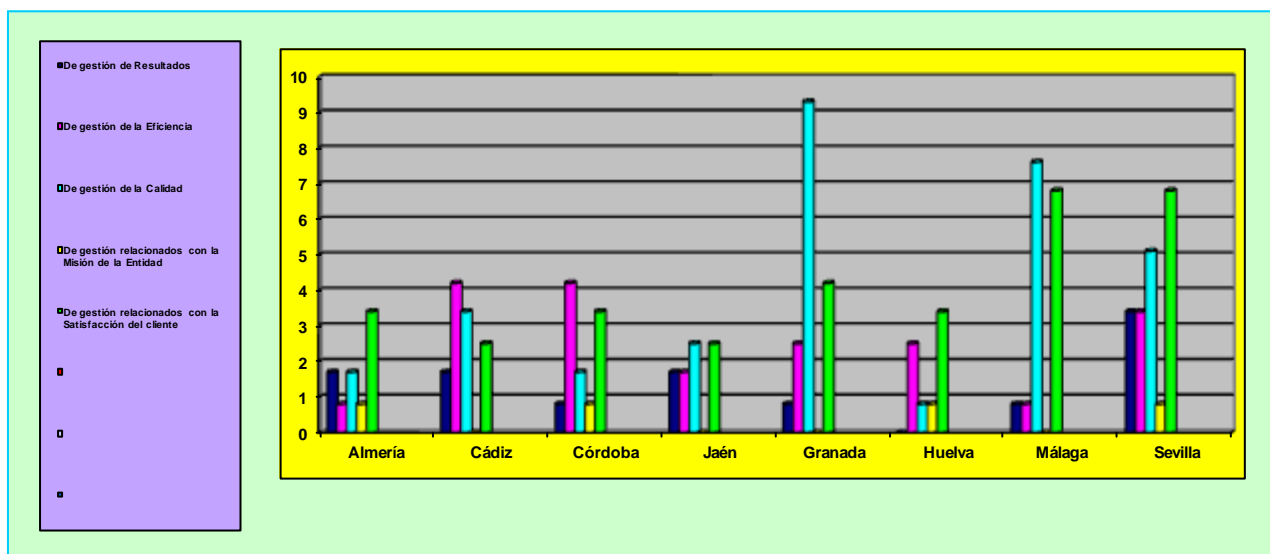


Entre los tipos de indicadores más necesarios para el desarrollo del trabajo de gestor deportivo, destaca el de “medios (humanos, instalaciones y económicos)” con un 58% seguido de un 23% que señalan la opción de “gestión de los resultados”. Esta tendencia se mantiene sobre el resto de opciones en todas las provincias salvo en Granada, donde la opción “medios (humanos, instalaciones y económicos)” iguala con la de “gestión de los resultados”.

IV.27.2- Indicadores (2)

Tabla y Gráfico del ítem IV.27.- Señale los tipos de indicadores que crea más necesarios para el desarrollo de su trabajo: IV.27.2.- Indicadores (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De gestión de Resultados	2	1,7	2	1,7	1	,8	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	4	3,4	13	11,0
De gestión de la Eficiencia	1	,8	5	4,2	5	4,2	2	1,7	3	2,5	3	2,5	1	,8	4	3,4	24	20,3
De gestión de la Calidad	2	1,7	4	3,4	2	1,7	3	2,5	11	9,3	1	,8	9	7,6	6	5,1	38	32,2
De gestión relacionados con la Misión de la Entidad	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	4	3,4
De gestión relacionados con la Satisfacción del cliente /usuario	4	3,4	3	2,5	4	3,4	3	2,5	5	4,2	4	3,4	8	6,8	8	6,8	39	33,1
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



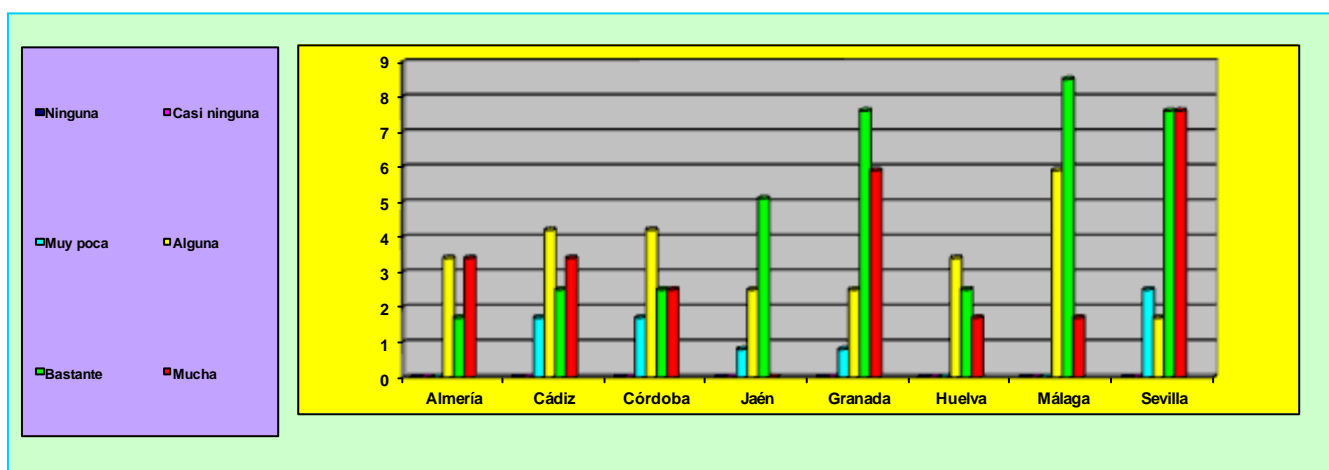
En cuanto al segundo de los indicadores más necesarios para el desarrollo del trabajo de gestor deportivo, se encuentra prácticamente compartido entre los indicadores "gestión de la calidad" (32,3%), y de "gestión relacionados con la satisfacción del cliente" (33,1%)

En el análisis por provincias, encontramos que "gestión de la calidad" es la opción de indicador elegido en Granada y Málaga, el de "Gestión relacionados con la satisfacción del cliente" en Huelva y Sevilla y Almería, mientras que en Cádiz y Córdoba el indicador más valorado como segunda opción es del de "gestión de la eficiencia".

IV.28.- VALORE LA IMPORTANCIA/UTILIDAD QUE TENDRÍA PARA SU TRABAJO UNA PLATAFORMA WEB PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla y Gráfico del ítem IV.28.- Valore la importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,8
Casi ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Muy poca	0	,0	2	1,7	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	3	2,5	9	7,6
Alguna	4	3,4	5	4,2	5	4,2	3	2,5	3	2,5	4	3,4	7	5,9	2	1,7	33	28,0
Bastante	2	1,7	3	2,5	3	2,5	6	5,1	9	7,6	3	2,5	10	8,5	9	7,6	45	38,1
Mucha	4	3,4	4	3,4	3	2,5	0	,0	7	5,9	2	1,7	2	1,7	9	7,6	31	26,3
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Los gestores deportivos de Andalucía se manifiestan a favor de contar con una plataforma para el cálculo de Indicadores de Gestión. De hecho, señalan como de “*bastante*” o “*mucha*” importancia el 64,4%, mientras que se eleva al 92,4% la suma de las opciones “*positivas*”.

Respecto a la opinión por provincias, sobresalen Sevilla y Granada entre las que destacan la opción “*mucha importancia*” y Málaga con la opción “*bastante*”, así como Almería, Huelva, Málaga y Sevilla como las provincias con el 100% de las opiniones en sentido positivo.

4.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

Para realizar una buena gestión, debemos tener conocimientos generales de todos los componentes y sobre todo una dinámica de ejecución rápida y ordenada de cada uno de los objetivos programados porque gestión es igual a técnica y ésta se basará en el rendimiento de los recursos que disponemos. Se puede gestionar un presupuesto, actividades, mantenimiento de instalaciones, etc., y hacerlo por separado o conjuntamente. Gestionar no es llevar el control de gastos e ingresos. Gestionar dice Gil (2011), es definir lo que queremos hacer, desarrollarlo y controlar sus resultados.

Camejo (2012) define los indicadores de gestión como “aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”. Estos indicadores deben reflejar datos objetivos, válidos y fiables, ya que si no tienen estas condiciones carecerán de utilidad para los gestores deportivos. En definitiva, los indicadores de gestión permiten determinar si un proyecto o una organización están teniendo éxito, o si están cumpliendo con los objetivos.

4.2.2.- Instalaciones deportivas

Coincidimos con la opinión de Delgado-Lacoba (2011) en relación a las instalaciones deportivas, cuando expresa que “para que nuestra gestión sea viable y responda a los principios de sostenibilidad, de economía, de eficacia y de eficiencia si en la mayoría de las ocasiones las instalaciones se siguen construyendo de forma intuitiva, por comparación con lo existente en otros sitios o bien son el resultado de las ideas del responsable político, del técnico o del arquitecto de turno o bien son fruto de las presiones de elementos de poder del municipio tales como clubes, federaciones u otros colectivos.”

En el ítem V.31. preguntamos a los encuestados por las tareas que han realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el *Área de Equipamientos e instalaciones deportivas*; al analizar los datos encontramos que en los totales que la opción “Otras”, es la más elegida con un 94,1%, le siguen “*coordinación y mantenimiento*” con 82,2% y la última es “*energías renovables*” con el 33%. Estos resultados nos manifiestan diferencias significativas por género en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,010$. Se señalan además de las tareas expresadas en las opciones propuestas, por parte de las mujeres participantes en el cuestionario, las siguientes: calendario

y planificación de una obra, libros de mantenimiento, compra de equipamiento deportivo, diseño de horarios del personal de instalaciones.

Tabla IV.15. *Chi-Cuadrado Instalaciones-Género*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,396(a)	7	,010
Razón de verosimilitudes	10,385	7	,168
Asociación lineal por lineal	,002	1	,967
N de casos válidos	118		

Las instalaciones deportivas como soporte físico del servicio deportivo son una pieza clave ya que en muchas ocasiones su construcción se convierte en el primer y más importante paso para un futuro mal funcionamiento y por lo tanto para la no calidad (Delgado-Lacoba, 2011).

Las instalaciones deportivas con todos los elementos que están relacionados directamente con ellas como (recursos humanos, usuarios, actividades) deben tener intermediarios (técnicos, mantenimiento y comunicación) para estar comunicados entre sí como entidad viviente en la que los órganos dependen unos de otros contando con la propia identidad de cada uno, todo conforma un todo sistémico, de ahí la importancia de las labores de coordinación.

4.2.3.- Recursos humanos

En el ítem V.33, planteábamos a los encuestados que indicasen las tareas que habían realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el *Área de Recursos humanos*. Como resumen señalaron: “*determinación de funciones*” con un 78,81%; “*selección de personal*” con un 76,2%.; “*liderazgo, dirección y dinámica de grupos*”, con un 73,7%, siendo la menos realizada “*evaluación del desempeño*” con un 47,4%. En el análisis por provincias, encontramos que las tareas que se han realizado como gestores deportivos en el *área de Recursos humanos*, obtienen una mayor presencia en Granada y Sevilla, siendo estas diferencias por provincias significativas en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,006$.

Tabla IV.16. Chi-Cuadrado Recursos Humanos-Provincia

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,308(a)	6	,006
Razón de verosimilitudes	10,197	6	,117
Asociación lineal por lineal	,002	1	,967
N de casos válidos	118		

La dirección deportiva ha ido adquiriendo mayor protagonismo en el desarrollo y progreso de las organizaciones deportivas, sobre todo por mejorar la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo. Por lo tanto, el gestor deportivo es el líder del equipo en la dirección de una organización. El gestor, con su rol directivo debe ser líder, enlace, comunicador y negociador en el crucial proceso de la dirección y gestión. Éste debe trabajar para crear un proyecto de gestión adecuado a la realidad de cada organización.

Un servicio deportivo local que no tenga una estructura profesional mínima que le proporcione estabilidad y competencia para superar los avatares y cambios de gobierno, termina convirtiéndose en obstáculo para la consecución de sus fines como “servicio público” y, además, no estará en condiciones para aplicar eficientemente las diversas formas o modos de gestión indirecta que se contemplan en el marco jurídico actual (Blanco, 2012).

Según Cubeiro y Gallardo (2008), cuando un equipo se lidera eficazmente, el líder “*in-fluye*”, consigue que los miembros del equipo fluyan de manera natural. Y la organización “*con-fluye*” en torno a una estrategia, una cultura y unos valores.

4.2.4.- Contabilidad

En el ítem V.35, les solicitamos a los gestores deportivos que indicasen las tareas que han realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el *Área de Contabilidad*, encontrando en la opción “*otras*”

señaladas por los mujeres participantes en el cuestionario aparecen las que siguen: *elaboración de tasas sugerencias, no la parte técnica de un tesorero y/o interventor, propuestas de tasas municipales y gestión del sistema de pagos*. Encontramos diferencias significativas por género, con un valor en el test de Chi-cuadrado de $p=0,028$.

Tabla IV.17. *Chi-Cuadrado Contabilidad-Género*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,106(a)	3	,028
Razón de verosimilitudes	5,047	3	,168
Asociación lineal por lineal	1,772	1	,183
N de casos válidos	118		

Las tareas de administración y contabilidad en las entidades locales de menor población, recaen a veces en el gestor deportivo, y entre sus objetivos, buscarán la optimización de sus prestaciones en el equilibrio entre la acción social (asegurar que todos tengan acceso a la práctica), y la eficiencia económica (repercusión asumible en los recursos públicos) (Celma, 2007).

5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: FUNCIONES Y ÁREAS DE TRABAJO

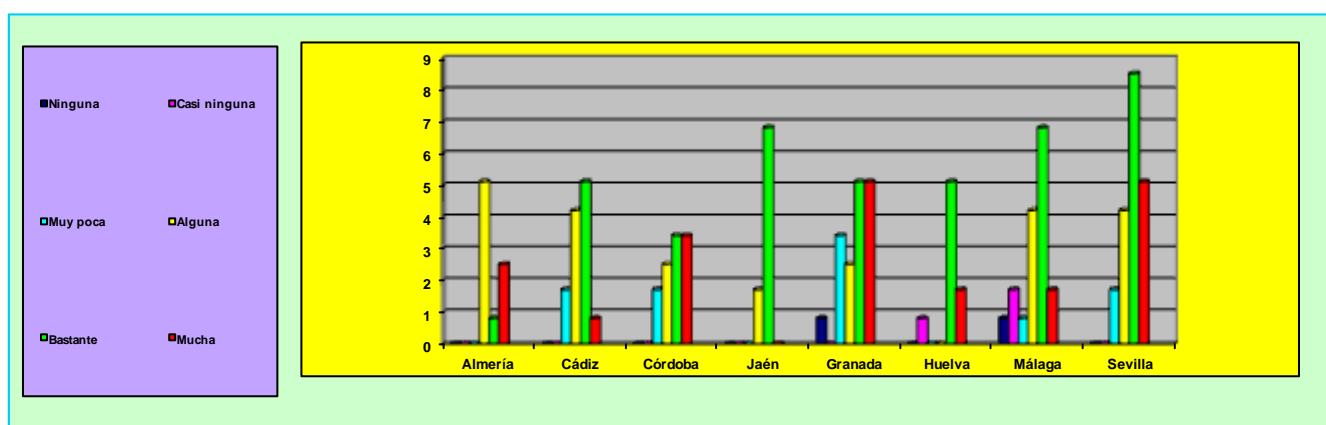
5.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

V.29.- INDIQUE SU GRADO DE DEDICACIÓN, DE MANERA APROXIMADA, A CADA UNA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS:

V.29.1.- Planificación de servicios y actividades

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Planificación de servicios y actividades

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7
Casi ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	0	,0	3	2,5
Muy poca	0	,0	2	1,7	2	1,7	0	,0	4	3,4	0	,0	1	,8	2	1,7	11	9,3
Alguna	6	5,1	5	4,2	3	2,5	2	1,7	3	2,5	0	,0	5	4,2	5	4,2	29	24,6
Bastante	1	,8	6	5,1	4	3,4	8	6,8	6	5,1	6	5,1	8	6,8	10	8,5	49	41,5
Mucha	3	2,5	1	,8	4	3,4	0	,0	6	5,1	2	1,7	2	1,7	6	5,1	24	20,3
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



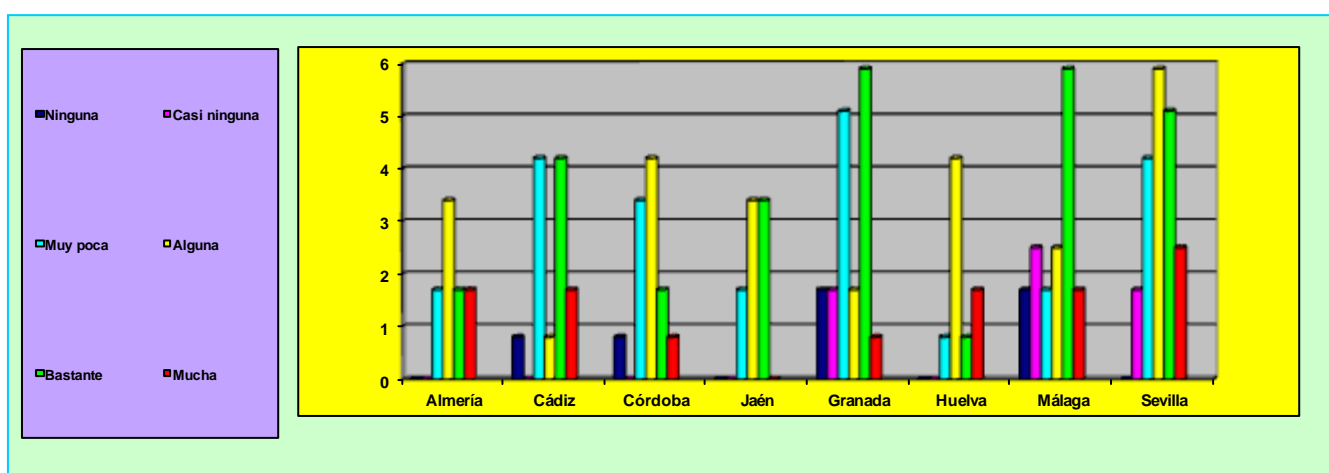
Observando la tabla de datos comprobamos que más del 85% de la muestra (suma de los valores “positivos”) dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades. Sorprende el dato que casi un 10% de los gestores deportivos de la muestra indican que realizar muy poca planificación. Sumando los valores de “ninguna” y “casi ninguna” no llegan al 5%.

Si observamos el gráfico de barras podremos comprobar que de forma generalizada en prácticamente todas las provincias la opción que indica que existe “bastante” planificación de las actividades es el más elegido; así la suma de dicha opción y el de “mucha” planificación hacen que más del 60% de los gestores realicen una planificación previa del trabajo, por lo que podemos interpretar que su trabajo está planificado con antelación, y solamente un porcentaje cercano al 15%, suman las opciones “negativas”.

V.29.2.- Gestión económico-financiera

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Gestión financiera

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	1	,8	1	,8	0	,0	2	1,7	0	,0	2	1,7	0	,0	6	5,1
Casi ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	3	2,5	2	1,7	7	5,9
Muy poca	2	1,7	5	4,2	4	3,4	2	1,7	6	5,1	1	,8	2	1,7	5	4,2	27	22,9
Alguna	4	3,4	1	,8	5	4,2	4	3,4	2	1,7	5	4,2	3	2,5	7	5,9	31	26,3
Bastante	2	1,7	5	4,2	2	1,7	4	3,4	7	5,9	1	,8	7	5,9	6	5,1	34	28,8
Mucha	2	1,7	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	2	1,7	2	1,7	3	2,5	13	11,0
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



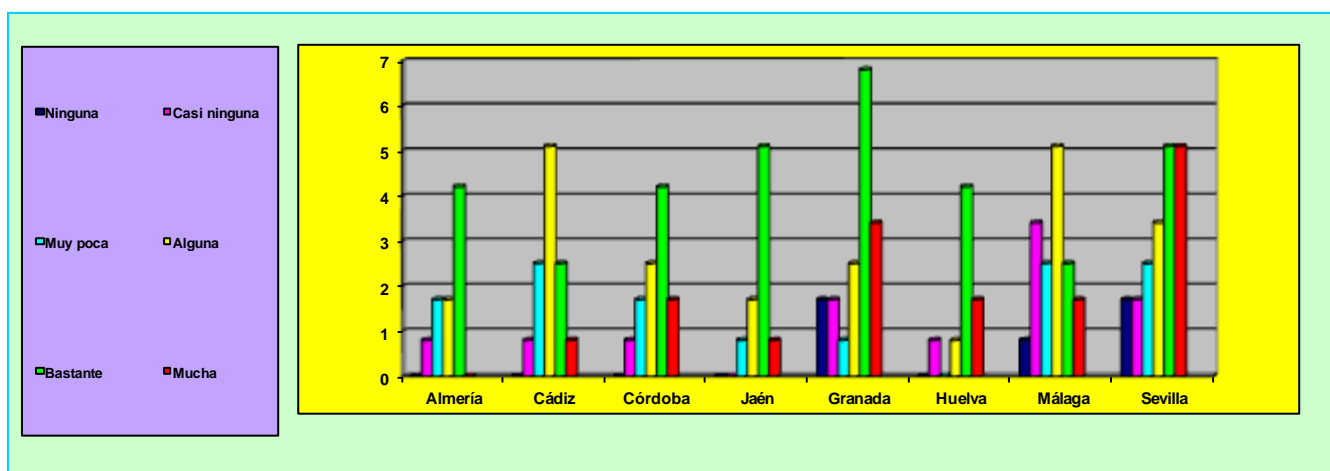
Observamos que de nuevo las opciones que más se repiten vuelven a ser las centrales (“*muy poca*”, “*alguna*” y “*bastante*”), entre estas 3 opciones suman el 75% del total de las respuestas, destacando la opción “*bastante*” que se acerca al 30%. Un 11% señala que dedica “*mucha*” dedicación, y por otro lado casi un 10% manifiesta tener poca dedicación ya que indican las opciones “*ninguna*” y “*casi ninguna*”. Si sumamos las opciones “*negativas*” nos encontramos que casi un 35% de la muestra, apenas dedica tiempo para el análisis económico de las actividades deportivas que se plantean en su ayuntamiento.

Por provincias comprobamos como la opción más elegida en Cádiz, Jaén, Granada y Málaga es “*bastante*”, mientras en las provincias de Almería, Córdoba, Huelva y Sevilla la opción más elegida es “*alguna*”. Los valores más bajos los encontramos en todas las provincias en las opciones “*ninguna*” y “*casi ninguna*”.

V.29.3.- Dirección de instalaciones

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Dirección de instalaciones

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	2	1,7	5	4,2
Casi ninguna	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	2	1,7	1	,8	4	3,4	2	1,7	12	10,2
Muy poca	2	1,7	3	2,5	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	3	2,5	3	2,5	15	12,7
Alguna	2	1,7	6	5,1	3	2,5	2	1,7	3	2,5	1	,8	6	5,1	4	3,4	27	22,9
Bastante	5	4,2	3	2,5	5	4,2	6	5,1	8	6,8	5	4,2	3	2,5	6	5,1	41	34,7
Mucha	0	,0	1	,8	2	1,7	1	,8	4	3,4	2	1,7	2	1,7	6	5,1	18	15,3
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



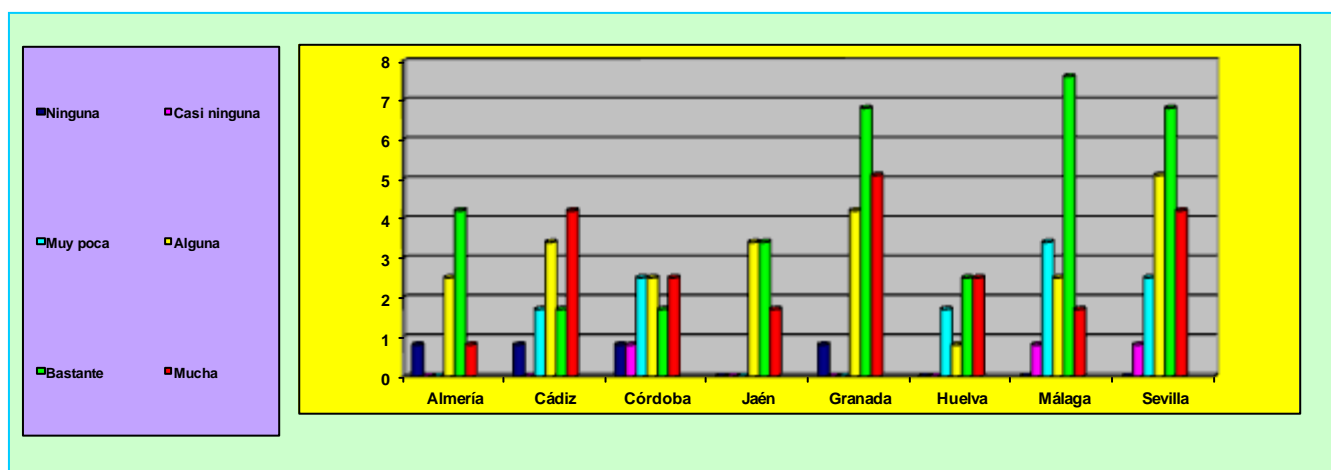
Observamos en la tabla de datos que en torno al 15% señala la opción “*mucha*”, por lo que entendemos que su dedicación es plena en este aspecto. Asimismo, si sumamos los valores de las opciones “*positivas*”, nos situamos con un porcentaje en torno al 75%. Por otra parte, la opción “*ninguna*”, tan solo representa un 4%. Los valores de las opciones “*casi ninguna*” y “*muy poca*” suman entre ambos un 22%.

En el análisis por provincias comprobamos como la opción “*bastante*” es mayoritaria en todas las provincias salvo en Cádiz y Málaga que lo es la opción “*alguna*”. La interpretación que realizamos de los resultados obtenidos en este ítem, es que nos indican que en relación a la dirección de las instalaciones los gestores deportivos dedican bastante tiempo, estando en consonancia con otros aspectos como planificación de servicios y actividades, gestión de personal, etc.

V.29.4.- Gestión de personal

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Gestión de personal

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	4	3,4
Casi ninguna	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	3	2,5
Muy poca	0	,0	2	1,7	3	2,5	0	,0	0	,0	2	1,7	4	3,4	3	2,5	14	11,9
Alguna	3	2,5	4	3,4	3	2,5	4	3,4	5	4,2	1	,8	3	2,5	6	5,1	29	24,6
Bastante	5	4,2	2	1,7	2	1,7	4	3,4	8	6,8	3	2,5	9	7,6	8	6,8	41	34,7
Mucha	1	,8	5	4,2	3	2,5	2	1,7	6	5,1	3	2,5	2	1,7	5	4,2	27	22,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



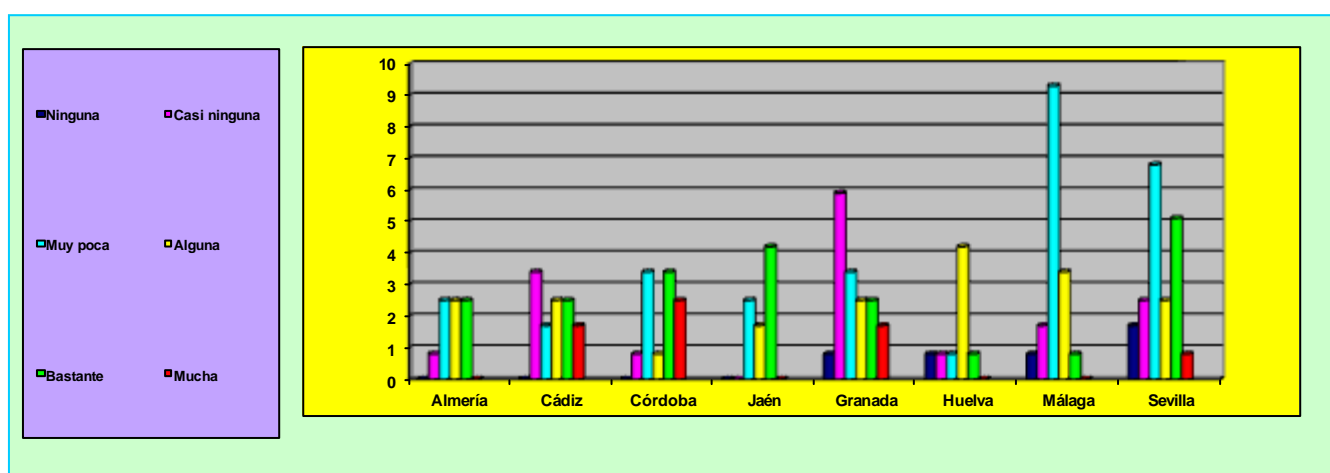
Nos encontramos que un 23% de la muestra objeto de estudio señala la opción “*mucha*” en relación a la dedicación que realiza para la gestión de personal. Si sumamos los valores “*bastante*” y “*mucha*” nos encontramos un porcentaje superior al 55%. De nuevo nos encontramos con un porcentaje muy bajo en la opción “*ninguna*”, tan solo un 3,4% y menos incluso en “*casi ninguna*” (2,5%) por lo que en torno al 6% de la muestra parece no dedicarle atención alguna a la gestión de personal.

En el análisis por provincias comprobamos como la opción “*mucha*” aparece como mayoritaria en Cádiz, Córdoba y Huelva, mientras la opción “*bastante*” lo es en las provincias de Almería, Jaén, Granada, Málaga y Sevilla. Nuestra interpretación de los datos de la tabla y gráfico, pasan por afirmar que los gestores deportivos de Andalucía consideran de relevancia la dedicación a la gestión de los recursos humanos.

V.29.5.- Comunicación y marketing

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Comunicación y marketing

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	2	1,7	5	4,2
Casi ninguna	1	,8	4	3,4	1	,8	0	,0	7	5,9	1	,8	2	1,7	3	2,5	19	16,1
Muy poca	3	2,5	2	1,7	4	3,4	3	2,5	4	3,4	1	,8	11	9,3	8	6,8	36	30,5
Alguna	3	2,5	3	2,5	1	,8	2	1,7	3	2,5	5	4,2	4	3,4	3	2,5	24	20,3
Bastante	3	2,5	3	2,5	4	3,4	5	4,2	3	2,5	1	,8	1	,8	6	5,1	26	22,0
Mucha	0	,0	2	1,7	3	2,5	0	,0	2	1,7	0	,0	0	,0	1	,8	8	6,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



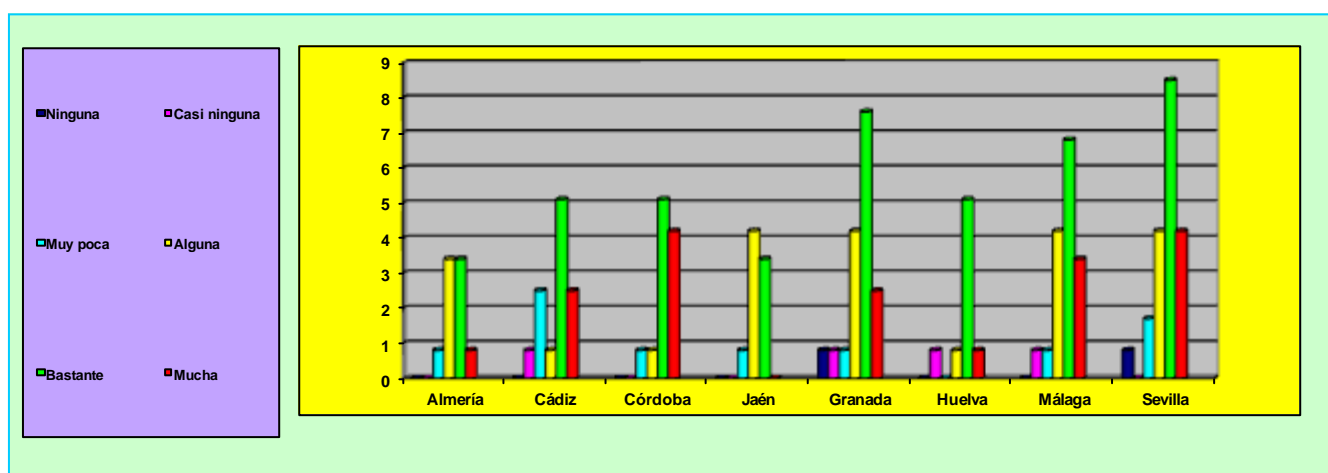
El primer dato que llama la atención es que tan solo un 6,8% señala “*mucha*” como la dedicación que realiza a las tareas de comunicación y marketing. También destaca que si sumamos los resultados obtenidos en los valores de las opciones “*negativas*” suman un 50% del total, Por otra parte, los valores “*bastante*” y “*alguna*” se encuentran en torno al 20% por lo que una parte de la muestra si afirma realizar tareas de comunicación y marketing en la planificación y realización de sus actividades deportivas.

En el análisis por provincias encontramos que la opción “*muy poca*” es mayoritaria en las provincias de Almería, Córdoba, Málaga y Sevilla. Y en el caso de Granada y Cádiz, la opción mayoritaria es “*casi ninguna*”. Y solo en Jaén, la opción mayoritaria es “*bastante*”. Interpretamos de estos datos podemos inferir que la mitad de los gestores deportivos apenas da importancia a este tipo de trabajo y por lo tanto no hay una intervención para dar a conocer el evento, realizar un seguimiento del mismo, etc., aspecto este de suma importancia.

V.29.6.- Tareas directivas y administrativas

Tabla y Gráfico del ítem V.29.- Indique su grado de dedicación a la Tareas directivas y administrativas

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7
Casi ninguna	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	4	3,4
Muy poca	1	,8	3	2,5	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	2	1,7	10	8,5
Alguna	4	3,4	1	,8	1	,8	5	4,2	5	4,2	1	,8	5	4,2	5	4,2	27	22,9
Bastante	4	3,4	6	5,1	6	5,1	4	3,4	9	7,6	6	5,1	8	6,8	10	8,5	53	44,9
Mucha	1	,8	3	2,5	5	4,2	0	,0	3	2,5	1	,8	4	3,4	5	4,2	22	18,6
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



El 45% de los gestores encuestados manifiesta “*bastante*” dedicación a las tareas administrativas y directivas. Este dato es el más elevado en cada uno de los ámbitos que estamos estudiando en el presente ítem de dedicación que realizan los gestores deportivos en cada una de las facetas en las que deben trabajar. Si sumamos, los resultados de los valores “*positivos*”, nos encontramos con que más del 85% de los gestores se encuentra en una de estas tres opciones.

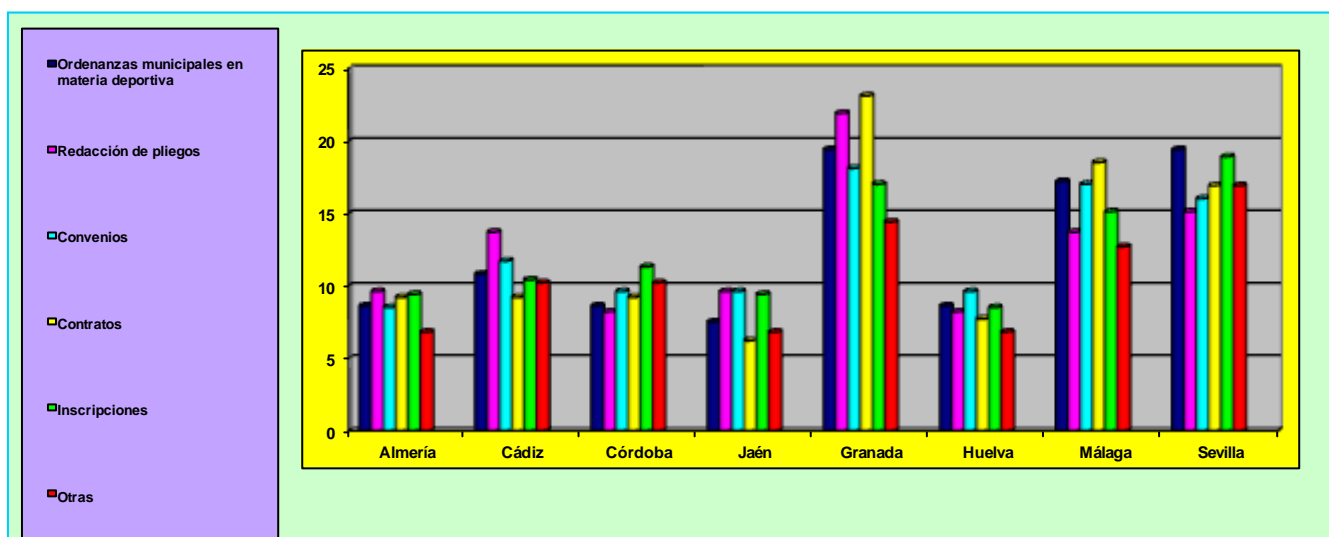
En todas las provincias la opción mayoritaria elegida es “*bastante*”, salvo en Jaén que lo es “*alguna*”. Y las opciones minoritarias son “*ninguna*” solo elegida en las provincias de Granada y Sevilla.

Tras el análisis de los aspectos anteriores, podemos interpretar que es en las tareas directivas y administrativas donde se va buena parte del esfuerzo que realizan los gestores deportivos de ayuntamientos de más de 10.000 habitantes.

V.30.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Tabla y Gráfico del ítem V.30.- Tareas realizadas en el *área administrativa*

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
Ordenanzas municipales en materia deportiva	8	8,6	10	10,8	8	8,6	7	7,5	18	19,4	8	8,6	16	17,2	18	19,4	93	78,8
Redacción de pliegos	7	9,6	10	13,7	6	8,2	7	9,6	16	21,9	6	8,2	10	13,7	11	15,1	73	61,8
Convenios	8	8,5	11	11,7	9	9,6	9	9,6	17	18,1	9	9,6	16	17,0	15	16,0	94	79,6
Contratos	6	9,2	6	9,2	6	9,2	4	6,2	15	23,1	5	7,7	12	18,5	11	16,9	65	55
Inscripciones	10	9,4	11	10,4	12	11,3	10	9,4	18	17,0	9	8,5	16	15,1	20	18,9	106	89,8
Otras	8	6,8	12	10,2	12	10,2	8	6,8	17	14,4	8	6,8	15	12,7	20	16,9	100	84,7



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

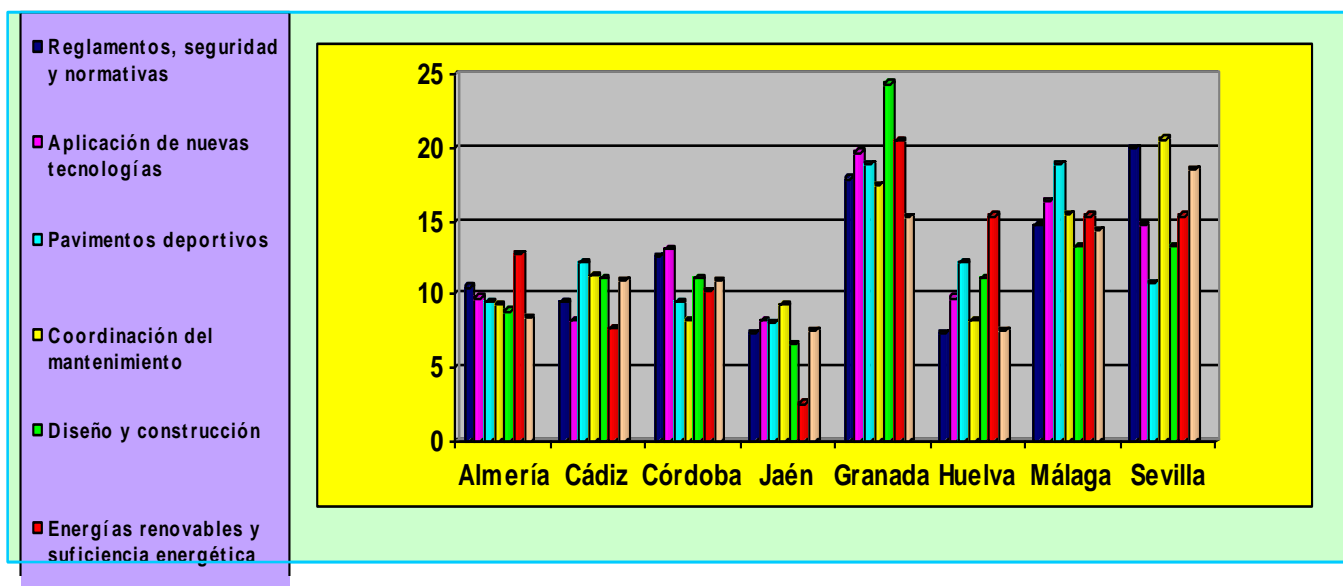
- Las provincias que tienen mayor índice de realizar las tareas de ordenanzas son en Granada y Sevilla con un 19,4%, le siguen, Málaga con 17,2% y Cádiz con 10,8, la provincia que menos ha realizado esta tarea es Almería y Córdoba con un 8,6%.
- Atendiendo a la tarea de redacción de pliegos, en primer lugar los gestores de Granada, realizan esta actividad con un 21,9%, le siguen los de Sevilla con 15,1% y Málaga con un 13,7%, los indicadores de menor puntuación son Córdoba y Huelva con un 8,2%.

- La tarea de realizar convenios los gestores de Granada son la que mas la realizan con un 18,1%, le sigue Málaga con un 17% y Sevilla con un 16%, siendo la provincia con menos tanto por ciento la de Almería con un 8,5%.
- Los gestores que realizan contratos los realizan en Granada con un 23,1% le siguen Málaga con un 18,5% y Sevilla con un 16,9% y por ultimo Jaén con un 6,2%.
- Las inscripciones son tareas que las realizan con mayor frecuencia en Sevilla con un 16,9%, posteriormente le sigue Granada con un 14,4% y en último lugar están Almería, Jaén y Huelva con un 6,8%.
- Resumiendo, las tareas que más realizan los gestores deportivos son:
 - *“Inscripciones”* en un 89,8%.
 - *“Otros”* en un 84,7%.
 - *“Convenios”* en un 79,6%.
 - *“Ordenanzas”* en un 78,8%.
 - *“Redacción de pliegos”* en un 61,8%
 - *“Contratos”* en un 55%.

V.31.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

Tabla y Gráfico del ítem V.31.- Tareas realizadas en el área de equipamiento e instalaciones deportivas

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Reglamentos, seguridad y normativas	10	10,5	9	9,5	12	12,6	7	7,4	17	17,9	7	7,4	14	14,7	19	20,0	95	80,5
Aplicación de nuevas tecnologías	6	9,8	5	8,2	8	13,1	5	8,2	12	19,7	6	9,8	10	16,4	9	14,8	61	51,6
Pavimentos deportivos	7	9,5	9	12,2	7	9,5	6	8,1	14	18,9	9	12,2	14	18,9	8	10,8	74	62,7
Coordinación del mantenimiento	9	9,3	11	11,3	8	8,2	9	9,3	17	17,5	8	8,2	15	15,5	20	20,6	97	82,2
Diseño y construcción	4	8,9	5	11,1	5	11,1	3	6,7	11	24,4	5	11,1	6	13,3	6	13,3	45	38,1
Energías renovables y suficiencia energética	5	12,8	3	7,7	4	10,3	1	2,6	8	20,5	6	15,4	6	15,4	6	15,4	39	33
Otras	10	8,5	13	11,0	13	11,0	9	7,6	18	15,3	9	7,6	17	14,4	22	18,6	111	94,1



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

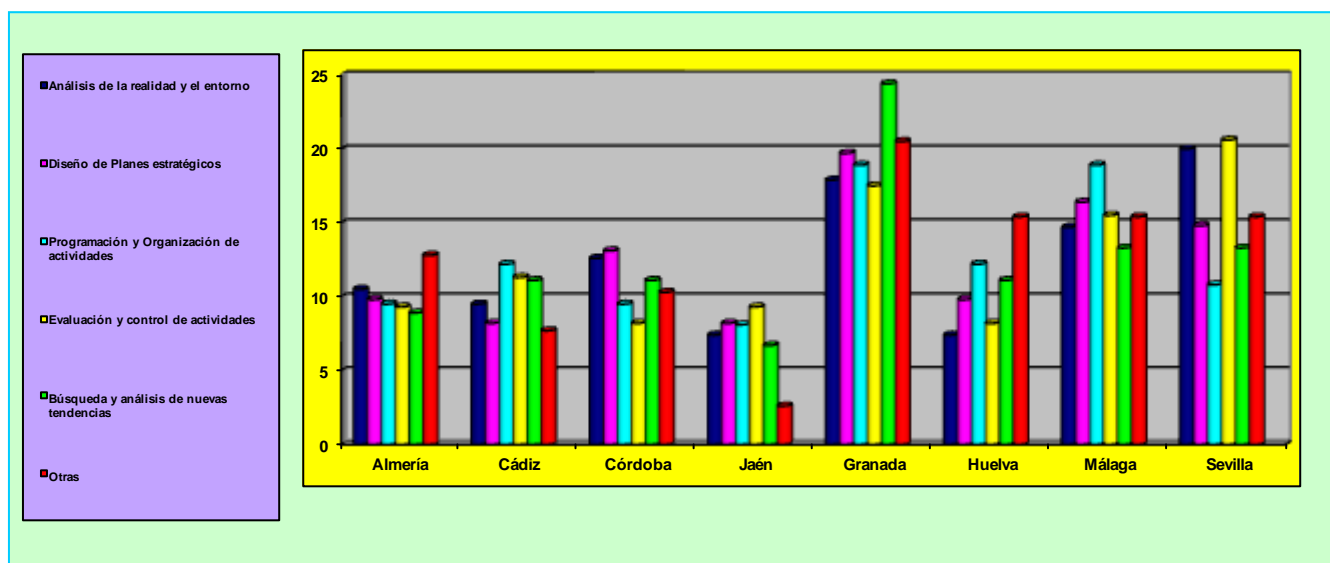
- Los gestores deportivos que dedican su tiempo a “Reglamentos, seguridad y normativa”, son mayoritarios en Sevilla y Granada con un 20%, encontrando la valoración menor en Almería con un 10,5%.

- Con respecto a la “*Aplicación de nuevas tecnologías*”, Granada lidera con 19,7% y en último lugar Cádiz y Jaén 8,2%.
- Atendiendo a “*Pavimentos deportivos*” encontramos que Granada y Málaga ambas con 18,9% son mayoritarias, y en último lugar Almería con el 9,5%.
- En “*Coordinación del mantenimiento*” en primer lugar está Sevilla con 20,6%, le sigue Granada con un 17,15% y por último Huelva y Córdoba con 8,2%.
- En “*Diseño y construcción*” Granada es la de mayor valoración (24,4%) y la de menor Almería 8,9%.
- Atendiendo a “*Energías renovables*”, Granada es la de mayor valoración con un 20,5% y la de menor Cádiz 7,5%. Destacan Sevilla 18,6% y por último Almería 8,5%.
- En los totales la opción “*Otros*”, es la más elegida con un 94,1%, le siguen coordinación y mantenimiento con 82,2% y la última es “*Energías Renovables*” con el 33%.

V.32.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Tabla y Gráfico del ítem V.32.- Tareas realizadas en el área de *Planificación de actividades deportivas*

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Análisis de la realidad y el entorno	8	10,1	6	7,6	8	10,1	5	6,3	18	22,8	7	8,9	14	17,7	13	16,5	79	66,9
Diseño de Planes estratégicos	7	13,0	4	7,4	5	9,3	2	3,7	13	24,1	4	7,4	10	18,5	9	16,7	54	45,7
Programación y Organización de actividades	10	8,7	14	12,2	13	11,3	10	8,7	19	16,5	9	7,8	19	16,5	21	18,3	115	97,4
Evaluación y control de actividades	9	8,5	13	12,3	12	11,3	9	8,5	18	17,0	8	7,5	16	15,1	21	19,8	106	89,8
Búsqueda y análisis de nuevas tendencias	8	14,0	4	7,0	9	15,8	4	7,0	12	21,1	5	8,8	7	12,3	8	14,0	57	48,3
Otras	9	7,6	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	17	14,4	22	18,6	114	96,6



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

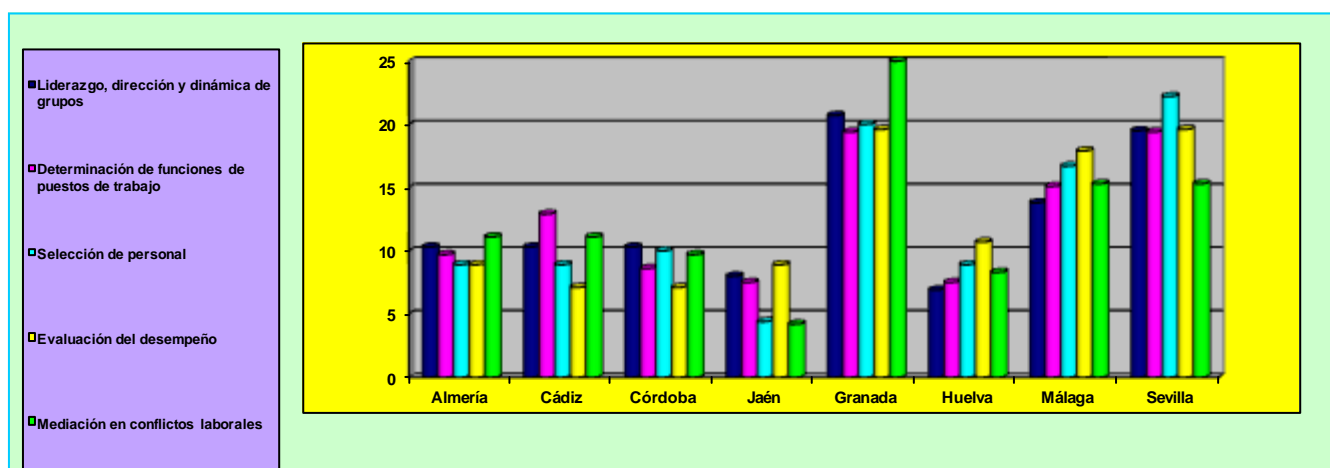
- Atendiendo a la tarea "Análisis de la realidad y el entorno" Granada obtiene la mayor valoración con un 22,8% y Jaén la menor con el 6,3%.
- En la tarea "Diseños de planes" la provincia de Granada es la de más valoración con un 24,1%, y las de menor son Cádiz y Huelva con 7,4%.

- Respecto a la tarea de “*Programación y organización*”, los gestores de Granada que la eligen aportan al total un 18,3%.
- Con respecto a la tarea “*Evaluación y control*”, Sevilla aporta un 19,8% al total, siendo Huelva con 7,5%, la provincia que menos aporta.
- Atendiendo al aspecto de “*Búsqueda y análisis*” Granada lidera con 21% y Cádiz y Jaén puntúan con 7%.
- Por último “*Otras tareas*” es elegida con 18,6% por los gestores de Sevilla, mientras que Almería y Huelva con 7,6% son las provincias de menor elección.
- En los totales, las tareas más realizadas son:
 - “*Organización de actividades*” con 97,4%.
 - “*Otras tareas*” con un 96,6%.
 - “*Evaluación y control*” con un 89,8%.
 - “*Análisis de la realidad*” con un 66,7%.
 - “*Búsqueda y análisis*” con un 48,3%.
 - “*Diseño de planes*” con 45,7%.

V.33.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla y Gráfico del ítem V.33.- Tareas realizadas en el área de Recursos humanos

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Liderazgo, dirección y dinámica de grupos	9	10,3	9	10,3	9	10,3	7	8,0	18	20,7	6	6,9	12	13,8	17	19,5	87	73,7
Determinación de funciones de puestos de trabajo	9	9,7	12	12,9	8	8,6	7	7,5	18	19,4	7	7,5	14	15,1	18	19,4	93	78,81
Selección de personal	8	8,9	8	8,9	9	10,0	4	4,4	18	20,0	8	8,9	15	16,7	20	22,2	90	76,2
Evaluación del desempeño	5	8,9	4	7,1	4	7,1	5	8,9	11	19,6	6	10,7	10	17,9	11	19,6	56	47,4
Mediación en conflictos laborales	8	11,1	8	11,1	7	9,7	3	4,2	18	25,0	6	8,3	11	15,3	11	15,3	72	61



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

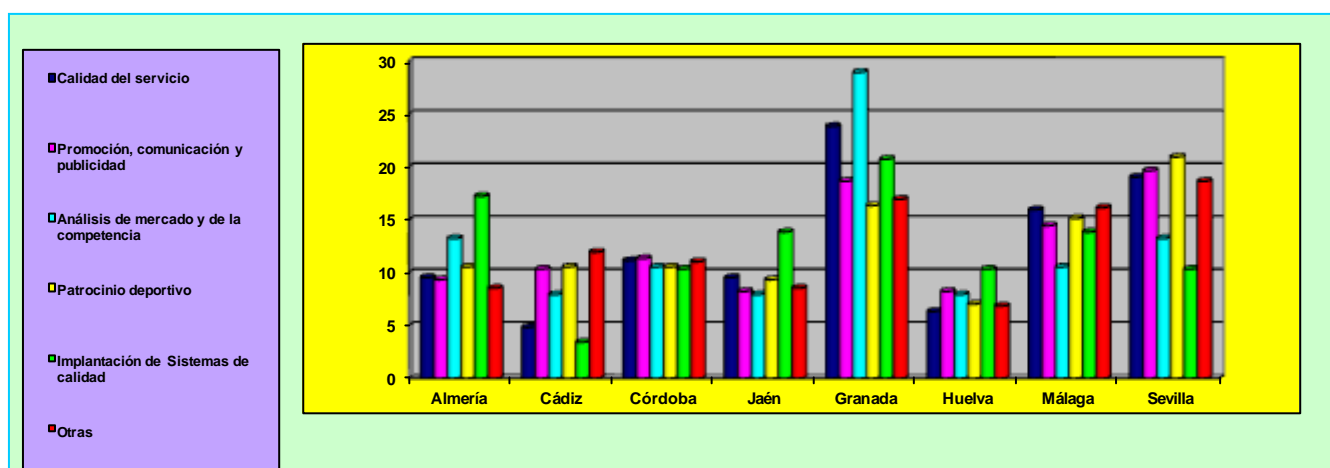
- “*Liderazgo, dirección y dinámica de grupos*”, ha sido elegida como la tarea más valorada en Granada con un 20,7%, seguida de Sevilla con un 19,5% y en menor lugar por Huelva con un 6,9%.
- Atendiendo a la tarea de “*Determinación de funciones*” Granada y Sevilla lideran con un 19,4%.

- En la tarea de “*Selección de personal*” diremos que las provincias que más aportan al total son Sevilla con un 22,2 %, seguida de Granada con un 20,0%, Jaén con un 4,4% es la que menos aporta al total.
- Teniendo en cuenta la tarea de “*Evaluación del desempeño*” Granada y Sevilla con igual porcentaje (19,6%) son las provincias que más aportan al total y las que menos son Cádiz con un 7,1%.
- “*Mediación en conflictos laborales*” ha sido la tarea más elegida en Granada con un 25%, y menos elegida en la provincia de Jaén con un 4,2%.
- En general podemos decir que las tareas han realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el *área de Recursos humanos*, son más realizadas en Granada y Sevilla.
- Como resumen de las tareas más llevadas a cabo en el área de “*Recursos Humanos*”, por los diferentes gestores deportivos son:
 - “*Determinación de funciones*” con un 78,81%.
 - “*Selección de personal*” con un 76,2%.
 - “*Liderazgo, dirección y dinámica de grupos*”, con un 73,7%
 - La menos realizada ha sido “*Evaluación del desempeño*” con un 47,4%.

V.34.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE **MARKETING Y CALIDAD**

Tabla y Gráfico del ítem V.34.- Tareas realizadas en el área de *Marketing y calidad*

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Calidad del servicio	6	9,5	3	4,8	7	11,1	6	9,5	15	23,8	4	6,3	10	15,9	12	19,0	63	53,3
Promoción, comunicación y publicidad	9	9,3	10	10,3	11	11,3	8	8,2	18	18,6	8	8,2	14	14,4	19	19,6	97	82,2
Análisis de mercado y de la competencia	5	13,2	3	7,9	4	10,5	3	7,9	11	28,9	3	7,9	4	10,5	5	13,2	38	32,2
Patrocinio deportivo	9	10,5	9	10,5	9	10,5	8	9,3	14	16,3	6	7,0	13	15,1	18	20,9	86	72,8
Implantación de Sistemas de calidad	5	17,2	1	3,4	3	10,3	4	13,8	6	20,7	3	10,3	4	13,8	3	10,3	29	24,5
Otras	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	8	6,8	19	16,1	22	18,6	116	98,3



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

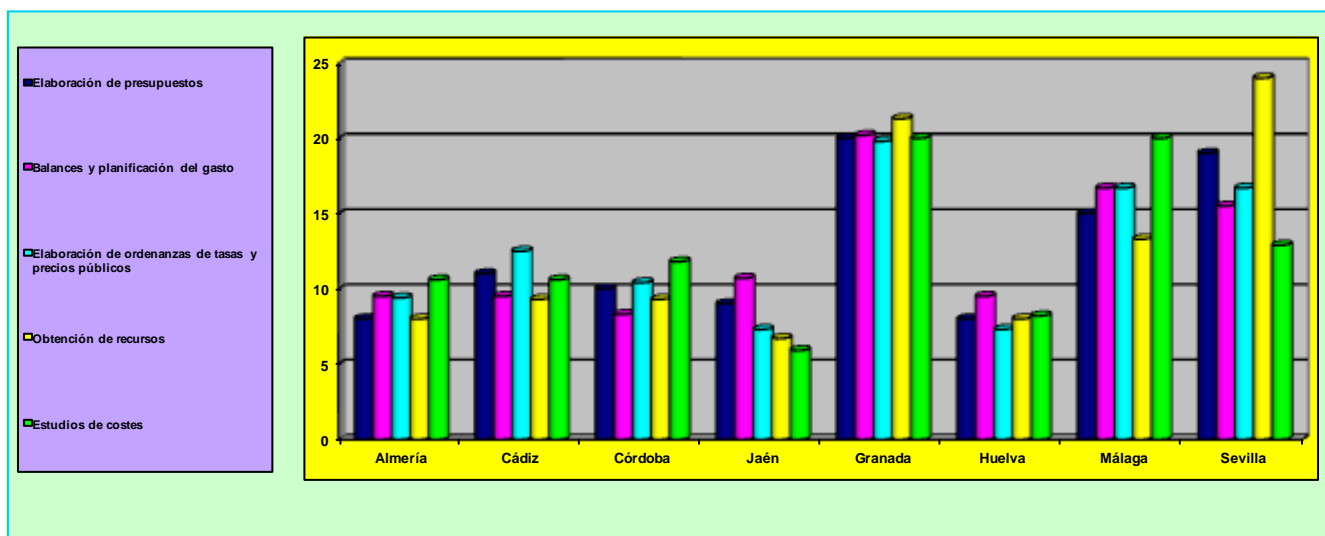
- “*Calidad del servicio*”, esta tarea ha sido más elegida por los gestores de las provincias de Granada con un 23,8%, seguida de Sevilla con un 19% y la provincia que menos aporta al total de esta tarea es Cádiz con un 4,8%.
- Al respecto de la tarea “*Análisis de mercado*” los gestores de la provincia de Sevilla son los que mas aportan al total de la tarea con un 19,6%, seguido de los gestores de Granada con un 18,6%.

- En la tarea de “*Análisis de mercado*”, los gestores de Granada eligen esta tarea en un 28,9%, le siguen los gestores de Almería con un 13,2%, y las provincias que menos aportan al total de esta tarea son Cádiz, Jaén y Huelva con un 7,9%.
- La tarea de “*Patrocinio deportivo*” Sevilla lidera con un 20,9%, de elecciones, le sigue Granada con 16,3% y por último Huelva con 7%.
- Al respecto de la tarea de “*Implantación de sistemas*” Granada, es la provincia que mas aporta al total con un 20,7%, le sigue Almería con un 17,2% y en último lugar Cádiz la realizan solo en un 3,4%.
- Respecto a “*Otras tareas*” los gestores de Sevilla aportan al total un 18,6%, le siguen los gestores de Granada con un 16,9%, y por ultimo Huelva con un 6,8%.
- Por provincias Granada y Sevilla lideran estas tareas.
- En los totales podemos observar que las tareas más y menos elegidas han sido:
 - “*Promoción, comunicación y publicidad*” en un 82,2%.
 - “*Patrocinio deportivo*” con un 72,8%.
 - La tarea menos realizada ha sido la de “*Implantación de Sistemas de calidad*” con un 24,5%.

V.35.- INDIQUE LAS TAREAS QUE HA REALIZADO ALGUNA VEZ A LO LARGO DE SU CARRERA COMO GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD

Tabla y Gráfico del ítem V.35.- Tareas realizadas en el área de Contabilidad

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Elaboración de presupuestos	8	8,0	11	11,0	10	10,0	9	9,0	20	20,0	8	8,0	15	15,0	19	19,0	100	84,7
Balances y planificación del gasto	8	9,5	8	9,5	7	8,3	9	10,7	17	20,2	8	9,5	14	16,7	13	15,5	84	71,1
Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos	9	9,4	12	12,5	10	10,4	7	7,3	19	19,8	7	7,3	16	16,7	16	16,7	96	81,3
Obtención de recursos	6	8,0	7	9,3	7	9,3	5	6,7	16	21,3	6	8,0	10	13,3	18	24,0	75	63,5
Estudios de costes	9	10,6	9	10,6	10	11,8	5	5,9	17	20,0	7	8,2	17	20,0	11	12,9	85	72



Resaltamos los siguientes aspectos del análisis de los datos de este ítem, en relación al número total de gestores que han realizado estas tareas, teniendo en cuenta que el 100% lo representan los 118 gestores de la muestra:

- La tarea de “*Elaboración de presupuestos*”, los gestores de Granada manifiestan haber realizado esta tarea en un 20%, seguidos de los gestores de Sevilla con un 19%, y en último lugar los gestores de Almería aportan un 8% al total.

- Con respecto a la tarea “*Balances y planificación*”, Granada lideró estas tareas con un 20%, seguida de los gestores de Málaga aportan un 16,7%, siendo los gestores de Córdoba con un 8,3% los que manifiestan que han realizado menos esta tarea.
- Atendiendo a la tarea de “*Elaboración de ordenanzas de tasas*”, la provincia de Granada aporta al total un 19,8%, seguida de las provincias de Málaga y Sevilla con 16,7%, y en menor porcentaje aportan al total las provincias de Huelva y Jaén con un 7,3%.
- Respecto a la tarea de “*Obtención de recursos*”, los gestores de Sevilla, aportan al total un 24%, seguido de los gestores de Granada con un 21,3%.
- En la tarea de “*Estudios de coste*”, diremos que las provincias que mas aportan al total son Granada y Málaga con un 20%,
- En los totales cabe señalar que las tareas más y menos realizadas en el área de *Contabilidad*, han sido:
 - “*Elaboración de presupuestos*”, con un 84,7%.
 - “*Elaboración ordenanzas*” con un 81,3%.
 - La tarea que menos se ha realizado en esta área es “*Obtención de recursos*” con un 63,5%.

5.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

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 y gestión de servicios.

Nos parece de gran interés las aportaciones de Mestre y Cervera (2006) cuando consideran que el proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios. Dentro de los primarios señalan “las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva (y la no deportiva aplicada al deporte) y, los valores del deporte”. Respecto a los elementos secundarios, que derivan de los anteriores, destacan: “el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y, la calidad del servicio”.

5.2.1.- Planificación de servicios y actividades

Dentro de las funciones clave del gestor deportivo, se encuentra la de Planificación de servicios y actividades. En esta tarea:

La clave está en 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 determinados para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como externos de la organización. (Delgado-Lacoba, 2011)

Para comprobar el grado de dedicación a las tareas de *planificación de servicios y actividades*, planteamos el ítem V.29. En el análisis de los datos comprobamos que más del 85% de la muestra (suma de los valores “positivos”) dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades. Sorprende el dato que casi un 10% de los gestores deportivos de la muestra indican que realizar muy poca planificación. Sumando los valores de “ninguna” y “casi ninguna” no

llegan al 5%. Al comparar los datos obtenidos por población, encontramos diferencias significativas en el test de Chi-cuadrado ($p=0,022$), en los municipios de más de 20.000 habitantes, dónde el tiempo dedicado a esta tarea ocupa un lugar muy destacado.

Tabla IV.18. Chi-Cuadrado Planificación-Población

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,688(a)	20	,022
Razón de verosimilitudes	31,774	20	,046
Asociación lineal por lineal	,970	1	,325
N de casos válidos	118		

5.2.2.- Dirección de instalaciones

Los Ayuntamientos son los entes que más esfuerzos hacen por atender la creciente demanda deportiva de los ciudadanos/as. De hecho:

Si tomamos como referencia el último Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, encontramos algunos datos reveladores: el primero de ellos es que más de una cuarta parte de las instalaciones deportivas son gestionadas por la administración local; cifra que se sitúa en casi el 22% cuando nos referimos a espacios deportivos. (Piñeiro García-Lago, 2007)

Con respecto al ítem V.29.3, en el que indagamos su grado de dedicación a la “*dirección de instalaciones*”, comprobamos en torno al 15% de la muestra encuestada señala la opción “*mucha*”. Asimismo, si sumamos los valores de las opciones “*positivas*”, nos situamos con un porcentaje en torno al 75%. Por otra parte, la opción “*ninguna*”, tan solo representa un 4%. Los valores “*casi ninguna*” y “*muy poca*” suman entre ambos un 22%. En el análisis por provincias comprobamos como la opción “*bastante*” es mayoritaria en todas las provincias salvo en Cádiz y Málaga que lo es la opción “*alguna*”. Esta diferencia por provincias es significativa en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,009$.

Tabla IV19. Chi-Cuadrado Dirección de Instalaciones-Población

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,829(a)	20	,009
Razón de verosimilitudes	40,548	20	,004
Asociación lineal por lineal	13,756	1	,000
N de casos válidos	118		

En referencia a las tendencias de futuro de la gestión deportiva, manifiesta que *“los servicios deportivos locales no deben gestionar de forma directa las instalaciones o las actividades, sino asegurar las condiciones necesarias que permitan una gestión pública del deporte, descentralizada y participativa que hemos convenido en denominar “gestión cooperativa”*. Esto implica la externalización del resto de funciones, sobre todo las referidas a la gestión de las instalaciones y de las actividades deportivas.

En conjunto, Quesada y Díez (2013) determinan que nos encontramos ante una Gestión Global de las organizaciones deportivas donde está presente: *“a) Gestión de los recursos humanos, b) Gestión Global de Calidad y Calidad Total, c) Prevención de riesgos laborales, d) Gestión medioambiental, e) Gestión económica y social donde está presente una responsabilidad social corporativa (RSC) así como nuevos valores e impacto social. A los que le sumamos variables cómo: d) Gestión en nuevas tecnologías, investigación e innovación (Acosta, 1999, Cecilio, 2000; Tomás i Noales, 2002); e) Gestión de la comunicación y transparencia (Acosta, 1999); f) Gestión de alianzas, sinergias, transversalidad”*.

5.2.3.- Programa de gestión

En el ítem IV.28, les solicitamos a los gestores que valoren la *importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión*. La respuesta es contundente, señalan como de *“bastante”* o *“mucha”* importancia el 64.4%, mientras que se eleva al 92,4% la suma de las opciones *“positivas”*. Respecto a la opinión por provincias, sobresalen Sevilla y Granada entre las que destacan la opción *“mucha”*

importancia” y Málaga con la opción “*bastante*”, mientras en Almería, Córdoba, Cádiz y Huelva la opción más elegida es “*alguna*”. Estas diferencias por provincias son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,024$.

Tabla IV.20. Chi-Cuadrado Programa de Gestión-Población

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,666(a)	8	,024
Razón de verosimilitudes	18,480	8	,018
Asociación lineal por lineal	3,910	1	,048
N de casos válidos	118		

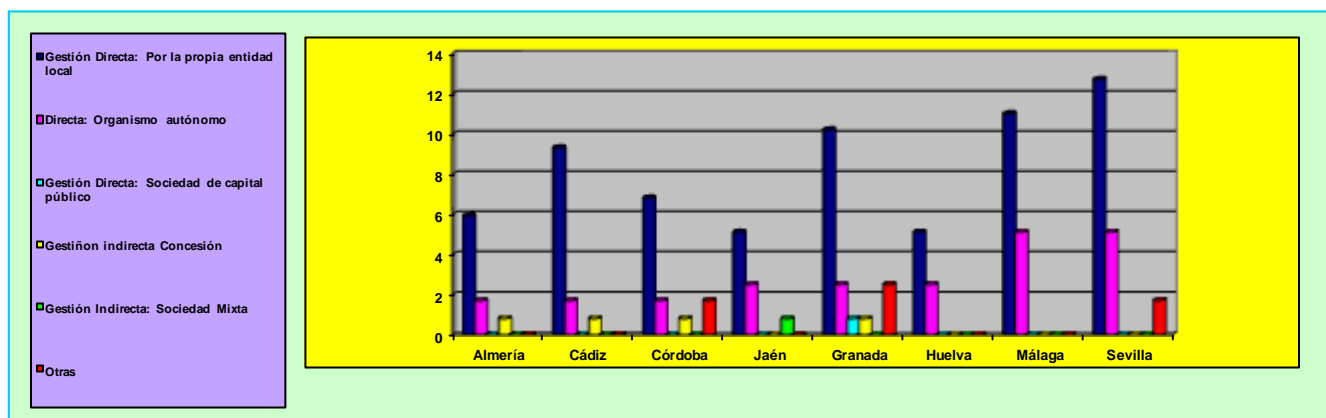
6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD

6.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

VI.36.- INDIQUE LA FORMA DE GESTIÓN EMPLEADA POR SU ENTIDAD PARA GESTIONAR EL DEPORTE (ELIJA SOLO UNA)

Tabla y Gráfico del ítem VI.36.- Indique la forma de gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte (elija solo una)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
Gestión Directa:	7	5,9	11	9,3	8	6,8	6	5,1	12	10,2	6	5,1	13	11,0	15	12,7	78	66,1
Directa: Organismo autónomo	2	1,7	2	1,7	2	1,7	3	2,5	3	2,5	3	2,5	6	5,1	6	5,1	27	22,9
Gestión Directa: Sociedad de capital público	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Gestión indirecta Concesión	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	4	3,4
Gestión Indirecta: Sociedad Mixta	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Otras	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	3	2,5	0	,0	0	,0	2	1,7	7	5,9
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0

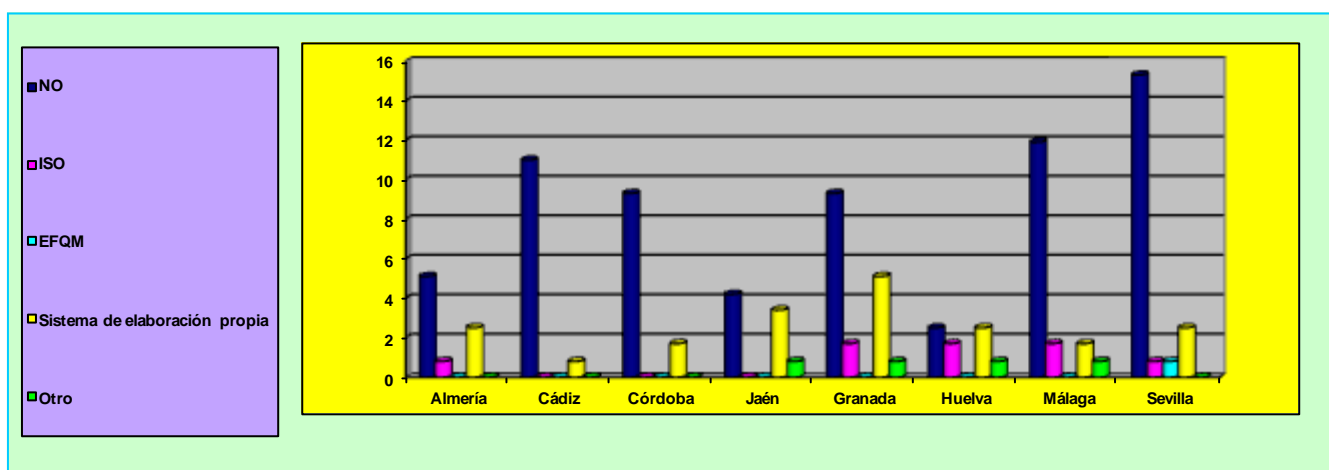


En todas las provincias la forma de gestión más utilizada es la “Directa. Por la propia entidad local” (66,1% del total), seguida en segundo lugar, también en todas las provincias la gestión “Directa: organismo autónomo” con un 22,9%, mientras que la forma menos utilizada es la de “Gestión Indirecta: Sociedad Mixta” con un 0,8%. Por provincias, la gestión de los ayuntamientos de Cádiz (78,5%) y de Almería (70%) son los que mas se decantan por la “Gestión directa” y los ayuntamientos de menor “Gestión directa” son los de la provincia de Jaén (60%).

VI.37.- ¿DISPONE SU ENTIDAD DE ALGÚN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE DEPORTES?

Tabla y Gráfico del ítem VI.37.- ¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
NO	6	5,1	13	11,0	11	9,3	5	4,2	11	9,3	3	2,5	14	11,9	18	15,3	81	68,6
ISO	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	2	1,7	2	1,7	1	,8	8	6,8
EFQM	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8
Sistema de elaboración propia	3	2,5	1	,8	2	1,7	4	3,4	6	5,1	3	2,5	2	1,7	3	2,5	24	20,3
Otro	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	4	3,4
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



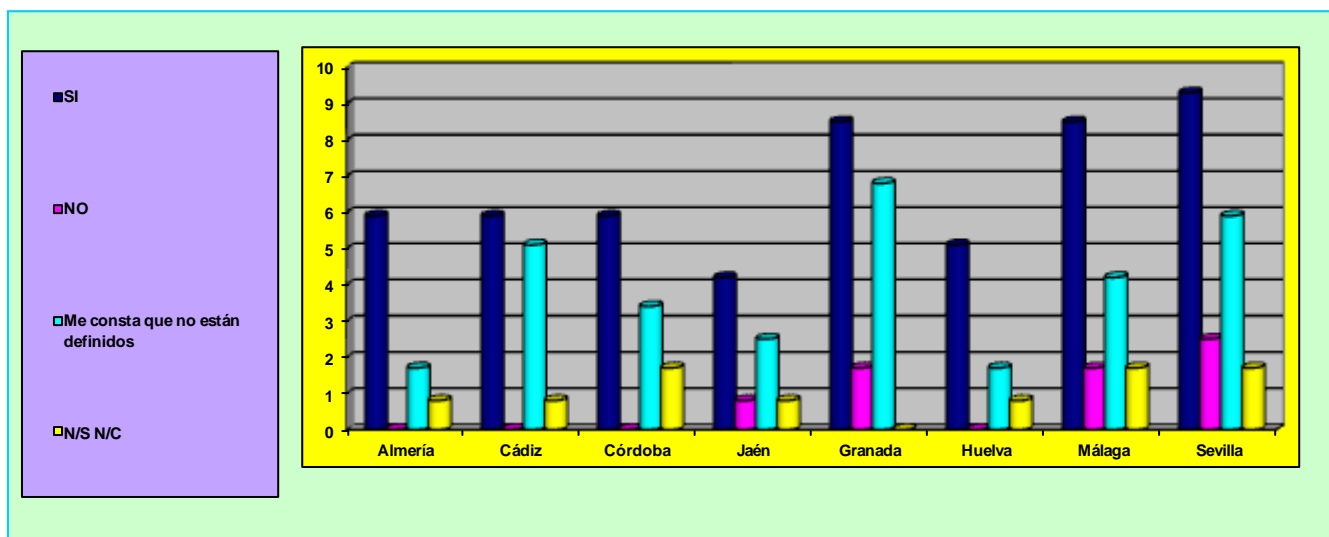
El 68,6% de los gestores encuestados, manifiesta que su entidad no dispone de ningún sistema de gestión de la calidad. Del 31,4% restante, un 20,3% indican que el sistema de gestión de calidad que utilizan es de elaboración propia. El sistema ISO es utilizado por el 6,8%, el EFQM por el 0,8% y el 3,4% utilizan otro sistema distinto a los propuestos. En todas las provincias de manera mayoritaria no disponen de ningún sistema de gestión de la calidad.

Interpretamos de los datos de la tabla y gráfico, que el uso de sistemas de gestión de calidad en los servicios de deportes no está muy extendido, la mayoría de los que sí lo emplean utilizan sistemas de elaboración propia y excepcionalmente son utilizados el sistema ISO (en Almería, Huelva, Granada, Málaga y Sevilla), el EFQM (en Sevilla) y otros (Jaén, Granada, Huelva y Málaga).

VI.38.- ¿CONOCE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES DE SU ENTIDAD DEPORTIVA?

Tabla y Gráfico del ítem VI.38.- ¿Conoce la misión, la visión y los valores de su entidad deportiva?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
SI	7	5,9	7	5,9	7	5,9	5	4,2	10	8,5	6	5,1	10	8,5	11	9,3	63	53,4
NO	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	0	,0	2	1,7	3	2,5	8	6,8
Me consta que no están definidos	2	1,7	6	5,1	4	3,4	3	2,5	8	6,8	2	1,7	5	4,2	7	5,9	37	31,4
N/S N/C	1	,8	1	,8	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	2	1,7	2	1,7	10	8,5
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Respecto a la misión, visión y valores de las entidades deportivas, el 53,4% de los gestores responden que “sí los conocen”, frente al 6,8% que indican que “le son desconocidos”. El 31,4% manifiesta que “les consta que no están definidos” y un 8,5% “no sabe, no contesta”.

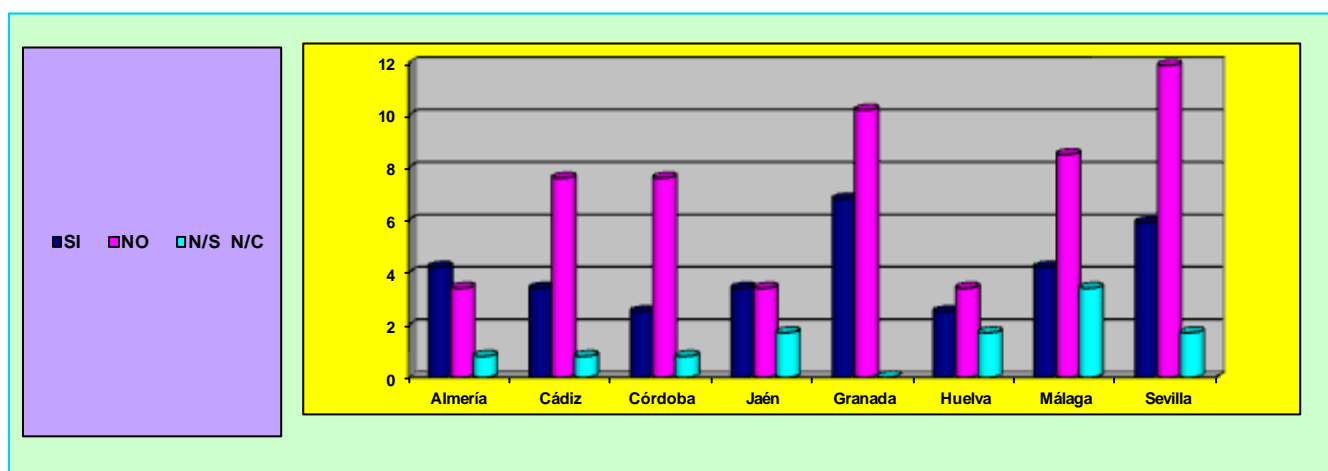
En general comprobamos que más de la mitad de los encuestados de todas las provincias conocen la misión, visión y valores de su entidad, y en todas las provincias, los que no los conocen, de manera general, se debe a que no están definidos.

Interpretamos que aunque el 53,4% manifiestan que si conoce la misión, visión y valores de las entidad en la que trabaja, nos parece muy preocupante que un 31,4% manifieste que “les consta que no están definidos”

VI.39.- ¿APLICA MAPAS DE PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE ALGÚN PROCEDIMIENTO?

Tabla y Gráfico del ítem VI.39.- ¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
SI	5	4,2	4	3,4	3	2,5	4	3,4	8	6,8	3	2,5	5	4,2	7	5,9	39	33,1
NO	4	3,4	9	7,6	9	7,6	4	3,4	12	10,2	4	3,4	10	8,5	14	11,9	66	55,9
N/S N/C	1	,8	1	,8	1	,8	2	1,7	0	,0	2	1,7	4	3,4	2	1,7	13	11,0
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



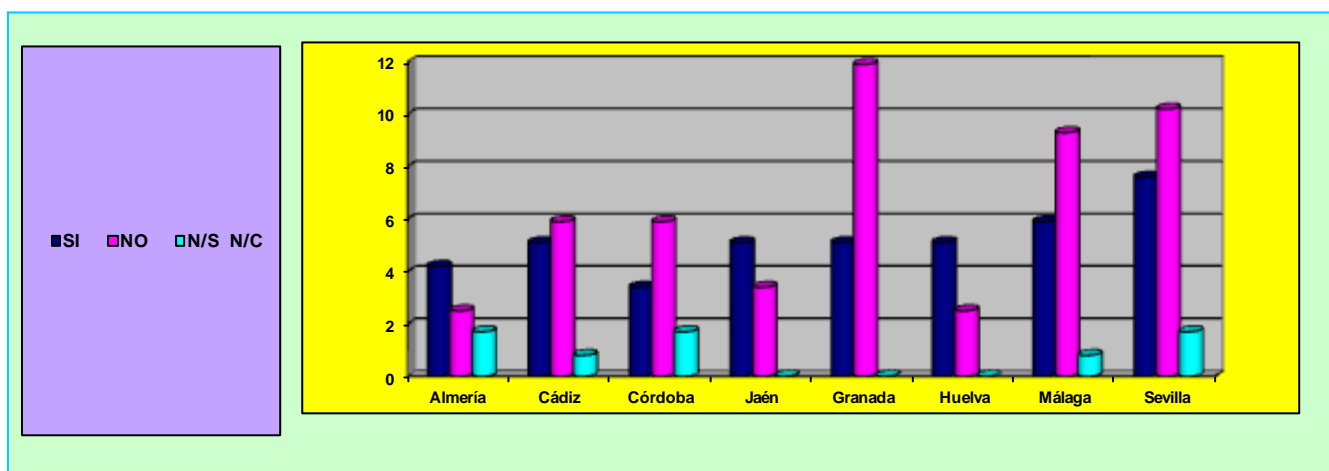
La opción de respuesta mayoritariamente elegida ante la pregunta, de si aplican mapas de procesos para el desarrollo de los procedimientos, es “No aplica” con un 55,9%. El 33,1 % si utilizan mapas de procedimientos y el 11% no sabe/no contesta.

En las provincias de Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla el porcentaje de “No aplicar” supera al de “Sí aplica”. Solamente en la provincia de Almería es superior el porcentaje de respuestas Sí al de No, y en la provincia de Jaén ambos porcentajes son iguales.

VI.40.- SE MIDE EN SU AYUNTAMIENTO EL IMPACTO DE LA PROGRAMACIÓN DEPORTIVA EN EL ENTORNO?

Tabla y Gráfico del ítem VI.40.- ¿Se mide en su ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
SI	5	4,2	6	5,1	4	3,4	6	5,1	6	5,1	6	5,1	7	5,9	9	7,6	49	41,5
NO	3	2,5	7	5,9	7	5,9	4	3,4	14	11,9	3	2,5	11	9,3	12	10,2	61	51,7
N/S N/C	2	1,7	1	,8	2	1,7	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	8	6,8
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Aproximadamente el 50% de los gestores encuestados manifiestan no medir en su ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno, el 41,5% sí lo hacen y el 6,8% no sabe/no contesta.

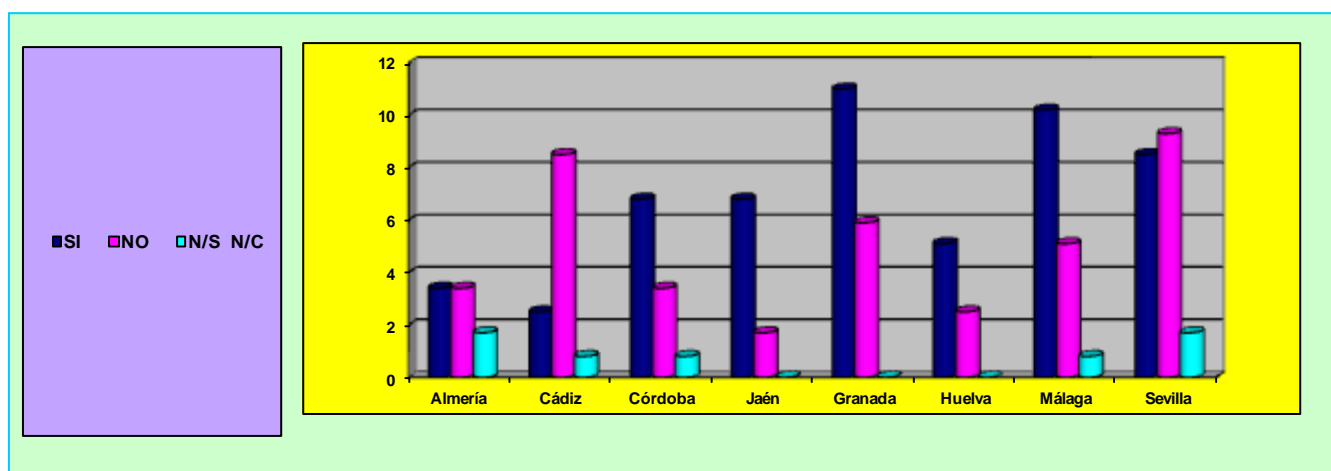
En las provincias de Almería, Jaén y Huelva el porcentaje de gestores que miden el impacto de la programación es superior a los que no lo miden. Sin embargo, en las provincias de Cádiz, Córdoba, Granada, Málaga y Sevilla ocurre lo contrario.

Resulta llamativo el alto porcentaje de respuestas “No se mide en su ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno” (51,7%), lo que indica que la mitad de los Ayuntamientos representados en la muestra no valoran el impacto de sus programas deportivos en su zona de influencia.

VI.41.- ¿SE HACEN ESTUDIOS DE HÁBITOS Y/O DEMANDAS DE LA POBLACIÓN?

Tabla y Gráfico del ítem VI.41.- ¿Se hacen estudios de hábitos y/o demandas de la población?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	N	%
SI	4	3,4	3	2,5	8	6,8	8	6,8	13	11,0	6	5,1	12	10,2	10	8,5	64	54,2
NO	4	3,4	10	8,5	4	3,4	2	1,7	7	5,9	3	2,5	6	5,1	11	9,3	47	39,8
N/S N/C	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	2	1,7	7	5,9
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



El 54,2% de las respuestas indican que se realizan estudios de hábitos y/o demandas de la población, frente al 39,8% que indican que no lo hacen y el 5,9% que no sabe/no contesta.

El porcentaje de gestores preguntados de las provincias de Córdoba, Jaén, Granada, Huelva y Málaga que hace estudios de hábitos y/o demandas de la población supera a los que no lo hacen, y sucede al contrario con los porcentajes de las provincias de Cádiz y Sevilla. En Almería ambos porcentajes se igualan.

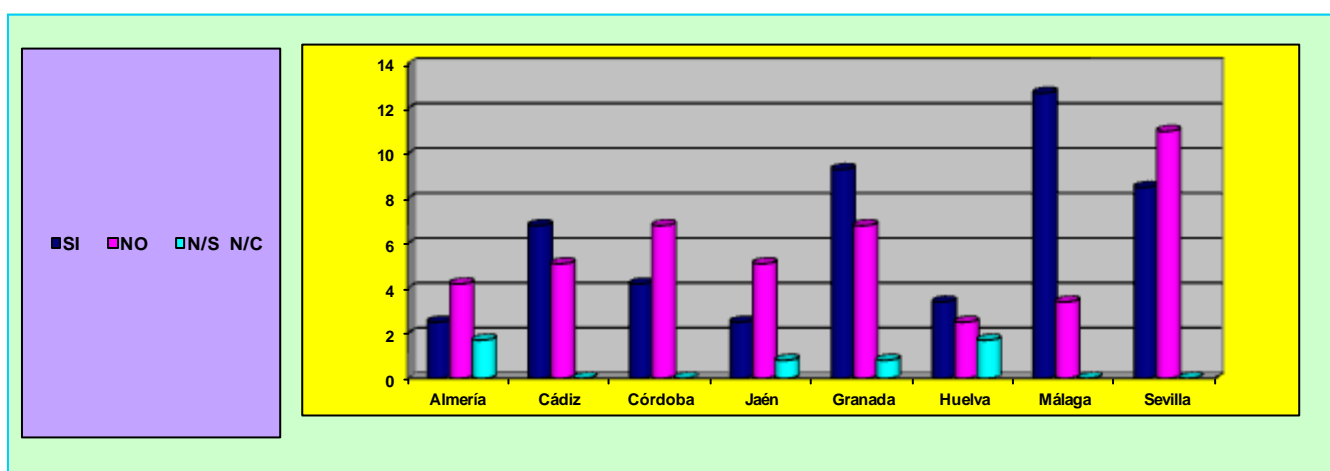
Nuestra interpretación de los datos pasa por afirmar que cerca del 50% no tiene en cuenta las demandas y los hábitos de la población a la que dirigen sus programas.

VI.42.- ¿UTILIZA ALGÚN PROGRAMA DE GESTIÓN? ¿CUÁL?

VI.42.1.- ¿Utiliza algún programa de gestión?

Tabla y Gráfico del ítem VI.42.- ¿Utiliza algún programa de gestión? ¿Cuál?
VI.42.1.- ¿Utiliza algún programa de gestión?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	N
SI	3	2,5	8	6,8	5	4,2	3	2,5	11	9,3	4	3,4	15	12,7	10	8,5	59	50,0
NO	5	4,2	6	5,1	8	6,8	6	5,1	8	6,8	3	2,5	4	3,4	13	11,0	53	44,9
N/S N/C	2	1,7	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	0	,0	0	,0	6	5,1
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



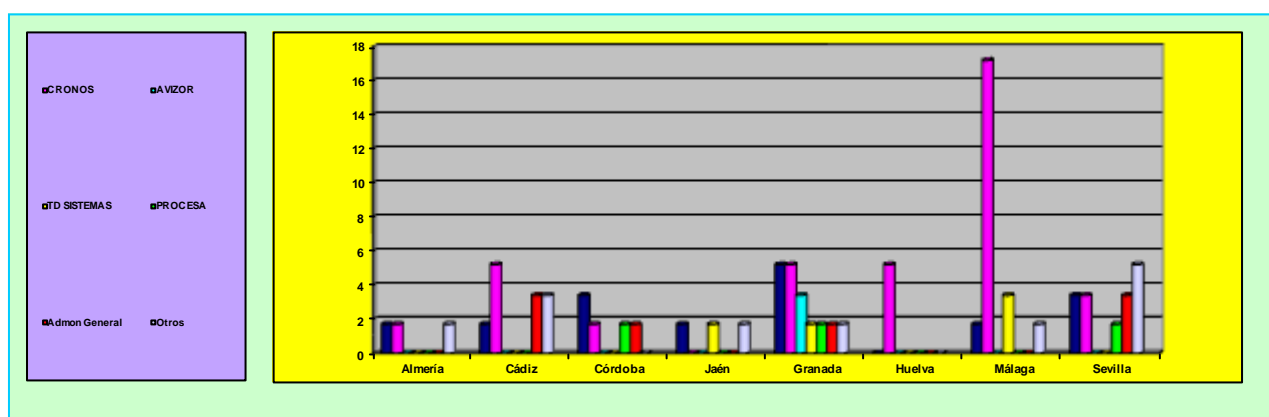
El 50% de los gestores andaluces encuestados manifiestan que utiliza algún programa de gestión, el 44,9% no utilizan ningún programa, y el 5,1% no sabe/no contesta.

El porcentaje de encuestados que utilizan programas de gestión es superior a los que no en las provincias de Cádiz, Granada, Huelva y Málaga. En las provincias de Almería, Córdoba, Jaén y Sevilla es mayor el porcentaje de los que no utilizan programas de gestión que los que sí.

VI.42.2.- ¿Qué programa de gestión utiliza?

Tabla y Gráfico del ítem VI.42.- ¿Utiliza algún programa de gestión? ¿Cuál?
¿Qué programa de gestión utiliza?

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Elaboración propia	1	1,7	1	1,7	2	3,4	1	1,7	3	5,2	0	,0	1	1,7	2	3,4	11	19,0
CRONOS	1	1,7	3	5,2	1	1,7	0	,0	3	5,2	3	5,2	10	17,2	2	3,4	23	39,7
AVIZOR	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	3,4	0	,0	0	,0	0	,0	2	3,4
TD SISTEMAS	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,7	1	1,7	0	,0	2	3,4	0	,0	4	6,9
PROCESA	0	,0	0	,0	1	1,7	0	,0	1	1,7	0	,0	0	,0	1	1,7	3	5,2
Admon General	0	,0	2	3,4	1	1,7	0	,0	1	1,7	0	,0	0	,0	2	3,4	6	10,3
Otros	1	1,7	2	3,4	0	,0	1	1,7	1	1,7	0	,0	1	1,7	3	5,2	9	15,5
Totales	3	5,2	8	13,8	5	8,6	3	5,2	12	20,7	3	5,2	14	24,1	10	17,2	58	100,0



Los datos de la tabla nos muestran que mayoritariamente el programa de gestión utilizado por los gestores deportivos de Andalucía es el denominado CRONOS con un 39,7%, seguido de un programa de elaboración propia con un 19%, y otros con un 15%. Los restantes programas específicos de gestión presentan porcentajes muy bajos.

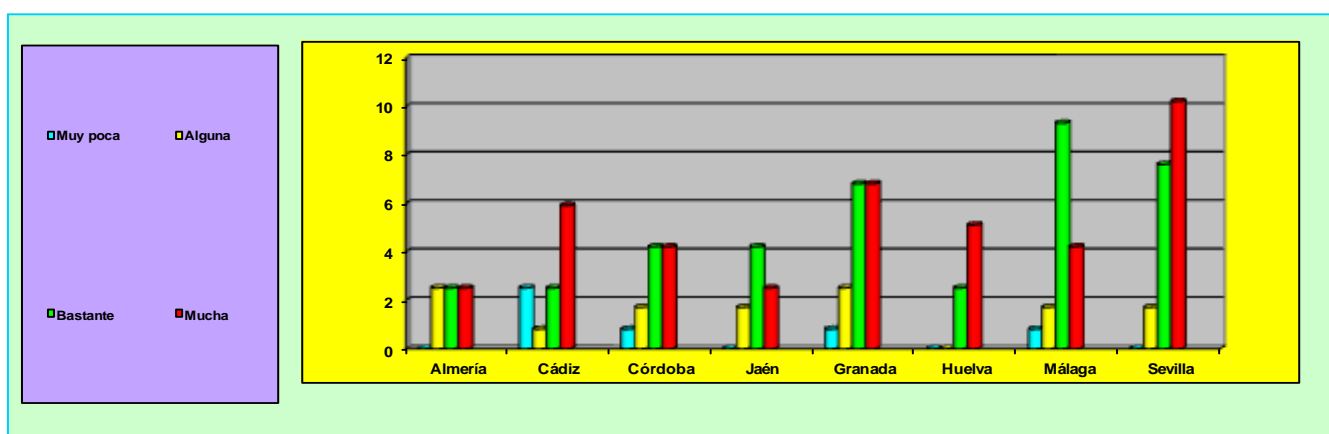
Atendiendo a la singularidad de cada provincia, podemos señalar el dominio del programa CRONOS en todas ellas excepto en Sevilla. En esta provincia el uso de diferentes programas queda de manifiesto en el gráfico, donde el porcentaje total se distribuye entre las distintas opciones. Por otro lado, la muestra de Málaga si manifiesta una clara tendencia hacia el uso del programa por parte de la población de la muestra de nuestro estudio.

VI.43.- IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN CON DIFERENTES SECTORES PARA LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN SU MUNICIPIO

VI.43.1.- Coordinación con Centros escolares

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.1.- Coordinación con Centros escolares

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy poca	0	,0	3	2,5	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	6	5,1
Alguna	3	2,5	1	,8	2	1,7	2	1,7	3	2,5	0	,0	2	1,7	2	1,7	15	12,7
Bastante	3	2,5	3	2,5	5	4,2	5	4,2	8	6,8	3	2,5	11	9,3	9	7,6	47	39,8
Mucha	3	2,5	7	5,9	5	4,2	3	2,5	8	6,8	6	5,1	5	4,2	12	10,2	49	41,5
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



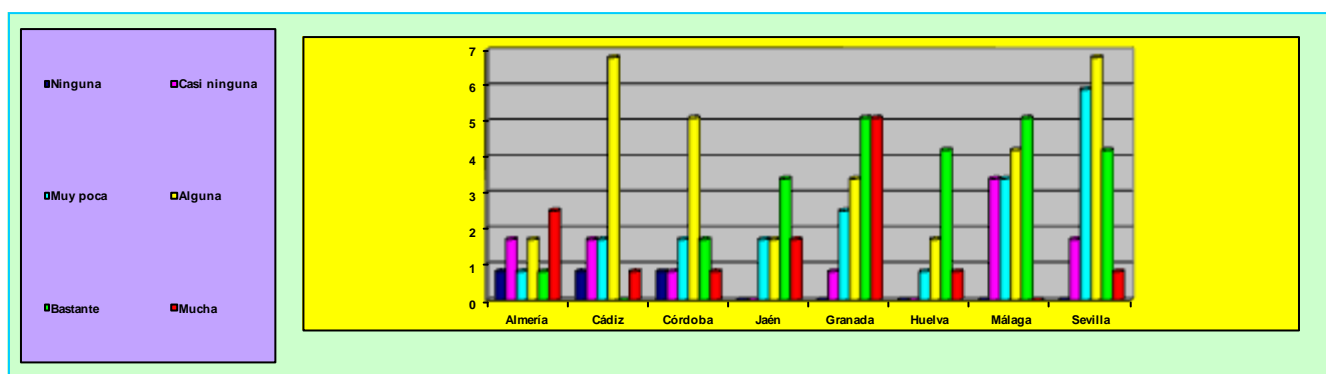
Comprobamos como todas las provincias manifiestan tener “*mucha*” coordinación con los centros escolares, salvo Málaga que le otorga “*bastante*”. Así, en el análisis global encontramos que la suma de las dos opciones más “*positivas*” (*bastante* y *mucha*), es del 81,3%. Por el contrario la opción “*muy poca*”, solo obtiene una valor del 5,1% y no aparecen las opciones “*ninguna*” y “*casi ninguna*”.

En el análisis por provincias encontramos que en Almería, Jaén, Huelva y Sevilla, ningún ayuntamiento de decanta por la opción “*muy poca*”, teniendo el resto de las provincias en esta opción los valores más bajos salvo Cádiz, que el valor más bajo lo obtiene la opción “*alguna*”. Estos datos nos manifiestan que los ayuntamientos andaluces conceden mucha importancia a las actividades relacionadas con los centros escolares. Es interesante comprobar como en la provincia de Huelva, de nueve ayuntamientos encuestados, seis de ellos manifiestan que su coordinación con los centros escolares es “*mucha*”, seguidos de los ayuntamientos de Cádiz que de catorce ayuntamientos encuestados siete manifiestan esta misma opción.

VI.43.2.- Coordinación con Centros de Salud

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.2.- Coordinación con Centros de Salud

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	1	,8	1	,8	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	3	2,5
Casi ninguna	2	1,7	2	1,7	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	4	3,4	2	1,7	12	10,2
Muy poca	1	,8	2	1,7	2	1,7	2	1,7	3	2,5	1	,8	4	3,4	7	5,9	22	18,6
Alguna	2	1,7	8	6,8	6	5,1	2	1,7	4	3,4	2	1,7	5	4,2	8	6,8	37	31,4
Bastante	1	,8	0	,0	2	1,7	4	3,4	6	5,1	5	4,2	6	5,1	5	4,2	29	24,6
Mucha	3	2,5	1	,8	1	,8	2	1,7	6	5,1	1	,8	0	,0	1	,8	15	12,7
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



En el análisis global comprobamos como la opción más baja es “ninguna” con un 2,5%, seguida de la opción “casi ninguna” con un 10,2%. En sentido contrario encontramos que la opción más elegida es la de “alguna” con un 31,4%. La suma de las opciones “positivas”, alcanza un valor del 68,7%.

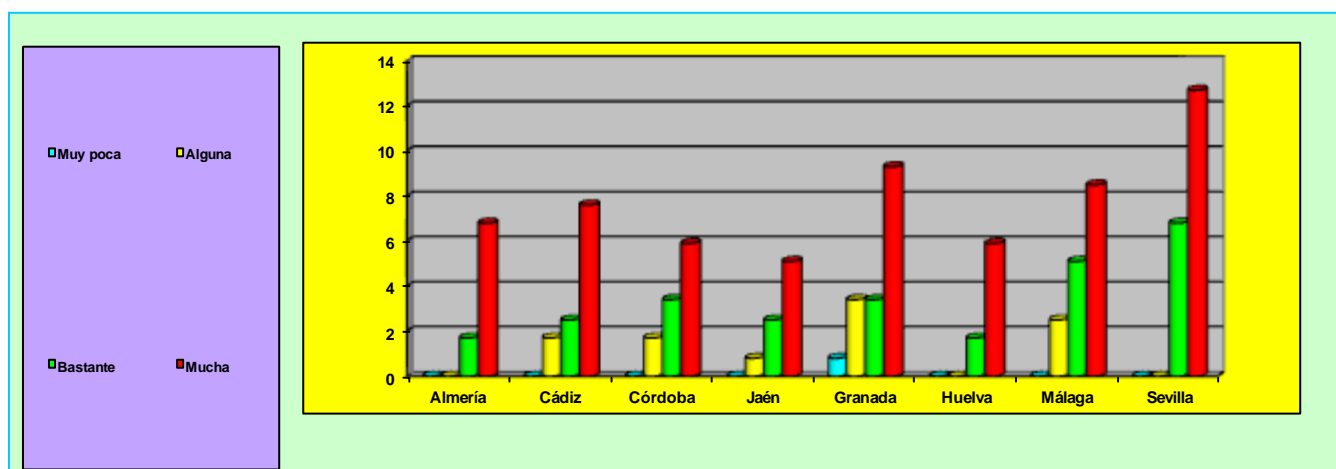
Cuando realizamos el análisis por provincias observamos que la opción “ninguna” es la minoritaria en las ocho provincias, seguida de la opción “casi ninguna” en siete provincias salvo Almería, que la opción “muy poca” obtiene un valor inferior. Respecto a la opción “mucha” coordinación, solo Granada y Almería la eligen. En el otro lado del espectro encontramos que Almería y Cádiz son las únicas provincias que manifiestan no tener “ninguna” coordinación con los centros de salud. Parece de interés el señalar que de los veinte ayuntamientos encuestados de la provincia de Granada, dieciséis de veinte, manifiestan tener algún tipo de coordinación con los centros de salud, seguidos de los ayuntamientos de Jaén (8) de diez encuestados, Cádiz (9) de trece y Córdoba (9) de catorce.

Interpretamos de los datos que los ayuntamiento que más coordinación tienen con los centros de salud son Granada, Jaén, Cádiz y Córdoba y los que menos los ayuntamientos de Almería y Málaga.

VI.43.3.- Coordinación con Asociaciones, clubes...

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.3.- Asociaciones, clubes...

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy poca	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Alguna	0	,0	2	1,7	2	1,7	1	,8	4	3,4	0	,0	3	2,5	0	,0	12	10,2
Bastante	2	1,7	3	2,5	4	3,4	3	2,5	4	3,4	2	1,7	6	5,1	8	6,8	32	27,1
Mucha	8	6,8	9	7,6	7	5,9	6	5,1	11	9,3	7	5,9	10	8,5	15	12,7	73	61,9
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



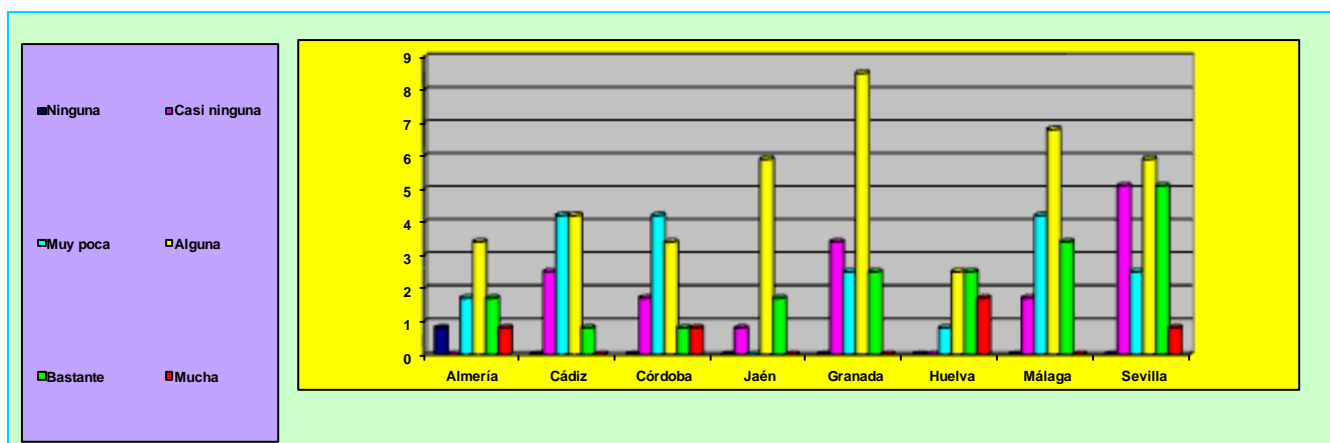
Los datos globales, no dejan lugar a la duda. Las asociaciones, clubes, entidades deportivas... son prioritarias para las acciones de los ayuntamientos andaluces. Como muestra señalar que ninguno de los 118 ayuntamientos encuestados señalan las opciones “ninguna” y “casi ninguna” coordinación y solo un ayuntamiento de la provincia de Granada señala la opción “muy poca”. Lo contrario ocurre con la opción “mucha”, en la que todas las provincias la eligen en primer lugar, seguida de la opción “bastante”. Al sumar los valores de las opciones “positivas”, obtenemos un valor del 99,2%.

Por provincias comprobamos que Almería y Cádiz son las provincias que más eligen la opción “mucha”, seguidas de Jaén y Córdoba. Las provincias que manifiestan menor coordinación en valores absolutos son Málaga y Granada.

VI.43.4.- Coordinación con el tejido empresarial

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.4.- Coordinación con el tejido empresarial

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Casi ninguna	0	,0	3	2,5	2	1,7	1	,8	4	3,4	0	,0	2	1,7	6	5,1	18	15,3
Muy poca	2	1,7	5	4,2	5	4,2	0	,0	3	2,5	1	,8	5	4,2	3	2,5	24	20,3
Alguna	4	3,4	5	4,2	4	3,4	7	5,9	10	8,5	3	2,5	8	6,8	7	5,9	48	40,7
Bastante	2	1,7	1	,8	1	,8	2	1,7	3	2,5	3	2,5	4	3,4	6	5,1	22	18,6
Mucha	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	2	1,7	0	,0	1	,8	5	4,2
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



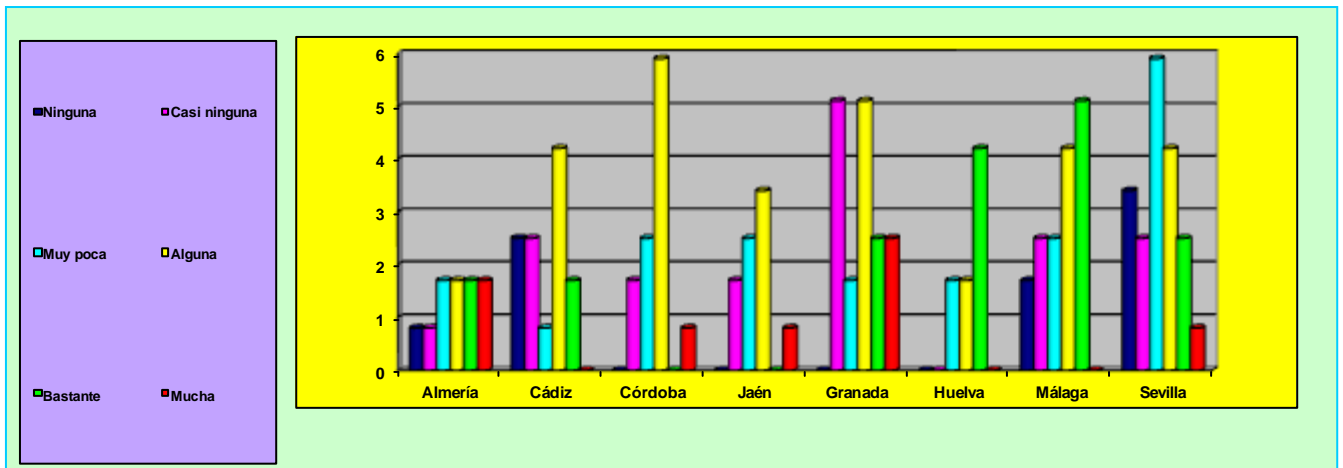
En los datos de la tabla y en el gráfico, comprobamos como la opción mayoritaria elegida en todas las provincias salvo Córdoba es “*alguna*”, obteniendo en el global un valor del 40,7%. Esta opción es seguida por “*muy poca*” con el 20,3%, siendo ésta la opción mayoritaria en la provincia de Córdoba. En estos datos globales hay que resaltar el escaso valor (4,7%) de la opción “*mucha*”, que en las provincias de Cádiz, Jaén, Granada y Málaga no es elegido por ninguno de los gestores de los ayuntamientos de la muestra.

En el análisis pormenorizado por provincias hay que señalar que son Jaén (7) y Granada (10), las provincias dónde el valor de la opción “*alguna*” es más alto, significando para las mismas un valor absoluto del 70% para Jaén y del 50% para Granada. En el lado opuesto señalamos que en Sevilla, Huelva y Almería esta opción es minoritaria. También cabe significar que solo en Almería se señala por parte de un ayuntamiento que su relación con el tejido empresarias es “*ninguna*”. Interpretamos de los datos que la coordinación de la gestión deportiva con el tejido empresarial es baja, destacando en este sentido las provincias de Sevilla y Málaga.

VI.43.5.- Coordinación con entidades turísticas

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.5.- Coordinación con entidades turísticas

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	1	,8	3	2,5	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	4	3,4	10	8,5
Casi ninguna	1	,8	3	2,5	2	1,7	2	1,7	6	5,1	0	,0	3	2,5	3	2,5	20	16,9
Muy poca	2	1,7	1	,8	3	2,5	3	2,5	2	1,7	2	1,7	3	2,5	7	5,9	23	19,5
Alguna	2	1,7	5	4,2	7	5,9	4	3,4	6	5,1	2	1,7	5	4,2	5	4,2	36	30,5
Bastante	2	1,7	2	1,7	0	,0	0	,0	3	2,5	5	4,2	6	5,1	3	2,5	21	17,8
Mucha	2	1,7	0	,0	1	,8	1	,8	3	2,5	0	,0	0	,0	1	,8	8	6,8
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Son Almería (2) y Granada (3) los ayuntamientos que señalan en mayor medida que su coordinación con entidades turísticas es “*mucha*”, mientras ningún ayuntamiento de las provincias de Málaga, Huelva y Cádiz, eligen esta opción. Respecto a la opción “*ninguna*”, no es elegida por los gestores de las provincias de Córdoba, Jaén, Granada y Huelva.

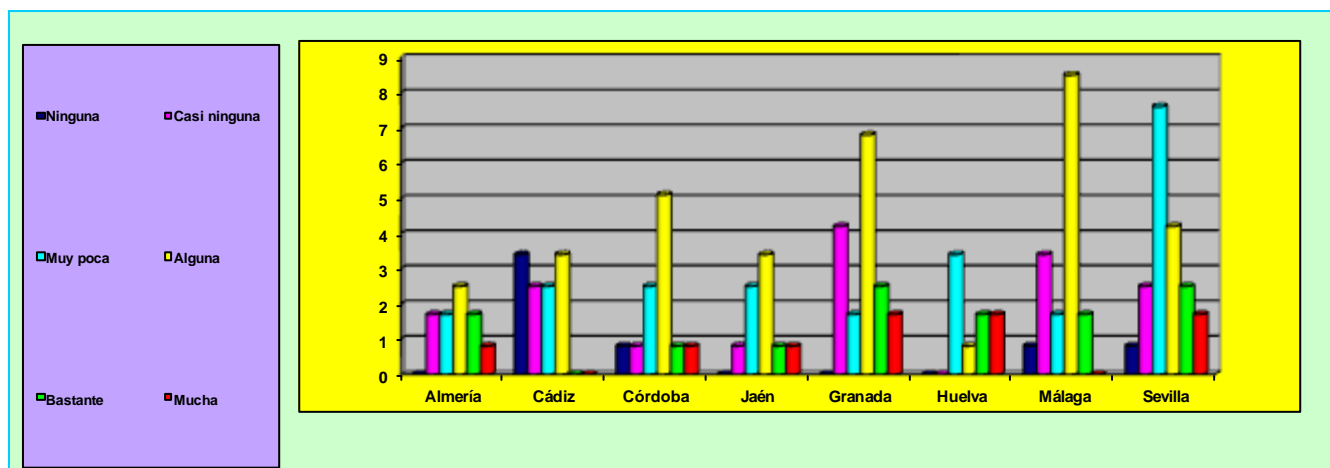
En el análisis global comprobamos que la opción mayoritariamente elegida es “*alguna*” con el 30,5%, seguida de la opción “*muy poca*” con el 19,5%. De esta manera la suma de las opciones “*positivas*” arroja un valor de 55,1%, frente al 44,9% de las opciones “*negativas*”.

Interpretamos de los datos que la coordinación con entidades turísticas por parte de los ayuntamientos andaluces no es muy alta, exceptuando las provincias de Granada y Almería. Consideramos que esta coordinación debería ser muy superior, teniendo en cuenta que uno de los índices del PIB de Andalucía más altos es el sector turístico.

VI.43.6.- Coordinación con Centros culturales

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.6.- Coordinación con centros culturales

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	4	3,4	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8	7	5,9
Casi ninguna	2	1,7	3	2,5	1	,8	1	,8	5	4,2	0	,0	4	3,4	3	2,5	19	16,1
Muy poca	2	1,7	3	2,5	3	2,5	3	2,5	2	1,7	4	3,4	2	1,7	9	7,6	28	23,7
Alguna	3	2,5	4	3,4	6	5,1	4	3,4	8	6,8	1	,8	10	8,5	5	4,2	41	34,7
Bastante	2	1,7	0	,0	1	,8	1	,8	3	2,5	2	1,7	2	1,7	3	2,5	14	11,9
Mucha	1	,8	0	,0	1	,8	1	,8	2	1,7	2	1,7	0	,0	2	1,7	9	7,6
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



La opción más elegida por los gestores andaluces en este ítem es “*alguna*” coordinación con los centros culturales, con un valor del 34,7%, seguida de la opción “*muy poca*” con un 27,7%. La suma de las opciones “*positivas*” alcanza el 54,2%. Las opciones menos elegidas son las extremas “*ninguna*” con un 5,9% y “*mucha*” con un 7,6%. Si solamente consideramos las dos opciones más “*positivas*” (“*mucha*” y “*bastante*”), el valor total asciende a un modesto 19,5%.

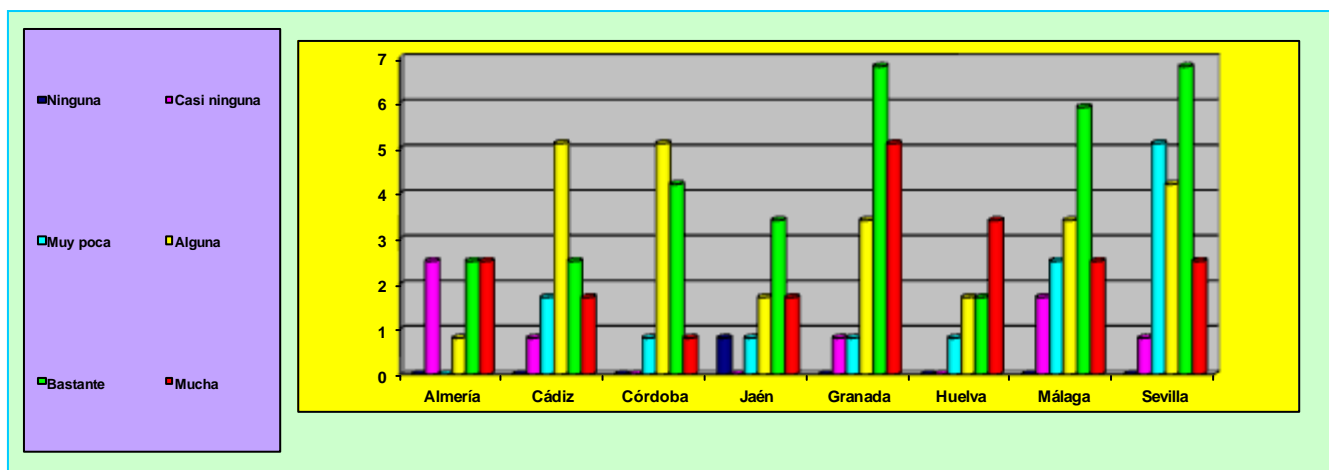
En el análisis por provincias destaca la opción “*alguna*” relación que es la mayoritaria en seis provincias, excepto en Sevilla y Huelva, donde la opción mayoritaria es “*muy poca*”. Cabe significar que en las provincias de Almería, Jaén, Granada y Huelva, ningún gestor deportivo elige la opción “*ninguna*” relación.

Interpretamos de los datos de la tabla y del gráfico, que la coordinación con los “*centros culturales*” de los diferentes ayuntamientos andaluces es baja.

VI.43.7.- Coordinación con Centros de Mayores

Tabla y Gráfico del ítem VI.43.- Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio: VI.43.7.- Coordinación con centros de mayores.

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8
Casi ninguna	3	2,5	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7	1	,8	8	6,8
Muy poca	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	1	,8	1	,8	3	2,5	6	5,1	15	12,7
Alguna	1	,8	6	5,1	6	5,1	2	1,7	4	3,4	2	1,7	4	3,4	5	4,2	30	25,4
Bastante	3	2,5	3	2,5	5	4,2	4	3,4	8	6,8	2	1,7	7	5,9	8	6,8	40	33,9
Mucha	3	2,5	2	1,7	1	,8	2	1,7	6	5,1	4	3,4	3	2,5	3	2,5	24	20,3
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Cuando analizamos los datos globales comprobamos que la opción mayoritaria es “*bastante*” coordinación con un 33,9%, seguida de la opción “*alguna*” coordinación con los centros de mayores con un 25,4%. La opción menos elegida en el total de las provincias es “*ninguna*” coordinación.

En el análisis por provincias, comprobamos que la provincia con mayor coordinación es Huelva, en la cuatro ayuntamientos de nueve encuestados señalan la opción “*mucha*”, seguida de la provincia de Granada con seis ayuntamientos de veinte encuestados. Cabe destacar que solo en la provincia de Jaén un ayuntamiento elige la opción “*ninguna*” coordinación con los centros de mayores.

Al sumar los valores de las opciones “*positivas*”, se obtiene un porcentaje del 79,6%, lo que nos lleva a interpretar que los ayuntamientos andaluces tienen “*bastante*” coordinación con los centros de mayores. Esta coordinación de los Servicios deportivos con los Centros de mayores nos

parece de gran interés, ya que la actividad física en estos colectivos mejora las funciones cardiorrespiratorias y musculares y la salud ósea y funcional, y de reducir el riesgo depresión y deterioro cognitivo. La OMS recomienda que los adultos de 65 en adelante dediquen 150 minutos semanales a realizar actividades físicas moderadas aeróbicas, o bien algún tipo de actividad física vigorosa aeróbica durante 75 minutos, o una combinación equivalente de actividades moderadas y vigorosas.

6.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

6.2.1.- Modelos de gestión

Parece superado el concepto de presentar modelos ideales de actuación, no hay recetas mágicas ni modelos de gestión universales. Todas las fórmulas de gestión son en principio válidas y su uso dependerá de la situación particular de cada municipio y del estudio que hagamos de su sistema deportivo en cuestión (Delgado-Lacoba, 2011).

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).

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 nuestra investigación encontramos en el ítem VI.36, que el modelo de gestión más utilizado por los ayuntamientos andaluces es la "*Gestión Directa*" con un 66,1% del total., seguida en segundo lugar, también en todas las provincias la gestión "*Directa: organismo autónomo*" con un 22,9%, mientras que la forma menos utilizada es la de "*Gestión Indirecta: Sociedad Mixta*" con un 0,8%. En todas las provincias la forma de gestión más utilizada es la "*Directa. Por la propia entidad local*"

Al comparar los datos por género de los gestores participantes en la investigación, encontramos diferencias significativas en el test de Chi-cuadrado, con un valor de $p=0,038$. Estas diferencias son debidas fundamentalmente a que los hombres utilizan la gestión directa en un 61,01% y las mujeres lo hacen en el 50%.

Tabla IV.21. Chi-Cuadrado Modelo de Gestión-Género

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,139(a)	4	,038
Razón de verosimilitudes	5,643	4	,227
Asociación lineal por lineal	,474	1	,491
N de casos válidos	118		

El futuro está en consonancia con la opinión expresada por Delgado-Lacoba (2011), cuando manifiesta que es y será frecuente que los servicios deportivos utilicen la combinación de diversas fórmulas en su gestión. Es preciso mencionar que la elección de un sistema de gestión nos sitúa forzosamente en un escenario más amplio y que no es otro que el debate en relación con lo público y su papel en la sociedad.

6.2.2.- Gestión de la calidad

Dentro del proceso de modernización y gestión del cambio en la administración en los últimos años, con la aplicación de nuevas técnicas, medios y recursos, destaca la preocupación del sector público por la calidad del servicio y puesta en marcha de planes de mejora de los mismos, fijándose los requisitos de calidad para la prestación de los servicios.

En el ítem VI.37, se preguntaba a los gestores: *¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?*, las respuestas son claras, así el 68,6% de los gestores encuestados, manifiesta que su entidad NO dispone de ningún sistema de gestión de la calidad. Del 31,4% restante, un 20,3% indican que el sistema de gestión de calidad que utilizan es de elaboración propia. El sistema ISO es utilizado por el 6,8%, el EFQM por el 0,8% y el 3,4% utilizan otro sistema distinto a los propuestos. En todas las provincias de manera mayoritaria NO disponen de ningún sistema de gestión de la calidad. Cuando comparamos estos resultados por el test de Chi-cuadrado encontramos diferencias significativas por población, con un valor de $p=0,000$. Estas diferencias son debidas a que los municipios de más de 30.000 habitantes son los que más utilizan sistemas de gestión para determinar la calidad del servicio.

Tabla IV.22. Chi-Cuadrado Gestión de la Calidad-Población

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Población	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,728(a)	16	,000
Razón de verosimilitudes	34,986	16	,004
Asociación lineal por lineal	2,230	1	,135
N de casos válidos	118		

6.2.3.- Misión, visión y valores de la entidad deportiva

Respecto al conocimiento de la misión, visión y valores de las entidades deportivas (ítem VI.38), por parte de los gestores encuestados, los datos de nuestro estudio manifiestan que 53,4% de los gestores responden que “sí los conocen”, frente al 6,8% que indican que “le son desconocidos”. El 31,4% manifiesta que “les consta que no están definidos” y un 8,5% “no sabe, no contesta”. En el test de Chi-cuadrado encontramos ligeras diferencias significativas ($p=0,049$) al comparar los resultados por la edad de los gestores participantes, encontrando que son los gestores mayores de 41 años en adelante los que manifiestan que conocen la misión, visión y valores de la entidad deportiva.

Tabla V.23. Chi-Cuadrado Misión, Visión y Valores-Edad del gestor

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Edad	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,259(a)	21	,049
Razón de verosimilitudes	34,453	21	,032
Asociación lineal por lineal	,610	1	,435
N de casos válidos	118		

7.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VII: COMUNICACIÓN

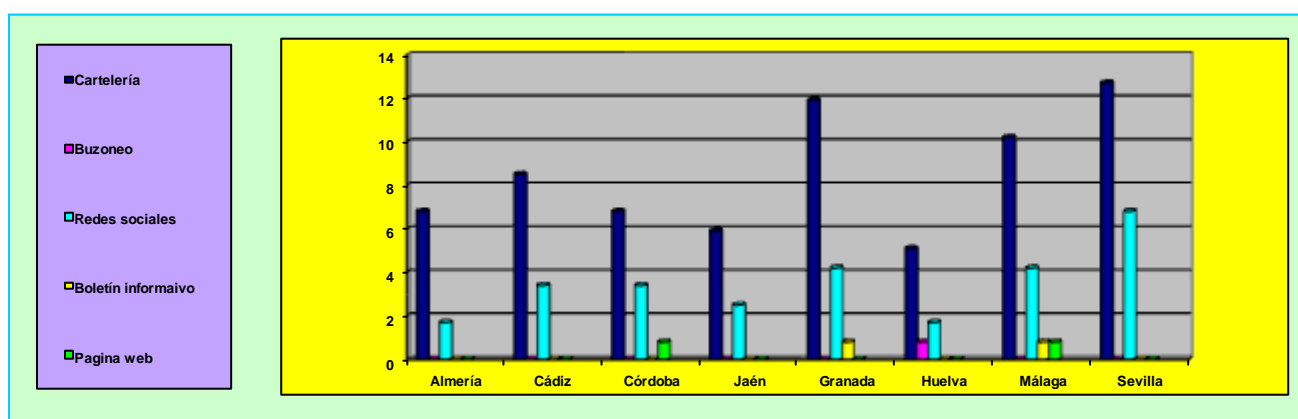
7.1.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

VII.44.- SEÑALE LAS TRES FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS EN LA DIFUSIÓN DE SUS SERVICIOS:

VII.44.1.- Comunicación (1)

Tabla y Gráfico del ítem VII.44.- Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.1.- Comunicación (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cartelería	8	6,8	10	8,5	8	6,8	7	5,9	14	11,9	6	5,1	12	10,2	15	12,7	80	67,8
Buzoneo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	1	,8
Redes sociales	2	1,7	4	3,4	4	3,4	3	2,5	5	4,2	2	1,7	5	4,2	8	6,8	33	28,0
Boletín informativo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7
Página Web	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	0	,0	2	1,7
Total	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



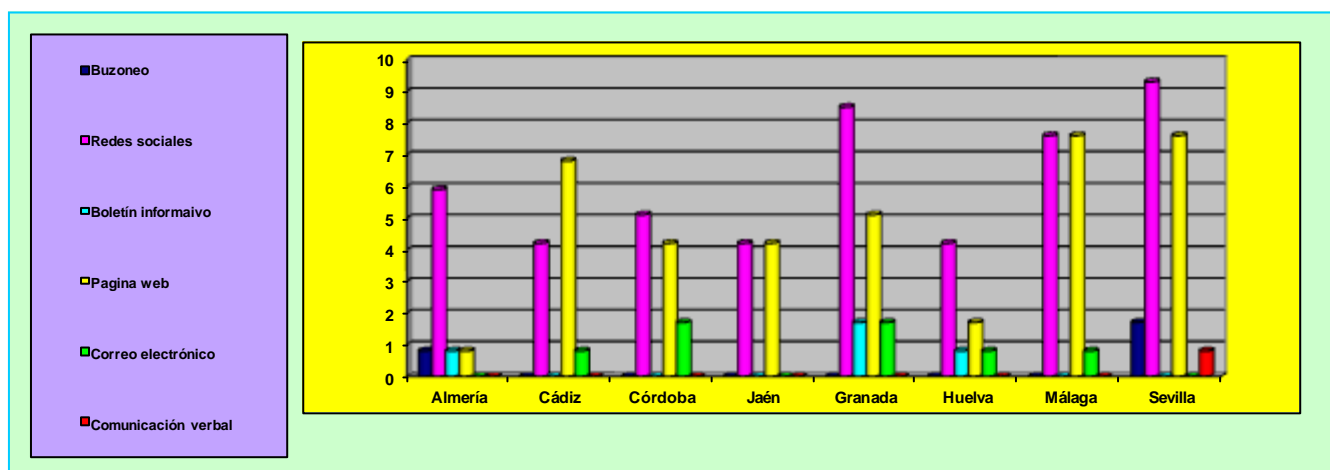
Por los datos representados en la tabla, sobre los medios de difusión más empleados como primera opción, un mayoritario 67,8% del total se decanta por el procedimiento de la “cartelería”, frente al 28% que utiliza las “redes sociales”, el “boletín informativo” lo utiliza el 1,7%, al igual que la “página Web” 1,7%, y el “buzoneo” manifiestan que lo utilizan el 0,8%.

Cifras muy similares se pueden observar en el análisis según la provincia, siendo el procedimiento de “cartelería” el primer medio de difusión más destacado en todas las provincias. Es palpable el auge de las redes sociales como medio de difusión ante otro método digital como es la página Web. Ante este hecho cabe señalar la importancia de las redes sociales en el ámbito tecnológico apuntando hacia el medio de difusión en dicho ámbito.

VII.44.2.- Comunicación (2)

Tabla y Gráfico del ítem VII.44.- Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.2.- Comunicación (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Buzoneo	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	3	2,5
Redes sociales	7	5,9	5	4,2	6	5,1	5	4,2	10	8,5	5	4,2	9	7,6	11	9,3	58	49,2
Boletín informativo	1	,8	0	,0	0	,0	0	,0	2	1,7	1	,8	0	,0	0	,0	4	3,4
Página Web	1	,8	8	6,8	5	4,2	5	4,2	6	5,1	2	1,7	9	7,6	9	7,6	45	38,1
Correo electrónico	0	,0	1	,8	2	1,7	0	,0	2	1,7	1	,8	1	,8	0	,0	7	5,9
Comunicación verbal	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,8	1	,8
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



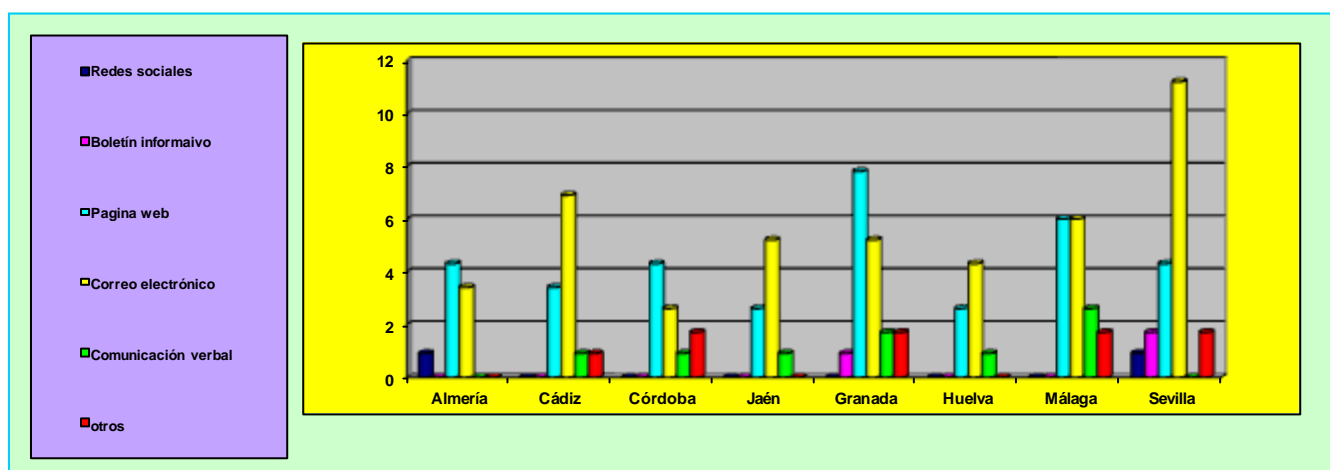
Centrados en el análisis del segundo medio de difusión empleado por los gestores deportivos, los medios digitales copan el mayor porcentaje elegido como segundo medio de difusión. Las redes sociales (Facebook, Twitter, Tuenti, Pinterest, etc...) ocupan, prácticamente, la mitad del porcentaje (49,2%). La página Web es seleccionada por un 38,1% de los encuestados. Los resultados de cada provincia nos muestra una tendencia similar ante la cuestión indicada, excepto Cádiz donde podemos observar la página Web como el método seleccionado (6,8%) frente a las redes sociales (4,2%).

Comprobamos como dentro de los medios digitales, las redes sociales tienen mayor importancia frente a la información que pueda tener una página Web. Nuestra interpretación pasa por decir que las redes sociales, permiten mostrar la información de un modo esquemático o usando infografía para poder presentar aquello que pretende comunicar en el espacio breve que dispone.

VII.44.3.- Comunicación (3)

Tabla y Gráfico del ítem VII.44.- Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios: VII.44.3.- Comunicación (3)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Redes sociales	1	,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	2	1,7
Boletín informativo	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	,9	0	,0	0	,0	2	1,7	3	2,6
Página Web	5	4,3	4	3,4	5	4,3	3	2,6	9	7,8	3	2,6	7	6,0	5	4,3	41	35,3
Correo electrónico	4	3,4	8	6,9	3	2,6	6	5,2	6	5,2	5	4,3	7	6,0	13	11,2	52	44,8
Comunicación verbal	0	,0	1	,9	1	,9	1	,9	2	1,7	1	,9	3	2,6	0	,0	9	7,8
otros	0	,0	1	,9	2	1,7	0	,0	2	1,7	0	,0	2	1,7	2	1,7	9	7,8
Totales	10	8,6	14	12,1	11	9,5	10	8,6	20	17,2	9	7,8	19	16,4	23	19,8	116	100,0



Los resultados mostrados en la tabla nos indican como tercer medio de comunicación el correo electrónico con un 44,8% y seguido por la página Web con un 35,3%. De nuevo, los medios digitales vuelven a destacar, en esta ocasión, como tercer medio de difusión de la información por parte de los gestores.

El análisis de los datos por provincias una tendencia muy similar, donde ambas elecciones son mayoritarias y con un porcentaje muy cercano. Observamos a Sevilla con 11,2% frente a un 4,3%, Cádiz con 6,9% frente 3,4% o Jaén 5,2% frente a 2,6%, siendo el primer valor el correo electrónico y el segundo valor la página Web.

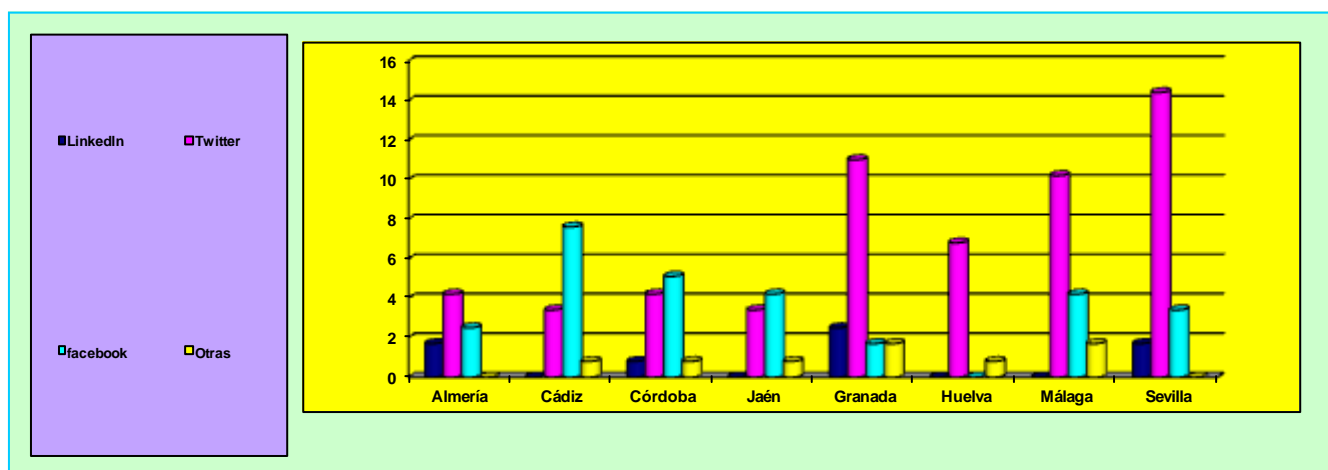
Interpretamos estos datos desde la posibilidad de personalizar un correo electrónico frente a la información alojada en una página Web. De este modo, el correo electrónico se erige como la dirección postal en la red de los habitantes de un municipio o ciudad, teniendo un espacio prácticamente ilimitado y gratuito para trasladar información a los mismos.

VII.45.- INDIQUE LAS DOS REDES SOCIALES QUE MÁS UTILICE COMO GESTOR DEPORTIVO

VII.45.1.- Redes Sociales (1)

Tabla y Gráfico del ítem VII.45.- Indique las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo: VII.45.1.- Redes Sociales (1)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
LinkedIn	2	1,7	0	,0	1	,8	0	,0	3	2,5	0	,0	0	,0	2	1,7	8	6,8
Twitter	5	4,2	4	3,4	5	4,2	4	3,4	13	11,0	8	6,8	12	10,2	17	14,4	68	57,6
Facebook	3	2,5	9	7,6	6	5,1	5	4,2	2	1,7	0	,0	5	4,2	4	3,4	34	28,8
Otras	0	,0	1	,8	1	,8	1	,8	2	1,7	1	,8	2	1,7	0	,0	8	6,8
Totales	10	8,5	14	11,9	13	11,0	10	8,5	20	16,9	9	7,6	19	16,1	23	19,5	118	100,0



Encontramos como primera elección a Twitter con un mayoritario 57,6% frente a Facebook con un 28,8%. El resto de opciones presentan porcentajes bajos, así LinkedIn representa el 6,8%, y otras también 6,8%.

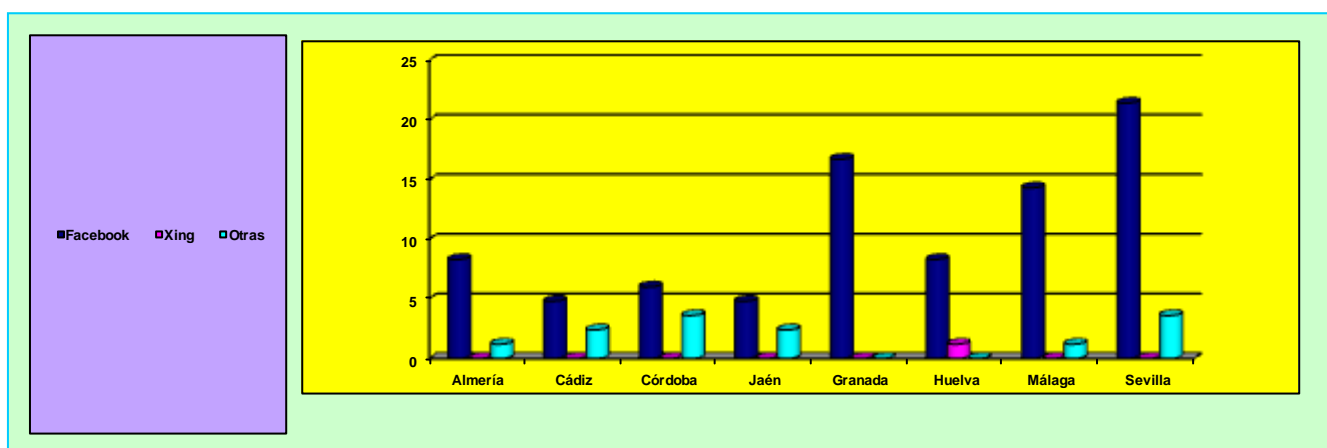
El análisis de los resultados por provincias nos determina tendencia muy similar, siendo Twitter la red social con mayor porcentaje en Almería, Huelva, Granada, Málaga y Sevilla, y facebook lo es en Cádiz, Córdoba y Jaén.

Ante los datos obtenidos, interpretamos que Twitter es elegida como primera opción debido a la necesidad de mostrar la información en un espacio corto (140 caracteres y una imagen), esto implica que los usuarios de Twitter no tendrán que emplear demasiado tiempo, entendida esta como una medida de tiempo personal, para acceder a la información.

VII.45.2.- Redes Sociales (2)

Tabla y Gráfico del ítem VI.45.- Indique las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo: VII.45.2- Redes Sociales (2)

	Almería		Cádiz		Córdoba		Jaén		Granada		Huelva		Málaga		Sevilla		Totales	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	
Facebook	7	8,3	4	4,8	5	6,0	4	4,8	14	16,7	7	8,3	12	14,3	18	21,4	71	84,5
Xing	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	1,2	0	,0	0	,0	1	1,2
Otras	1	1,2	2	2,4	3	3,6	2	2,4	0	,0	0	,0	1	1,2	3	3,6	12	14,3
Totales	8	9,5	6	7,1	8	9,5	6	7,1	14	16,7	8	9,5	13	15,5	21	25,0	84	100,0



Los resultados reflejados en la tabla señalan a Facebook como la segunda red social utilizada como gestor deportivo con un 84,5% de las respuestas.

Esto nos indica una clara tendencia que se transmite al análisis de los resultados en las provincias. Como se puede observar en el gráfico, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla tienen esa misma tendencia clara. De igual modo, el resto de provincias tienen la misma tendencia pero con menor intensidad.

Ante los datos obtenidos, consideramos que los resultados obtenidos eran los previstos debido a que la primera opción fue Twitter y, por tanto, la segunda opción debe ser la otra red social mayoritaria.

7.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN

Es preciso tener la visión de la administración pública como una empresa prestadora de servicios, deportivos en nuestro caso, cuya legitimidad de acción debe estar sustentada en proporcionar un servicio de calidad que responda a las exigencias de sus clientes, los ciudadanos (Cubeiro, 2006). Esta línea de actuación presupone la necesidad de introducir y poner en marcha una adecuada planificación que facilite el desarrollo de políticas de gestión de la calidad como estrategia global de la organización, para ello es imprescindible un óptimo y eficaz sistema de comunicación y de información.

Para que la acción comunicativa sea efectiva y produzca cambios en las personas que forma parte de nuestra organización, tiene que realizarse como un proceso. Hablar de proceso significa establecer una programación y no actuar mediante hechos y acciones aisladas (Dorado y Gallardo, 2005). Cuando caracterizamos a la comunicación como un proceso es necesario destacar dos aspectos que sustentan esta demanda y que son: la intencionalidad y la sistematización (Celma, 2007).

- La intencionalidad se refiere a las acciones que realizamos y que tienen un objetivo final, que están concebidas para un fin.
- Cuando nos referimos a la sistematización, destacamos la ordenación e interdependencia de los elementos y de las acciones del proceso. La organización y ordenación de los contenidos es necesario para conseguir los objetivos planteados. La intencionalidad exige sistematización.

7.2.1.- Medios de Comunicación empleados

En nuestro estudio, sobre los medios de difusión más empleados como primera opción, en el ítem VII.44.1, medios de Comunicación empleados, un mayoritario 67,8% del total se decanta por el procedimiento de la “*cartelería*”, frente al 28% que utiliza las “*redes sociales*”, el “*boletín informativo*” lo utiliza el 1,7%, al igual que la “*página Web*” 1,7%, y el “*buzoneo*” manifiestan que lo utilizan el 0,8%. Por provincias solo Huelva y Granada utilizan el “*boletín informativo*” (1,7%) del total. Estas diferencias por provincia son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,045$.

Tabla IV.24. *Chi-Cuadrado Medios de Comunicación-Población*

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,670(a)	10	,045
Razón de verosimilitudes	10,960	10	,361
Asociación lineal por lineal	3,78	1	,037
N de casos válidos	118		

En la segunda opción como medio más utilizado para la comunicación encontramos que la página Web es seleccionada por un 38,1% de los encuestados. Los resultados de cada provincia nos muestra una tendencia similar ante la cuestión, excepto Cádiz donde podemos observar la página Web como el método seleccionado (6.8%) frente a las redes sociales (4.2%).

El contenido de la página web puede ser predeterminado (página web estática) o generado al momento de visualizarla o solicitarla a un servidor web (página web dinámica). Las páginas dinámicas que se generan al momento de la visualización, se especifican a través de algún lenguaje interpretado generalmente JavaScript, y la aplicación encargada de visualizar el contenido es la que realmente debe generarlo. Las páginas dinámicas que se generan, al ser solicitadas, son creadas por una aplicación en el servidor web que alberga las mismas.

7.2.2.- Redes sociales

Las redes sociales en Internet suelen posibilitar que pluralidad y comunidad se conjuguen y allí quizás esté gran parte de toda la energía que le da vida a los grupos humanos que conforman esas redes. Esas relaciones y redes sociales o profesionales establecidas y desarrolladas a través de Internet nos sitúan ante una nueva fase, que algunos califican como postmediática, de una sociedad de servicios aún mucho más acelerada y en la que la atención aparece más segmentada, personalizada, instantánea, diluida, convergente, transparente, flexible, liviana, conversacional, interconectada y abocada a la colaboración, participación y trivialización (Campos-Freire, 2008).

En el ítem VII.45: solicitamos a los gestores que indiquen *las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo*, encontramos como primera elección a Twitter con un mayoritario 57,6% frente a Facebook con un 28,8%. El resto de opciones presentan porcentajes bajos, así LinkedIn representa el 6,8%, y otras también 6,8%. Al comparar los datos por género aparecen diferencias significativas en el test de Chi-cuadrado ($p=0,005$) en la utilización de Twitter por género, así los hombres la utilizan en el 60,1% como prioritaria, y las mujeres en el 66,6% como primera opción.

Tabla IV.25. Chi-Cuadrado Redes Sociales-Población 1

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Género	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,772(a)	2	,005
Razón de verosimilitudes	7,114	2	,029
Asociación lineal por lineal	3,78	1	,037
N de casos válidos	118		

Al plantear a los encuestados cual es la segunda red social más utilizada señalan a Facebook con un 84,5% de las respuestas. En el análisis por provincias encontramos que son Granada (100%), Málaga (92,3%), Huelva (87,5%), y Sevilla (85,71%) las que utilizan como segunda opción esta red social. Estas diferencias con respecto a las otras provincias son significativas en el test de Chi-cuadrado con un valor de $p=0,000$.

Tabla IV.26. Chi-Cuadrado Redes Sociales-Población 2

Pruebas de Chi-cuadrado			
Por Provincia	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,544(a)	14	,000
Razón de verosimilitudes	13,854	14	,461
Asociación lineal por lineal	4,78	2	,039
N de casos válidos	118		

La inmediatez es una seña de los nuevos tiempos de la comunicación social. En la búsqueda de esta cualidad se han afanado los medios tradicionales de comunicación, desde que han posicionado como mediadores entre la realidad y la sociedad, y, en segundo lugar, en cuanto la tecnología se lo ha permitido. Aún sí muestran evidentes carencias frente a la concurrencia que concitan las redes sociales, porque éstas potencian espectacularmente el alcance, debido a que la información puede salvar cualquier distancia y se dirige a todos los puntos; ya que favorecen la amplitud, por llegar a la vez a millones de terminales; y, por último, posibilitan la multiplicación, porque fluye abundante e incesantemente.

En cualquier tramo de edad, pero sobre todo en personas jóvenes, la accesibilidad es, por tanto, otra propiedad interesante que se potencia en el nuevo espacio y mediante ella se consigue llegar a cualquier parte. La incorporación de esta función acorta las distancias que antes se hacían insalvables en aquellos medios en los que la información estaba aislada, y además libera del tedio que supone o suponía la duración de la consulta y la búsqueda de referencias precisas (Bernal-Triviño, 2009).

Las redes sociales proporcionan nuevas posibilidades para compensar el desequilibrio abierto entre las necesidades de comunicación social y los medios necesarios para esa comunicación. Estas nuevas propiedades del espacio digital deja abiertas, no solo nuevas formas de lectura y escritura de la información, sino la intervención de la sociedad, de una forma inmediata e interactiva, en el proceso de comunicación". (Pantoja-Chaves, 2011)

Capítulo V

EVIDENCIAS CUALITATIVAS: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AUTOCUMPLIMENTADAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA



SUMARIO DEL CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LAS ENCUESTAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA

1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO 1: FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

1.1.- FORMACIÓN ACADÉMICA (FAC)

- 1.1.1.- Formación académica básica (FAB)
- 1.1.2.- Formación académica específica (FAES)
- 1.1.3.- Otras titulaciones académicas (FAOT)

1.2.- FORMACIÓN DEPORTIVA REGLADA (FDR)

1.3.- FORMACIÓN PERMANENTE (FPE)

- 1.3.1.- Formación permanente vertical (FPEV)
- 1.3.2.- Formación permanente horizontal (FPHO)

1.4.- FORMACIÓN MÁS ÚTIL PARA EL DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN (FUG)

- 1.4.1.- Formación reglada (FURE)
- 1.4.2.- Formación continua útil (FUCO)
- 1.4.3.- Experiencias profesionales (FUEX)
- 1.4.4.- Intercambio de experiencias con otros gestores (FUOG)

1.5.- ITINERARIOS FORMATIVOS RECOMENDADOS (FIF)

- 1.5.1.- Formación académica básica (FIFA)
- 1.5.2.- Formación académica complementaria (FIFC)
- 1.5.3.- Prácticas (FIPR)
- 1.5.4.- Formación continua (FICO)

1.6.- LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DEL GESTOR DEPORTIVO (FIN)

- 1.6.1.- Actividad Importante (FIIM)
- 1.6.2.- Campos de estudio específicos (FICE)

2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

2.1.- MOTIVACIONES PARA HACERSE GESTOR DEPORTIVO (MGD)

- 2.1.1.- Vocación de servicio público (MGSP)
- 2.1.2.- Pasión por el deporte (MGPD)
- 2.1.3.- Dinamismo de la profesión (MGDP)
- 2.1.4.- Salida laboral (MGSL)

2.1.5.- Proceso natural (MGPN)

2.2.- MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MANTENERSE EN LA PROFESIÓN DE GESTOR DEPORTIVO (MIE)

2.2.1.- Motivaciones internas (MIN)

2.2.1.1.- Satisfacción y compromiso personal (MISP)

2.2.1.2.- Creatividad y aprendizaje (MICA)

2.2.1.3.- Deseo de servicio a los demás (MISD)

2.2.1.4.- Retos personales y profesionales (MIRE)

2.2.2.- Motivaciones externas (MEX)

2.2.2.1.- Reconocimiento social (MERS)

2.2.2.2.- Incentivos externos (MEIE)

2.3.- VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO (MVT)

2.3.1.- Autonomía para realizar el trabajo (MVAI)

2.3.2.- Independencia política (MVIP)

2.3.3.- Capacidad presupuestaria (MVCP)

2.3.4.- Planificación estratégica (MVPE)

2.3.5.- Equipo de trabajo (MVET)

2.4.- RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL GESTOR DEPORTIVO (MRG)

2.4.1.- Poco reconocimiento interno (MRRP)

2.4.2.- Mayor reconocimiento social (MRRS)

3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA

3.1.- IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (IGD)

3.1.1.- Los indicadores de gestión en el pasado (IGDP)

3.1.2.- Los indicadores de gestión en el presente (IGDA)

3.1.3.- Los indicadores de gestión en el futuro (IGDF)

3.2.- IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA (IHG)

3.2.1.- Muy importantes (IHIM)

3.2.2.- Características de las herramientas de gestión (IHC)

3.2.2.1.- Herramientas integradas (IHIN)

3.2.2.2.- Herramientas diversas (IHDI)

3.2.2.3.- Herramientas con facilidad de uso (IHFU)

4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN

4.1.- ÁREAS DE GESTIÓN DONDE HAN DESEMPEÑADO y DESEMPEÑAN SU LABOR LOS GESTORES DEPORTIVOS (AGD)

- 4.1.1.- Planificación (AGPL)
- 4.1.2.- Organización y promoción deportiva (AGOE)
- 4.1.3.- Económica y financiera (AGEF)
- 4.1.4.- Comunicación y marketing (AGCM)
- 4.1.5.- Recursos humanos (AGRH)
- 4.1.6.- Formación y asesoramiento (AGFO)
- 4.1.7.- Instalaciones deportivas (AGID)
- 4.1.8.- Otras (AGOT)

4.2.- ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL FUTURO (AGF)

- 4.2.1.- Económica y financiera (AFEF)
- 4.2.2.- Formación en conocimientos específicos (AFFO)
- 4.2.3.- Planificación, programas y seguimiento (AFPL)
- 4.2.4.- Promoción deportiva (AFDP)
- 4.2.5.- Comunicación y marketing (AFCM)
- 4.2.6.- Recursos humanos (AFRH)
- 4.2.7.- Sostenibilidad (AFSO)

5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD

5.1.- DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES (GDF)

- 5.1.1.- En el pasado (GDP)
 - 5.1.1.1.- Gestión directa (GDPD)
 - 5.1.1.2.- Gestión indirecta (GDPI)
- 5.1.2.- En el presente y en el futuro (GDF)
 - 5.1.2.1.- Gestión Indirecta (GDFI)
 - 5.1.2.2.- Gestión Mixta (GDFM)
 - 5.1.2.3.- Importancia del tercer sector (GDFT)

5.2.- IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO/HÁBITOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL (GMI)

- 5.2.1.- La medición del impacto es fundamental (GMFU)

5.2.2.- Se realizan pocas mediciones (GMPM)

5.2.3.- La investigación e interpretación de los datos (GMIV)

5.3.- SECTORES DE LA POBLACIÓN QUE DEBE TRABAJAR EL GESTOR DEPORTIVO PARA DISEÑAR SU PROGRAMACIÓN (GSP)

5.3.1.- Globalidad y transversalidad (GSGT)

5.3.2.- Escolares (GSES)

5.3.3.- Mujer (GSMU)

5.3.4.- Mayores (GSMA)

5.3.5.- Colectivos desfavorecidos/riesgo de exclusión (GSCD)

5.3.6.- Sanitario (GSSA)

5.3.7.- Turístico (GSTU)

5.6.8.- Tejido empresarial y asociativo (GSEM)

6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA

6.1.- FORTALEZAS (FOR)

6.1.1.- La propia actividad físico-deportiva (FODE)

6.1.2.- Colectivo vocacional (FOVO)

6.1.3.- Colectivo muy formado (FOFO)

6.1.4.- Profesión muy dinámica (FODI)

6.1.5.- Reconocimiento social (FORE)

6.2.- DEBILIDADES (DEB)

6.2.1.- Escaso reconocimiento interno (DERI)

6.2.2.- Pérdida de influencia (DEPI)

6.2.3.- Injerencias políticas (DEIP)

6.2.4.- Escasez de medios y recursos económicos (DERE)

6.2.5.- Problemática en las estructuras organizativas del deporte (DEED)

6.2.6. Poca importancia a la medición del impacto (DEMI)

6.2.7.- Tejido asociativo débil (DEDE)

6.3.- AMENAZAS (AME)

6.3.1.- Incremento de las injerencias políticas (AMIP)

6.3.2.- Oferta formativa que tiende a diversificarse y a ser poco práctica (AMOD)

6.3.3.- Posibilidad de disminución de los recursos económicos (AMRE)

6.4.- OPORTUNIDADES (OPO)

- 6.4.1.- Posibilidades de mejora en la formación específica (OPMF)
- 6.4.2.- Seguir siendo referentes en la promoción del deporte (OPRD)
- 6.4.3.- Rico intercambio de experiencias en el sector (OPIE)
- 6.4.4.- Influencia del tercer sector (OPTS)
- 6.4.5.- El uso de las TICs (OPTI)
- 6.4.6.- La colaboración público-privada (OPPP)

“En los últimos tiempos, nuestra sociedad ha experimentado un proceso de deportivización que se ha traducido en una creciente importancia del deporte tanto económica como socialmente, y en un aumento de las organizaciones deportivas (sectores público, privado asociativo y privado comercial) que promueven y facilitan el deporte a los cada vez más numerosos practicantes. El sector deportivo necesita profesionales de la gestión deportiva bien formados y con vocación de liderazgo”.
MERINO-MANDLY (2012).

En este capítulo realizamos un análisis cualitativo y, a través de este informe, pretendemos dar a conocer la interpretación y percepción propia sobre las opiniones, creencias y reflexiones expresadas por expertos en el ámbito de la Gestión Deportiva y que han participado en las encuestas autocumplimentadas. También llevaremos a cabo una discusión con otras investigaciones o trabajos relevantes, que han tenido como objeto el campo de la Gestión Deportiva.

La organización de las respuestas, siguiendo los criterios establecidos por Cimarro (2014), la hemos realizado a través de un sistema de campos, categorías y subcategorías, lo que nos permite reducir las opiniones y estructurarlas. Hemos llevado a cabo la categorización a través de las preguntas importantes de la encuesta pasada a los expertos, es decir, partiendo de los objetivos planteados en nuestra investigación, que fueron introducidos anteriormente a la recogida de los testimonios.

Para dicho análisis, como se ha indicado en el Capítulo III de Metodología, las fases por las que ha pasado la información han sido las siguientes:

- 1.- Organización de la información.
- 2.- Clasificación en campos y categorías relevantes.
- 3.- Tratamiento en el Software Nudist vivo. Versión 8.
- 4.- Interpretación.
- 5.- Discusión.

El procedimiento para redactar el informe de las encuestas ha sido transversal: hemos analizado cada una de las preguntas en todas las encuestas, estudiando, interpretando y comparando las opiniones y creencias de las personas encuestadas.

En la siguiente tabla mostramos de forma esquemática el perfil de los expertos/as encuestados:

Tabla V.1. Identificación de los expertos/as encuestados/as

IDENTIFICACIÓN	GÉNERO	PROVINCIA	AÑOS DE EXPERIENCIA
Experto 1	Hombre	Granada	30
Experto 2	Hombre	Granada	17
Experto 3	Hombre	Almeria	26
Experto 4	Hombre	Córdoba	30
Experto 5	Hombre	Málaga	37
Experto 6	Mujer	Málaga	9
Experto 7	Hombre	Sevilla	29
Experto 8	Hombre	Granada	10
Experto 9	Mujer	Málaga	8
Experto 10	Mujer	Granada	15
Experto 11	Hombre	Granada	30
Experto 12	Hombre	Jaén	25
Experto 13	Hombre	Málaga	22
Experto 14	Hombre	Sevilla	32
Experto 15	Hombre	Granada	20
Experto 16	Hombre	Almeria	28
Experto 17	Hombre	Almeria	25
Experto 18	Hombre	Málaga	40
Experto 19	Mujer	Granada	22
Experto 20	Hombre	Cádiz	17
Experto 21	Mujer	Granada	5
Experto 22	Mujer	Granada	14
Experto 23	Hombre	Huelva	30

Los campos en los que hemos dividido el análisis de las encuestas son los siguientes:

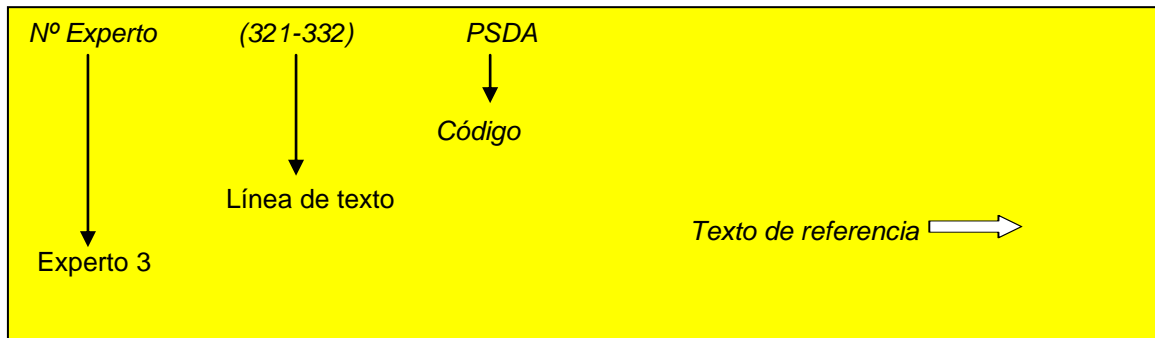
- **Campo 1:** FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA
- **Campo 2:** LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

- **Campo 3:** INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA
- **Campo 4:** DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN
- **Campo 5:** GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD
- **Campo 6:** FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA

Para facilitar la lectura del informe, a lo largo del capítulo aparecerán párrafos escritos en cursiva y en letra menor (10p), estos datos corresponden a los textos procesados en el programa de análisis cualitativo nudista vivo 8.0. Al final aparecerá un código para identificar al sujeto que la ha generado, que se registrará por los siguientes criterios:

- Número asignado al Experto/a.
- Entre paréntesis figura el número que marcarán las líneas del texto donde está recogida la cita originalmente.
- Siglas en Mayúscula, señalan el código utilizado.

Tabla V.2. *Referencias textos*



1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO 1: FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

“A través de la formación es dónde la persona recibe los conocimientos específicos sobre una materia, sobre valores, usos y costumbres o maneras de comportamiento, entre otras cuestiones. Solemos usar la palabra como sinónimo de educación y de instrucción, aunque no sería del todo correcto”.
SOTO-GONZÁLEZ (2011).

Dentro de la práctica deportiva, el gestor deportivo es uno de los elementos más importantes y que más puede influir para que ésta se desarrolle correctamente. Ello nos debería hacer reflexionar en profundidad sobre la formación, así como las características que como gestores de la actividad deportiva deben poseer las personas que se dedican a nivel profesional a esta labor.

La formación personal, académica y profesional de los gestores deportivos se convierte en la pieza clave para el desempeño de su profesión con calidad, para su desempeño laboral, para su compromiso con los resultados obtenidos en su trabajo..., estas son algunas de las preocupaciones centrales del debate formativo que se orienta a la exploración de algunas claves para lograr que la formación del gestor deportivo responda a las demandas de la sociedad actual, en armonía con las expectativas de la sociedad. Pero el desempeño profesional del gestor deportivo, depende de múltiples factores, sin embargo, en la actualidad hay consenso acerca de que la formación inicial y permanente del gestor, es un componente de calidad de primer orden del sistema deportivo. No es posible hablar de mejora de la gestión deportiva sin atender el desarrollo personal, profesional y laboral de los mismos.

Cordón (2008) y Fajardo (2002), entre otros autores, abordan esta cualificación tan necesaria de las personas que se dedican a la gestión deportiva, aportando cuestiones importantes que nos hacen reflexionar sobre ella, tanto en su fase inicial como permanente. Delgado-Noguera (1995) ya consideraba que en la formación inicial y permanente de las personas que se dedican a la implementación deportiva en los diferentes ámbitos, deberían incluir formación no solo en materias de carácter científico, en las que

fundamenten su trabajo, sino en su formación “materias que incorporen los nuevos avances didácticos, de teoría del entrenamiento, médicos, tecnológicos e informáticos, son algunas de las medidas a llevar a cabo en el futuro currículo”.

Las preguntas que se formulan a los expertos y expertas participantes en las encuestas, para la aportación de información en este campo, han sido las siguientes:

- *¿Qué formación tienes?*
- *De toda ella ¿cuál piensas que ha contribuido más al desarrollo de tu profesión?*
- *¿Qué itinerario formativo recomendarías a un joven que quiere ser gestor deportivo?*
- *¿Crees importante la actividad científica?*
- *¿Qué grado de importancia ha tenido en tu formación la relación con otros gestores deportivos?*
- *¿Qué materias complementarias ves más importantes para el desarrollo del trabajo?*

De las respuestas expresadas en sus cuestionarios hemos establecido las siguientes categorías para “Formación”, dando lugar a seis campos:

- formación académica,
- formación deportiva,
- formación permanente,
- formación útil para el desempeño profesional,
- itinerarios formativos recomendados
- actividad científica del gestor deportivo.

Todas ellas, como se puede ver en la Tabla IV.3., se subdividen en las siguientes categorías:

Tabla V.3. Categorías del Campo 1:
Formación de los gestores deportivos de Andalucía

CAMPO 1	FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA		CÓDIGO
CATEGORÍAS	1.1.- FORMACIÓN ACADÉMICA (FAC)	1.1.1. Formación académica Básica	FLEF
		1.1.2. Formación académica Específica	FAES
		1.1.3. Otras titulaciones académicas	FAOC
	1.2.- FORMACIÓN DEPORTIVA REGLADA		FDR
	1.3.- FORMACIÓN PERMANENTE (FPE)	1.3.1. Formación permanente vertical	FPVE
		1.3.2. Formación permanente horizontal	FPHO
	1.4.- FORMACIÓN MAS ÚTIL PARA EL DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN (FUG)	1.4.1. Formación reglada	FURE
		1.4.2. Formación continua útil	FUCO
		1.4.3. Experiencias profesionales	FUEX
		1.4.4. Intercambio de experiencias con otros gestores	FUOG
	1.5.- ITINERARIOS FORMATIVOS RECOMENDADOS (FIF)	1.5.1. Formación académica básica	FIFA
		1.5.2. Formación académica complementaria	FIFC
		1.5.3. Prácticas	FIPR
		1.5.4. Formación continua	FICO
	1.6.- LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DEL GESTOR DEPORTIVO (FIN)	1.6.1. Importante	FIIM
		1.6.2. Campos de estudio específicos	FICE

1.1.- FORMACIÓN ACADÉMICA (FAC)

1.1.1.- Formación académica básica (FAB)

Coincidimos con la opinión de Colom (2005), cuando manifiesta que la formación es un elemento esencial para favorecer el desarrollo profesional de las personas que se dedican a la gestión, al entrenamiento o a la enseñanza deportiva, lo que les permitirá el acceso al nivel de experto/a en su profesión. La formación de las personas no solo culmina en aquello que se ha venido a

denominar la “*formación formal o formación en el ámbito académico*”, sino que también contribuyen las experiencias y aprendizajes adquiridos fuera del sistema escolar, es decir, la “*educación no formal*”. En este apartado nos referiremos a la formación académica en el ámbito formal.

Entre los expertos/as participantes en nuestras encuestas autocumplimentadas, y dentro del apartado de *formación académica básica* destaca la titulación de Licenciado/a en Educación Física, en sus diferentes denominaciones: Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Licenciatura en Ciencias del Deporte, Licenciatura en Educación Física y Deportiva, complementándose en algunos casos con la titulación de Doctor/a, manifestándolo así los encuestados.

*Licenciado en Educación Física por la Universidad de Granada.
Experto 1 (006) FLEF*

*Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Doctor.
Experto 5 (025) FLEF*

*Doctora por la Universidad de Málaga. Licenciada en Ciencias del Deporte por la Universidad de Granada.
Experta 6 (028-029) FLEF*

*Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Experto 7 (033-034) FLEF*

*Licenciada en Educación Física (INEF, Madrid). Ahora Ciencias de la actividad física y el deporte.
Experta 9 (043-044) FLEF*

También se manifiestan opiniones de los expertos/as, en las que además de expresar que su titulación principal es la de Licenciado/a, o en su caso Doctor/a en Educación Física, esta formación es acompañada por la Diplomatura en la especialidad de Educación Física.

*Profesor EGB, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Doctor.
Experto 5 (037) FLEF*

*Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Diplomada en Maestra de E.F.
Experta 10 (053-054) FLEF*

*Maestro, Licenciado en Educación Física y Deporte.
Experto 18 (0849) FLEF*

*Diplomatura Magisterio Educación Física; Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Experto 21 (093-094) FLEF*

*Maestro en la especialidad de Educación Física y Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Experto 23 (094-095) FLEF*

Dentro de las titulaciones básicas en el ámbito de la actividad física y el deporte, encontramos también opiniones de expertos/as que manifiestan haber cursado estudios de Formación Profesional, a través de los Ciclos de grado elemental o superior en Actividades Físicas y Deportivas, ya que, como destacan Gómez-Tafalla y Núñez (2011), se hace necesaria una formación pluridisciplinar para responder a las demandas de la sociedad actual.

*Recientemente he cursado TAFAD.
Experto 4 (020) FLEF*

*Ciclo de grado superior en Actividades Físicas y Deportivas.
Experta 21 (092) FLEF*

1.1.2.- Formación académica específica (FAES)

Dentro de la formación básica para el desempeño de las funciones del gestor deportivo, encontramos que los gestores expertos/as encuestados, manifiestan haber realizado cursos de Postgrado en su versión de Máster, fundamentalmente específicos en gestión deportiva.

*Máster en Gestión de Entidades y Servicios Deportivos (UEM), Máster en Dirección de RRHH (ESNA).
Experto 2 (012-013) FAES*

*Yo realicé los estudios del Máster Interuniversitario en Gestión Deportiva.
Experto 3 (015-016) FAES*

*Máster en administración y dirección del deporte por el I. U. O. C. D de Madrid. (Instituto Universitario Olímpico de Ciencias del Deporte. COE y Universidad Complutense).
Experta 9 (045-047) FAES*

*También he realizado un Máster en Gestión en instalaciones y entidades deportivas y en la actualidad estoy cursando Posgrado.
Experta 10 (055-056) FAES*

*Máster en Dirección de Entidades e Instalaciones Deportivas (Universidad de Almería).
Experto 12 (061-062) FAES*

*Máster en Gestión Deportiva.
Experto 13 (064) FAES*

*Máster en Dirección y Gestión Deportiva.
Experto 15 (073) FAES*

*Máster en gestión deportiva.
Experto 16 (078) FAES*

*Máster en gestión Instalaciones deportivas.
Experto 20 (090) FAES*

Fernández (1988), venía insistiendo desde hace ya algunos años en la importancia de entender la formación de base como el sustrato imprescindible para cualquier propuesta formativa con opciones de éxito, él hablaba de que tendría que ser *“una educación con molde de ‘álgebra conceptual’, es decir, creadora de estructuras flexibles, mentalmente hablando, a la vez que polivalente: estructuras abiertas que puedan ser modificadas rápidamente, de acuerdo a los datos que surgen de su entorno”*. La formación de base debe aspirar, por tanto, a permanecer en un mundo donde todo cambia, a dotar a las personas de autonomía personal, capacidad de comunicación, conocimiento de los procesos de resolución de problemas, manejo de información, entre otros.

1.1.3.- Otras titulaciones académicas (FAOT)

Además de la Licenciatura, Diplomatura, Doctorado o Máster en Gestión Deportiva, que son estudios básicos y en su caso específicos, dentro del ámbito de la actividad física y el deporte, encontramos también entre los expertos/as participantes en las encuestas, que manifiestan tener otras titulaciones no específicas en el ámbito que nos ocupa, tales como licenciatura en Psicopedagogía, Empresariales, Derecho o Geografía e Historia.

*Licenciatura de Psicopedagogía (Universidad de Jaén sin terminar) y tres años de licenciatura de Derecho (Universidad de Málaga).
Experto 12 (061-063) FAOT*

*Estudios de Geografía e Historia.
Experto 16 (076) FAOT*

*Diplomatura de Empresariales.
Experto 22 (096) FAOT*

1.2.- FORMACIÓN DEPORTIVA REGLADA (FDR)

Uno de cada cuatro gestores encuestados, manifiestan en el apartado de formación, que están en posesión de titulaciones deportivas, expedidas por las correspondientes Federaciones Deportivas de los diferentes deportes. Con anterioridad a la Ley 10/1990 (Ley del Deporte), existía en nuestro país una gran diversidad de titulaciones de índole deportiva expedidas por diferentes organismos públicos y privados, por lo que se precisaba de su regulación. Así, la Ley 10/1990, establece que será el Consejo Superior de Deportes el órgano encargado de regular por parte del Estado en materia deportiva. En el Título II, *El Consejo Superior de Deportes*, art. 8, aparecen las competencias que

tendrá, entre las que se encuentra una sobre la formación de técnicos deportivos, el apartado L), que es enunciado como sigue:

Art.8, L. Elaborar propuestas para el establecimiento de las enseñanzas mínimas de las titulaciones de técnicos deportivos especializados, asimismo le corresponde en el establecimiento de los programas y planes de estudio relativos a dichas titulaciones, reconocer los centros autorizados para impartirlos, e inspeccionar el desarrollo de los programas de formación en aquellas Comunidades Autónomas que no hayan asumido competencias en materia de educación.

En Andalucía la Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte. Art. 48); la encargada de organizar las enseñanzas deportivas conducentes a la obtención de títulos con validez académica, autorizando a los centros que van a impartir dichas enseñanzas y expidiendo los títulos que correspondan será la Consejería de Educación, correspondiendo a la Universidad la formación, especialización y perfeccionamiento de los titulados medios y superiores en materia deportiva (Art. 49). Los gestores deportivos encuestados manifiestan estar en posesión de distintas titulaciones deportivas, tal y como reseña el experto 1 “*Diversas titulaciones de técnico deportivo de distintos niveles desde monitor nacional a entrenador nacional*”.

*Diversas titulaciones de técnico deportivo de distintos niveles desde monitor nacional a entrenador nacional.
Experto 1 (008-009) FDR*

*Técnico Superior Baloncesto.
Experto 3 (016) FDR*

*También soy monitor en distintas disciplinas deportivas. (Balonmano, Bádminton, Atletismo, Natación)
Experto 4 (021-022) FDR*

*Entrenador Nacional de Voleibol e Instructor de la Federación Internacional de Voleibol.
Experto 7 (035-036) FDR*

*Entrenador-monitor de varios deportes.
Experto 14 (071) FDR*

*Entrenador Internacional de Voleibol.
Experto 18 (084) FDR*

*Monitor de Natación y Entrenador de Natación.
Experta 22 (096) FDR*

*Entrenador nacional de voleibol y balonmano.
Experto 23 (098) FDR*

Las Comunidades Autónomas crean “*Escuelas del Deporte*”, que establecen el régimen de acceso, los programas, niveles y grados, cursos y

reciclajes y la expedición de títulos. En Andalucía, esta función recae en el Instituto Andaluz del Deporte, estableciéndose de la siguiente manera en la Ley del Deporte de Andalucía (Ley 6/1998):

Capítulo II, Órganos y entidades en materia de deporte, el Artículo 11, determina que será el Instituto Andaluz del Deporte el órgano que ejerza las competencias de la Consejería sobre formación deportiva y de investigación, estudio, documentación y difusión de las ciencias de la actividad física y el deporte que reglamentariamente se determinen.

1.3.- FORMACIÓN PERMANENTE (FPE)

En cuando a la formación permanente, es una formación básica que nos permite empezar a desenvolvemos en el mercado laboral, pero el mercado es todo menos estable (Ortega, 2005). Muchas profesiones u ocupaciones surgirán en los próximos años sin que aun hoy en día sospechemos de su existencia. Por otra parte, el incremento exponencial de los conocimientos hace que lo que aprendemos en la formación inicial tenga una fecha de caducidad fijada, ya que en la educación:

Ya no basta con que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Sobre todo, debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio. (Delors, 1996)

La necesidad de aprender a lo largo de toda la vida se ha convertido en un lema cotidiano. Zabalza (2000) hablaba de que hemos convertido “la agradable experiencia de aprender algo nuevo cada día en un inexcusable principio de supervivencia” y en nuestro contexto, las estructuras y procesos que facilitan ese aprendizaje toman el nombre de *formación*, ya que en otro tiempo uno se formaba para toda una vida, mientras hoy día nos pasamos la vida formándonos en un proceso continuo que se nos aparece como el dispositivo que empleamos para adaptar nuestro recorrido formativo inicial (educación secundaria, universitaria, profesional, etc.), a nuestras necesidades o las de la empresa en la que se trabaje (Cordón-Muñoz, 2008).

Los gestores deportivos encuestados lo entienden así en más de un 84% de los casos, y manifiestan haber realizado múltiples y diferentes actividades de formación permanente tanto presenciales como on-line en casi un 75%. Hemos clasificado estas actividades formativas en dos categorías:

formación permanente vertical (cursos, jornadas, mesas redondas, congresos, simposium...), y formación permanente horizontal (grupos de trabajo, seminarios permanentes, intercambio de experiencias...).

1.3.1.- Formación permanente vertical (FPEV)

Los gestores encuestados señalan que sus carencias formativas o las profundizaciones en determinados temas, les han llevado a realizar actividades de formación permanente, y han tenido que buscar sus propios recursos para mejorar su formación en determinados campos. Ante estas necesidades que se les planteaban, uno de los recursos más utilizado ha sido la realización de cursos de formación, jornadas, mesas redondas,... en definitiva, lo que consideramos formación permanente vertical, bien por cuenta propia, bien a través del ayuntamiento donde trabajaban, que se lo facilitaba.

Comencé en Jornada, Seminarios, Congresos, etc., de Unisport, después IAD o ahora Agesport. Asimismo otros Congresos y Jornadas organizados por otras Instituciones Públicas y Privadas.
Experto 4 (019-021) FPVE

Diversos cursos de formación continua, jornadas, congresos, etc. de corta duración y temáticas específicas.
Experto 8 (039-040) FPVE

Y múltiples cursos relacionados con la gestión deportiva, asistencia a Congresos y talleres.
Experta 9 (050-051) FPVE

Más de mil horas de formación en cursos relacionados con la gestión deportiva.
Experto 16 (077-078) FPVE

Diversos cursos de formación general en materias relacionadas con la gestión y organización, idiomas, etc.
Experto 17 (081-082) FPVE

Diversos cursos relacionados con la actividad física.
Experta 21 (094) FPVE

1.3.2.- Formación permanente horizontal (FPHO)

Este tipo de formación, a través de compartir experiencias con los iguales, es fundamental en la formación del gestor deportivo. Así, mediante el intercambio de experiencias con otros compañeros/as y las reuniones de gestores, a través de organizaciones tales como grupos de Trabajo o Seminarios de intercambio de experiencias profesionales, ofrecen un aprendizaje de buenas prácticas, para posteriormente ponerlo en práctica en el día a día.

Fundamental, el intercambio de conocimiento, experiencias, documentación, etc. es una gran fuente; muy recomendable.
Experto 2 (438-439) FPHO

Así, en mi formación como gestor deportivo las oportunidades “formales” (a través de seminarios, jornadas y foros de esos programas de formación continua de conocer el trabajo de otros compañeros de profesión ha sido valiosísima.
Experto 3 (447-450) FPHO

Este tipo de formación permanente es de gran importancia y significación para conocer más y mejor los conocimientos y metodología en la gestión deportiva. Además, es fundamental para conocer las experiencias y puesta en marcha de programas.
Experto 7 (478-481) FPHO

Creo que la relación y el debate entre profesionales afines son clave para generar un mayor avance del sector y por ende para enriquecer los conocimientos (formación y experiencia) de esas personas.
Experto 8 (485-487) FPHO

Fueron multitud de reuniones, seminarios, encuentros, jornadas, etc., que tenían como objetivo principal la transmisión de experiencias y conocimientos profesionales, entre gestores de nuestra comunidad autónoma o de otras comunidades y en algunos casos de otros países, si bien estos últimos eran escasos.
Experto 11 (506-510) FPHO

El gestor deportivo valora muy positivamente los modelos horizontales de formación permanente, calificándolos como vitales para la actualización de su trabajo, como declara el experto 7 al resaltar *la importancia y significación de conocer experiencias y puesta en marcha de programas*. Así, los intercambios profesionales de innovación e investigación en gestión deportiva, se presentan como decisivos a la hora de estar en contacto con la realidad, aprender de otros/as, aprender de las experiencias, de las buenas prácticas, etc. como reconocen el 92% de los técnicos municipales encuestados.

La pertenencia en mi caso a AGESPORT (tanto como socio como directivo) ha contribuido en este aspecto a mi crecimiento profesional gracias al contacto frecuente con gestores deportivos de experiencia y valor contrastado en diferentes ámbitos del sector.
Experto 3 (457-460) FPHO

Los networking,... y encuentros son vitales para un buen feedback y aprendizaje
Experta 6 (475-476) FPHO

De quien más he aprendido, es de mis compañeros en la práctica y de aquellos con los que me he encontrado por el camino.
Experta 9 (488-489) FPHO

He aprendido más con las consultas y experiencias de otros compañeros/as que con la formación académica.
Experta 10 (491-492) FPHO

Ha sido mi principal herramienta de formación.
Experto 16 (529) FPHO

1.4.- FORMACIÓN MÁS ÚTIL PARA EL DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN (FUG)

Es evidente que en el trascurso de los años de desempeño de la labor como gestor deportivo, las influencias sobre la formación personal y profesional de los mismos han sido múltiples. En este apartado y a tenor de las opiniones manifestadas por los gestores expertos encuestados, vamos a organizar la información en torno a la formación reglada recibida, la formación continua, la experiencia profesional, y las aportaciones a través del intercambio de experiencias con otros gestores deportivos.

1.4.1.- Formación reglada (FURE)

Los gestores encuestados de manera ampliamente mayoritaria se decantan por considerar que la formación reglada que les ha sido más útil para el desempeño de su labor como gestor deportivo, como ocurría con los técnicos de deportes, aunque aquellos no mostraban una decisión clara con el 21% decantado por la Formación Profesional, el 19% por la Diplomatura y el 16% por la Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. En el caso de los gestores expertos, sí se inclinan por formación académica en Ciencias del Deporte con el Máster en Gestión y Organización Deportivas.

En primer lugar la preparación de base sobre la actividad física de la carrera y posteriormente la experiencia de trabajar en la gestión deportiva municipal, unida a la formación extra académica multisectorial en relación a la gestión deportiva.

Experto 1 (103-106) FURE

Es difícil responder una sola, puesto que todos han ido sumando y todos han ido sirviendo como base para las siguientes formaciones. Por un lado reseñaría el Máster en Dirección de RRHH porque al ser la primera formación que hice fuera del ámbito deportivo me dio una visión muy relevante sobre la amplitud del mundo de la gestión y la importante transferencia que el mundo de la gestión general tiene hacia el mundo de la gestión deportiva. Pero quizás el eMBA porque me dio los conocimientos necesarios a nivel económico y financiero para gestionar, analizar y decidir con criterio.

Experto 2 (110-118) FURE

Sin lugar a dudas, la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, y paralelamente la de entrenador de voleibol.

Experto 7 (140-141) FURE

Todas ellas, pero quizá el Máster sea el que más la ponga en valor, sobre todo porque te hace ver el amplio abanico de contenidos que debe de conocer un gestor deportivo.

Experto 8 (143-145) FURE

En su día, el Máster, puesto que en la carrera no teníamos ninguna asignatura de gestión y yo estaba contratada en esa época de coordinadora

*en una empresa de servicios deportivos que trabajaba para el Ayuntamiento de Burgos.
Experta 9 (147-150) FURE*

*El Máster de Gestión y Dirección Deportiva
Experto 17 (168) FURE*

*La Diplomatura me ha aportado elementos más didácticos sobre todo y, la Licenciatura, más conocimientos relacionados con el entrenamiento a nivel de alto rendimiento y gestión. En mi profesión actual toco un poco de todo, por lo que considero muy útil toda mi formación.
Experta 21 (182-185) FURE*

*La Licenciatura en Educación Física y el Máster en Gestión deportiva. Me dieron una base amplia para el posterior desarrollo de la profesión.
Experto 23 187-188) FURE*

1.4.2.- Formación continua útil (FUCO)

Como hemos indicado anteriormente en el apartado de formación permanente, los gestores deportivos valoran de manera muy positiva la formación continua recibida, porque les ha actualizado conocimientos y les han hecho avanzar en su formación.

*El curso de la FEMP fue muy clarificador, unido a las jornadas de UNISPORT.
Experto 1 (106-107) FUCO*

*La formación continua tanto de la Junta de Andalucía (actualmente y lamentablemente desaparecidos), a través de Unisport/IAD; como de las Diputaciones Provinciales (con especial mención al Programa de Formación Integrado de la Diputación de...) y la Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía (AGESPORT).
Experto 3 (125-129) FUCO*

*Sobre toda la formación recibida a través de UNISPORT y después IAD, además de la continua relación con los gestores y profesionales de otros municipios de Andalucía y resto de España que también se acercaban por los mismos congresos y seminarios.
Experto 4 (131-135) FUCO*

*Los seminarios y cursos.
Experto 16 (165) FUCO*

*Así, en mi formación como gestor deportivo las oportunidades "formales" (a través de seminarios, jornadas y foros de esos programas de formación continua de conocer el trabajo de otros compañeros de profesión ha sido valiosísima.
(Experto 3 (448-451) FUCO*

*Los networking, congresos y encuentros son vitales para un buen feed back y aprendizaje
Experta 6 (475-476) FUCO*

Fueron multitud de reuniones, seminarios, encuentros, jornadas, etc., que tenían como objetivo principal la transmisión de experiencias y conocimientos profesionales, entre gestores de nuestra comunidad

autónoma o de otras comunidades y en algunos casos de otros países, si bien estos últimos eran escasos.
Experto 11 (505-509) FUCO

Jornadas, congresos, y cursos son de vital importancia.
Experto 14 (524) FUCO

1.4.3.- Experiencias profesionales (FUEX)

Hay que señalar la importancia que los expertos/as encuestados/as conceden a la experiencia laboral como un elemento fundamental en su formación. Es cierto, que recién terminada una carrera quizá pocas personas sientan que están preparadas para enfrentarse a un puesto de trabajo, debido a la falta de experiencia práctica dentro del mercado laboral.

Posteriormente la experiencia de trabajar en la gestión deportiva municipal, unida a la formación extra académica multisectorial en relación a la gestión deportiva.
Experto 1 (103-105) FUEX

Sin duda ha sido fundamental el conocimiento adquirido durante todos mis años de desempeño como gestor.
Experto 3 (122-123) FUEX

Ciencias del Deporte y la formación de postgrado. Pero fundamentalmente las experiencias profesionales.
Experto 13 (158-159) FUEX

La de la vida.
Experta 19 (174) FUEX

Tal y como señala el Experto 1, la gestión deportiva es uno de los ámbitos donde la experiencia tiene un valor importante, ya que claramente la experiencia sí marca diferencias en el desempeño. Cuando se habla de experiencia, de ninguna manera se trata del simple paso del tiempo: en todo caso eso es antigüedad y, aunque se han empleado como sinónimos, distan mucho de serlo (Soto-González, 2011). Decir “*experiencia*” es remitirnos a un proceso en el que los gestores deportivos entienden que a través de la práctica diaria, y al trabajo constante, se tiene acceso a nuevos aprendizajes.

Cada una de ellas me ha aportado importantes conocimientos para el desarrollo de mi profesión, ya que el Ciclo Superior me dotó de muchas experiencias a nivel práctico, más que la Diplomatura o la Licenciatura, lo que me ha ayudado mucho a la hora de impartir clases en escuelas deportivas y también en la organización de actividades, de hecho, gracias a este comencé a trabajar en un Ayuntamiento.
Experta 21 (176-181) FUEX

Dado que hasta hace poco se ha basado en una formación de grado experimental (empírica), por resolución de problemas (tanteo-error), autodidáctica; la relación y participación en grupos y la relación con otros gestores ha sido de grado máximo. En la actualidad hay una

reestructuración del sistema por la complejidad y diversidad de la gestión del deporte (habría que hacer un análisis de rangos múltiples).
Experto 5 (455-459) FUEX

Creo que la experiencia ha sido relevante en el desarrollo profesional, creo que la relación y el debate entre profesionales afines son clave para generar un mayor avance del sector y por ende para enriquecer los conocimientos (formación y experiencia) de esas personas.
Experto 8 (484-487) FUEX

Pero hay que significar que la sola práctica no basta, si de por medio no hay reflexión sobre aquello que se ha realizado. Lo hecho se convierte en experiencia, en la medida en que se plantea qué se hizo bien, qué se puede y debe mejorar, y qué aspectos pueden ser reforzados, cómo debemos o podemos hacerlo, qué fallos hubo, etc. Repetir formas de trabajo al infinito sin modificación, cambio o cuestionamiento nos puede brindar destreza o habilidad, a veces positiva; pero también puede ser negativa.

1.4.4.- Intercambio de experiencias con otros gestores (FUOG)

Nuestros resultados muestran que la relación y el aprendizaje de otros gestores/as es fundamental en la formación del gestor deportivo y que mediante el intercambio de experiencias con otros compañeros y compañeras, y las reuniones de equipos de profesionales se aprende mucho, para posteriormente ponerlo en práctica en el día a día. Los gestores encuestados le dan un valor fundamental para su formación la relación con otros gestores deportivos, así se expresa en las siguientes opiniones:

Las acciones de formación participativas con otros profesionales de la gestión deportiva, las considero fundamentales en mi formación.
Experto 16 (166-167) FUOG

Destacar en este sentido, que la pertenencia en mi caso a AGESPORT (tanto como socio como directivo) ha contribuido en este aspecto a mi crecimiento profesional gracias al contacto frecuente con gestores deportivos de experiencia y valor contrastado en diferentes ámbitos del sector.
Experto 3 (456-460) FUOG

Fundamental. El compartir experiencias y comunicar cómo se acomodan los avances en tu sistema deportivo en relación a lo que ocurre en otros es fundamental. Te abre mucho los horizontes y te aumenta la motivación por el cambio.
Experto 1 (433-436) FUOG

Fundamental, el intercambio de conocimiento, experiencias, documentación, etc. es una gran fuente; muy recomendable. Pero por favor, no solo del ámbito deportivo, de todos los ámbitos posibles. El otro día visité una fábrica de componentes para automóviles aprendí muchas cosas: sistemas de control de presencia de trabajadores, un modelo de contrato de investigación entre la empresa y una universidad, etc.
Experto 2 (438-443) FUOG

La posibilidad de crecer profesionalmente, a través de las experiencias de otros, el poder compartir buenas prácticas, que han sido desarrolladas con éxito, es sin lugar a dudas, el aspecto más valorado por los gestores encuestados.

La gestión compartida del conocimiento la considero fundamental e imprescindible para "crecer" profesionalmente, tanto a nivel interno de una organización (empresa / institución / etc.).
Experto 3 (445-447) FUOG

De quien más he aprendido, es de mis compañeros en la práctica y de aquellos con los que me he encontrado por el camino.
Experta 9 (488-489) FUOG

Toda, pues he aprendido más con las consultas y experiencias de otros compañeros y compañeras que con la formación académica.
Experta 10 (491-492) FUOG

Quizás sea de lo más importante, incluso más que la formación universitaria.
Experto 20 (540-541) FUOG

Básico el intercambio de experiencias y confrontar tus decisiones con otras realidades.
Experto 13 (521-522) FUOG

1.5.- ITINERARIOS FORMATIVOS RECOMENDADOS (FIF)

1.5.1.- Formación académica básica (FIFA)

Compartimos totalmente la opinión de González-Maura (2000), cuando señala que cada día la sociedad demanda con más fuerza a las Universidades la formación de profesionales competentes. La calidad en la formación profesional depende no solo de los conocimientos y habilidades que desarrolle en el curriculum universitario, sino también de los intereses y valores que regulan su actuación profesional. Así, los gestores deportivos encuestados valoran como muy positiva la formación inicial reglada, decantándose por la licenciatura en Educación Física y los Máster en gestión deportiva, como el itinerario básico de formación inicial.

Seguiría la vía de la enseñanza reglada basada en la carrera de Educación Física y Máster o cursos de posgrado en gestión del deporte con expresión importante en tecnología de la información y el conocimiento, marketing, economía y sociología.
Experto 1 (193-196) FIFA

Evidentemente, de forma generalizada, podemos entender importante que se curse el grado de ciencias del deporte con especialización hacia la gestión deportiva, pero no podemos negar que un itinerario procedente del sector económico e incluso del derecho complementados con formación de postgrado especializada en gestión deportiva (incluso diferenciando esa

especialización para según qué sector de la gestión deportiva se esté orientado) son igualmente válidos.
Experto 3 (237-243) FIFA

Licenciatura en Actividad Física. Y sobre todo la relación con el mundo de la gestión municipal.
Experto 4 (251-252) FIFA

Relacionado con las Ciencias de la Actividad Física, Económicas y Empresariales, Recursos Humanos y Derecho (en este orden).
Experto 5 (254-256) FIFA

Licenciatura en Ciencias del Deporte, itinerario de Gestión.
Experta 6 (257) FIFA

Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Máster Gestión Deportiva. Máster de Gestión de Empresas Deportivas. Máster en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas etc...
Experto 7 (259-261) FIFA

Nos parece interesante la reflexión que realiza Gómez-Pozo (2007), al considerar que el enfoque integral para la labor profesional posterior de los estudiantes universitarios, debería constituir la estrategia maestra de la Educación Superior. Entendemos que para las universidades debe resultar un verdadero reto formar profesionales cuyos valores respondan a una actuación profesional responsable y comprometida, con la solución de los problemas de su entorno, demostrando competencia en su desempeño, y una actuación basada en el servicio al ciudadano.

1.5.2.- Formación académica complementaria (FIFC)

Al margen de la formación reglada preferentemente universitaria (Licenciatura y Máster) los gestores encuestados señalan otra serie de materias que deberían cursarse en la formación del gestor deportivo, entre las mismas se señalan preferentemente las de índole económica y legal, así como idiomas, nuevas tecnologías y marketing.

Económicas y Empresariales, Recursos Humanos y Derecho (en este orden).
Experto 5 (254-255) FICC

La formación de base ha de ser complementada con un postgrado específico de gestión deportiva y formación continua específica sobre los campos de conocimientos transversales en los que tenga mayor vacío, (es imprescindible conocer bien el ámbito deportivo para aquellos estudiantes que provengan de otro itinerario universitario distinto a las ciencias del deporte), Por último, les recomendaría que complementaran su formación general con mucha formación específica en aquellos temas que afecten a su actividad laboral presente o futura, Derecho, economía...no se puede ser bueno en todo, hay que contar con una buena base y luego especializarse en temas concretos.
Experto 8 (264-272) FICC

*Derecho, Ciencias Económicas Empresariales para finalizar con un buen Máster profesional de referencia. Y por supuesto idiomas.
Experto 12 (299-300) FICC*

*Gestión Deportiva, Licenciatura en Derecho, Económicas.
Experto 15 (308) FICC*

*Un Máster de gestión deportiva y formación específica en marketing y economía.
Experto 16 (310-311) FICC*

*Y sobre todo legislación aplicable y relaciones humana. Expertos de especialización, idiomas (ingles)...
Experta 19 (322-323)*

También se señalan materias relacionadas con los Recursos Humanos y el conocimiento de dinámica de grupos.

*Reforzar la formación universitaria básica con formación complementaria en conocimientos sobre RRHH, análisis presupuestario y financiero...
Experto 11 (287-289) FICC*

*Todo grado en gestión de instalaciones deportivas y RRHH.
Experto 20 (325) FICC*

*El gestor no ha de ser un gran experto en la gestión de RRHH ni desarrollarla en todo su espectro, pero si ha de conocerlo, ha de comprender a los especialistas en RRHH, y saber comunicarse con ellos. Lo mismo con los de marketing, con el contable, con la asesoría, etc.
Experto 2 (347-350) FICC*

*La gestión de RRHH y la eficiencia energética.
Experto 20 (641) FICC*

1.5.3.- Prácticas (FIPR)

Se considera por parte de los expertos/as que la práctica profesional es importante para que una persona, normalmente estudiante, pueda desarrollar sus habilidades y actitudes frente a un trabajo o puesto de trabajo específico, como lo es el de gestor/a deportivo, mostrando todo lo que sabe y aprendiendo sobre su sector.

Normalmente las prácticas profesionales son llevadas a cabo por estudiantes, ya sea de grado, módulos, licenciaturas o diplomaturas, entre otros, que deben poner a prueba todos sus conocimientos adquiridos durante sus años de formación. Así, existen estudios que integran este tipo de prácticas dentro de lo que es el programa de estudios, siendo estas, parte importante de su calificación final.

Prácticas Laborales: es fundamental que tenga experiencia (cuanta más mejor, así comprenderá mejor lo que aprenda y le buscará aplicación) y si es posible, que pueda compaginar la formación con su trabajo o con prácticas.

Experto 2 (202-205) FIPR

Las prácticas son fundamentales para profundizar en la labor del gestor deportivo y verificar si realmente te gusta la profesión, al margen de que te ponen en contacto con la realidad.

Experto 23 (335-337) FIPR

Estas prácticas profesionales integradas en el programa de estudio estarán guiadas y supervisadas por un tutor/a. De esta forma, al final de las mismas, el tutor/a de dichas prácticas podrá realizar un informe y poner la nota pertinente al alumno, para dar a conocer con ella su implicación en las prácticas, lo aprendido durante las mismas y su valía como futuro profesional de este sector concreto.

Creo más importante la práctica tutelada en diferentes organismos para una visión global, más que demasiada formación teórica.

Experta 6 (369-370) FIPR

Estas prácticas deben de ser tuteladas por un gestor con experiencia, que guíe a la persona que aprende por el camino de las buenas prácticas, reflexionando sobre las decisiones y la importancia de las mismas.

Experto 23 (338-340) FIPR

1.5.4.- Formación continua (FICO)

La formación continua es una necesidad ineludible en una sociedad mudable y de cambios acelerados. En palabras de Marcelo-García (2002):

El valor de las sociedades actuales está directamente relacionado con el nivel de formación de sus ciudadanos, y de la capacidad de innovación y emprendimiento que éstos posean. Pero los conocimientos, en nuestros días, tienen fecha de caducidad y ello nos obliga ahora más que nunca a establecer garantías formales e informales para que los ciudadanos y profesionales actualicen constantemente su competencia. Hemos entrado en una sociedad que exige de los profesionales una permanente actividad de formación y aprendizaje.

Los gestores deportivos encuestados tienen claro que sin formación continua ningún itinerario formativo está completo, siendo una labor imprescindible.

Los itinerarios básicos no estarían completos sin un itinerario de formación continua imprescindible para la adaptación y actualización permanente a los requerimientos del sector en cada caso y periodo de su trayectoria profesional.

Experto 3 (244-247) FICO

Formación continua, jornadas, congresos, etc. de corta duración y temáticas específicas.

Experto 8 (040-041) FICO

Lo que sí está claro, es que uno debe conocer las últimas tendencias del mercado y no dejar nunca de formarse.

Experta 9 (279-280) FICO

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 (Gómez y Núñez, 2011), y necesariamente esta adaptación pasa por la formación permanente.

Se hace imprescindible una buena Formación continua en temas de actualidad que vayan surgiendo: RSC, LOPD, Gestión por Competencias, etc.

Experto 2 (217-218) FICO

Formación continua específica sobre los campos de conocimientos transversales en los que tenga mayor vacío, (es imprescindible conocer bien el ámbito deportivo para aquellos estudiantes que provengan de otro itinerario universitario distinto a las ciencias del deporte).

Experto 8 (265-268) FICO

1.6.- LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA DEL GESTOR DEPORTIVO (FIN)

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir, o aplicar el conocimiento (Martínez-González, 2007). Hay que destacar como características de la investigación en el ámbito de la gestión, fundamentalmente la intencionalidad del proceso, la importancia de obtener informaciones útiles, y la necesidad de tratar de solucionar los diferentes problemas que surgen en la labor profesional desde un punto de vista riguroso.

1.6.1.- Actividad Importante (FIIM)

Ante los cambios acelerados de conocimiento, y la multiplicidad de problemas que se presentan en la labor de gestión deportiva, los expertos/as encuestados consideran que la actividad científica del gestor es un aspecto importante, ya que el desempeño laboral, requiere de profesionales

competentes que den respuesta a los problemas de una realidad compleja y dinámica; que adopten una actitud reflexiva y crítica con respecto a la realidad deportiva, y que posean idoneidad técnico-profesional para investigar científicamente esa realidad y transformarla creativamente, tal y como apunta Merino (2013).

Creo fundamental el conocimiento del sector científico, de los medios y herramientas de investigación y de innovación. No creo que sea fundamental que tenga una actividad científica, pero sí que sepa lo suficiente de la misma como para poder entenderla, valorarla, colaborar y utilizarla.

Experto 2 (341-344) FIIM

Como en todos los campos de conocimiento y desarrollo profesional la labor científica y de investigación es imprescindible.

Experto 3 (352-353) FIIM

Por supuesto. Sin estudios científicos, no hay mejora ni innovación. Además, nos acerca a otras profesiones y nos da prestigio profesional.

Experta 9 (381-382) FIIM

Se considera que los gestores deportivos, deben comprometerse como investigadores de su propia práctica y reflexionar críticamente acerca de la misma para mejorarla, a través del contraste, el diálogo, el debate, la deliberación, las investigaciones de campo, y la experiencia compartida sobre buenas prácticas profesionales, tal y como destaca el 90% de los técnicos deportivos de Andalucía encuestados.

Creo que el gestor deportivo actual debe incorporar la actividad investigadora en su quehacer diario, el espectacular desarrollo del deporte así lo requiere.

Experto 11 (392-394) FIIM

Sin duda, muy importante, más aún en este sector de constante cambio y dada su expansión se requiere de un intercambio permanente para estar al tanto de las tendencias de futuro.

Experto 12 (396-398) FIIM

Muy importante, es una faceta que descuidamos con frecuencia por los compromisos del día a día.

Experto 16 (406-407) FIIM

Sí, es importante, ya no solo en aspectos de la actividad física propiamente dicha, sino también en necesidades del cliente y sensaciones.

Experto 20 (419-420) FIIM

Me parece muy importante ya que es una profesión que tiene que estar en continuo cambio y renovándose para seguir el ritmo de la sociedad, adaptarse a las necesidades de esta y buscar los mayores beneficios a nivel económico, educativo, deportivo, social, etc.

Experta 21 (422-425) FIIM

A tenor de las opiniones de los expertos/as consideramos que se hace indispensable para aprender a investigar, tener una experiencia directa con la problemática a estudiar, cuyas conclusiones superen la mera producción de información. Para ello, es fundamental introducir las herramientas de investigación en el estudio de situaciones cotidianas, para un posterior análisis teórico-reflexivo y la implementación de estrategias superadoras de esas prácticas.

Se necesita también de profesionales que se asuman como pensadores, es decir como sostiene Paulo Freire, que "*realicen la tarea permanente de estructurar la realidad, de preguntarle y preguntarse sobre lo cotidiano y evidente, tarea ineludible para todo trabajador en el ámbito social.*"

1.6.2.- Campos de estudio específicos (FICE)

Los gestores deportivos encuestados, se decantan por la *investigación aplicada*, con el propósito de transferir los conocimientos obtenidos a una realidad concreta para transformarla. Y dentro de este tipo de investigación se decantan por la investigación evaluativa, que busca valorar con rigor y objetividad la calidad y eficacia de las instituciones, de las personas que llevan a cabo las actividades, y de los programas que se realizan, en situaciones concretas y muy contextualizadas.

Sí, pero en materias específicas del campo de la gestión, y nutrirse de los conocimientos científicos del área médica, de rendimiento o didáctica.
Experto 1 (339-340) FICE

Sí creo que es importante que estudie y analicen con criterios científicos el ámbito de nuestra actividad con objeto de mejorar los procesos y conseguir mejores resultados.
Experto 17 (410-412) FICE

Me parece de gran interés, aunque deben de estudiarse aspectos concretos y específicos de la gestión deportiva, tales como empleo de los recursos materiales, humanos, económicos...en suma aspectos que nos preocupan en el día a día.
Experto 23 (426-428) FICE

La investigación en el campo de la gestión deportiva, presenta una serie de características particulares, entre ellas cabe señalar: la multiplicidad de objetivos que se plantean las diferentes instituciones y entidades, la singularidad de los fenómenos que se pueden estudiar, y la pluralidad de los métodos, técnicas e instrumentos pueden emplearse, son dimensiones que le otorgan especificidad propia.

2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO II: LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente".
DESSLER (1979).

González-Valeiro (2001) manifiesta que cuando hablamos de motivación “estamos ante uno de los procesos de pensamiento más estudiado, más complejo y a la vez de mayor importancia dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje”, ya que este término incluye muchos aspectos que interactúan estrechamente (personalidad, variables externas a la persona, variables cognitivas, variables biológicas y emociones). Como recuerda (Benjumea, 2011), la motivación es determinante porque podría explicar muchas de las cuestiones que cotidianamente encontramos en el proceso de la práctica de actividad físico deportiva

Nos interesa sobremanera conocer por un lado, cuáles han sido las motivaciones que impulsaron a los gestores deportivos de Andalucía a elegir esta profesión y ocupación laboral, y por otro indagar acerca de cómo mantienen sus niveles de motivación a lo largo de los años de ejercer su trabajo.

Para ello, hemos formulado a los expertos encuestados las siguientes cuestiones:

- *¿Por qué te hiciste gestor deportivo?*
- *¿Qué motivaciones internas/externas te han servido para mantenerse en la profesión?*
- *¿Qué aspectos valoras como más importantes a la hora de poder realizar tu trabajo? (presupuesto, libertad para planificar y programar, independencia política...)*
- *¿Crees que el gestor deportivo local goza del reconocimiento que merece dentro de su entidad?*

De las opiniones expresadas en respuesta a los interrogantes anteriores, hemos establecido las siguientes categorías y subcategorías para este campo:

Tabla V.4.- Categorías del Campo 3: Motivación de los gestores deportivos de Andalucía

CAMPO 2	MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA		CÓDIGO	
CATEGORÍAS	2.1.- MOTIVACIONES PARA HACERSE GESTOR DEPORTIVO (MGD)	2.1.1. Vocación de servicio público	MGSP	
		2.1.2. Pasión por el deporte	MGPD	
		2.1.3. Dinamismo de la profesión	MGDP	
		2.1.4. Salida laboral	MGSL	
		2.1.5. Proceso natural	MGPN	
	2.2.- MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MANTENERSE EN LA PROFESIÓN DE GESTOR DEPORTIVO (MIE)	2.2.1. Motivaciones internas (MIN)	Satisfacción personal	MISP
			Creatividad	MICA
			Servicio a los demás	MISP
			Retos personales	MIRE
		2.2.2. Motivaciones externas (MEX)	Reconocimiento social	MERS
			Incentivos externos	MEIE
	2.3.- VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO (MVT)	2.3.1. Libertad para realizar el trabajo		MVLI
		2.3.2. Independencia política		MVIP
		2.3.3. Capacidad presupuestaria		MVCP
		2.3.4. Planificación estratégica		MVPE
		2.3.5. Equipo de trabajo		MVET
	2.4.- RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL GESTOR DEPORTIVO (MRG)	2.4.1. Reconocimiento social y personal (MRR)	Poco	MRRP
			Social	MRRS

2.1.- MOTIVACIONES PARA HACERSE GESTOR DEPORTIVO (MGD)

La motivación en la actualidad constituye un área de la Psicología realmente fecunda pero, a la vez, de engarce difícil con la orientación cognitiva de base experimental característica de la psicología contemporánea. Los importantes problemas teóricos y metodológicos que la aquejan derivan, entre otros factores, de la propia naturaleza compleja de los motivos y, también, del hecho de la breve sistematicidad como disciplina científica.

Entre los procesos psicológicos básicos, tal vez sean los motivacionales los que se presentan más estrechamente vinculados con la acción, con independencia de que el marco teórico adoptado sea conductista, cognitivo o dinámico (Barberá y Mateos, 2000). Así, al ser interrogados los gestores deportivos acerca de cuáles fueron sus motivaciones para elegir esta profesión, manifiestan diferentes motivos, destacando su afán de servicio público, su pasión por el deporte y el dinamismo de la profesión.

2.1.1.- Vocación de servicio público (MGSP)

La vocación entendida como inclinación hacia una determinada profesión, tiene aquí su justificación en el servicio público, que aparece entre las opiniones de los gestores como más decisiva a la hora de elegir la profesión. Servir es una actitud interna de colaboración y ayuda, que se presta a los demás, es en definitiva la manifestación de una entrega, porque se es consciente de que se puede entregar algo a otros.

Se fue despertando un verdadero interés por contribuir a que se hiciera realidad el deporte como derecho ciudadano. Por tanto, mi motivación en la gestión deportiva ha crecido como vocación de servicio público para procurar el acceso a la práctica deportiva ciudadana por encima de otras vías del sector.

Experto 3 (672-676) MGSP

Venia del mundo del deporte. He sido practicante de deporte federado y venía practicando desde pequeño. Pero el organizar deporte, dirigir deporte y gestionar deporte debe ser vocacional.

Experto 4 (679-681) MGSP

Para colaborar, ayudar y fortalecer el sistema deportivo municipal y autonómico.

Experto 7 (689-690) MGSP

Me di cuenta que me gustaba el mundo del deporte y sobre todo lo que conlleva organizar cualquier manifestación deportiva. Por lo que decidí cambiar de carrera e iniciarme en este mundo que me apasiona.

Experta 10 (707-709) MGSP

Un trabajo acabado y bien hecho, cualquiera que éste sea, constituye la forma más concreta de servir a los demás. Es evidente que el afán de servicio público llevará a ofrecer calidad en el servicio que se presta. Y que el prestar un buen servicio "ese *saber hacer*", es algo que tiene mucho que ver con la ética.

La vocación de servicio a los demás se ejerce con un trabajo acabado, bien hecho, realizado con la máxima perfección material posible dentro de las propias capacidades, haciendo un esfuerzo por ser competentes, procurando ser eficientes y eficaces, así lo entienden los gestores deportivos encuestados.

Me hice gestor deportivo porque desde pequeña siempre me ha gustado participar como voluntaria en las actividades municipales que se organizaban. Después de esto conocí a profesionales que hicieron que me interesara por esta rama y, a través de mi formación comprobé que me atraía más que la docencia y que el alto rendimiento y además, que el área de la gestión deportiva era donde más cómoda me encontraba.
Experta 21 (773-779) MGSP

Porque mi mayor motivación es hacer funcionar y dar buenos resultados a cualquier instalación deportiva a través de la satisfacción de los usuarios.
Experta 22 (780-782) MGSP

2.1.2.- Pasión por el deporte (MGPD)

Sentir pasión por el deporte es sin lugar a dudas entusiasmo, amor, afición, y este gusto por la práctica deportiva, así como el deseo de servicio público, ha llevado a muchas personas a elegir como profesión la gestión deportiva.

La labor de gestión siempre me gustó y si a eso le sumo mi gran pasión que es el deporte, vi la conjugación perfecta en la gestión deportiva.
Experto 20 (769-771) MGPD

El comienzo del estado de las autonomías era un reto apasionante y además tuve la tremenda suerte de poder compartir con entrañables compañeros que luego fueron referentes en la gestión del deporte andaluz.
Experto 11 (717-720) MGPD

Dedicarse de lleno y creer en lo que se hace y se propone, produce satisfacción, y este es un sentimiento que enaltece la profesión.

Es algo que siempre ha formado parte de mi vida, planificación de actividades y horarios, gestión económica y de personas, resolución de conflictos, labor comercial y de atención a las personas...Entre otras muchas cuestiones más. Son características que de forma innata he ido y sigo desarrollando.
Experto 8 (693-696) MGPD

2.1.3.- Dinamismo de la profesión (MGDP)

Las actividades físico-deportivas en las sociedades modernas están experimentando un proceso de heterogeneización interna, consustancial a dos transformaciones paralelas y complementarias “la primera afecta al perfil de los practicantes, en los cuales existe una tendencia hacia la democratización en el acceso a la práctica deportiva. No solo se trata de unos incrementos cuantitativos en cuanto al volumen de población practicante, sino también a unos profundos cambios cualitativos que afectan a las características sociológicas de dicha población. La segunda transformación se produce en el propio sistema deportivo y tiene mucho que ver con el cambio demográfico antes apuntado, es indudable que el acceso masivo y no solo su presencia física sino también sus diferentes formas de entender y sentir las prácticas físico-deportivas. Heinemann (1991)

Estos cambios profundos hacen que la profesión de gestor deportivo, sea una profesión dinámica, cambiante, que ha de dar respuesta a los nuevos problemas e interrogantes que surgen cada día, siendo este un aspecto muy valorado por los encuestados.

Me resultó un trabajo muy gratificante sobre todo por tener la oportunidad de crear proyectos, programas, programaciones, relaciones. Al compararlo con la docencia o con el alto rendimiento, me pareció un sector mucho más rico y variado que los otros dos.
Experto 2 (660-663) MGPD

Pienso que esta profesión es dinámica, cambiante, te permite libertad y la considero muy vocacional, por eso es mi profesión.
Experto 8 (697-698) MGPD

Las modalidades de realizar actividad física se han multiplicado, de tal forma, que no es aventurado decir, que hay una actividad física para cada ciudadano/a. Se trata por tanto de averiguar en cual o en cuales nos sentimos más satisfechos y se nos da mejor. Rittner (1996) al analizar el deporte contemporáneo afirma que dicha forma de deporte se ha “*macdonalizado*”, es decir, caracterizado por la búsqueda de la eficacia, el cálculo y la cuantificación.

Es la rama que más me gusta y tuve la oportunidad, interés personal ya que creo que es un buen arma para desarrollar proyectos al nivel (discretos y ambiciosos) que se “quiera” con multitud de objetivos de los mil y un beneficios de las mil y una facetas relacionadas con la actividad física y el deporte.
Experta 19 (763-767) MGPD

Es un trabajo tan dinámico, tan cambiante, que cada día aprendes algo nuevo. Me encanta lo que hago.
Experto 23 (784-785) MGPD

Nos identificamos con la opinión de Inglehart (1997) cuando manifiesta que *“existe un número creciente de personas que buscan la satisfacción de sus necesidades de expresión simbólica y de autorrealización del yo mediante la participación en actividades físico-recreativas lejos de toda intención de rentabilidad”*.

2.1.4.- Salida laboral (MGSL)

La gestión del deporte es una práctica profesional asociada al deporte moderno, aunque ha sido en las últimas décadas cuando se han integrado en ella los aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos, así como otras cuestiones éticas, políticas y científicas (García-Ferrando, 2002). Esta salida laboral, diferente a la educación y al entrenamiento, surge fundamentalmente con la incorporación de la gestión del deporte por parte de los ayuntamiento democráticos, como así lo exponen los/as expertos/as.

Me inicié laboralmente en el deporte municipal y crecí en este campo en una época que todo estaba por hacer, con lo que mi experiencia fue avanzando a la par que crecía el área de deportes.
Experto 1 (653-655) MGSL

La inquietud personal por tener independencia vital me llevan a aprovechar la oportunidad de pasar a formar parte del recién creado servicio de deporte de la Diputación (casi coincidente con el desarrollo generalizado de los servicios deportivos públicos en Andalucía).
Experto 3 (668-671) MGSL

Porque hay una mayor posibilidad desarrollo y cambio a través mi trabajo en la educación física y el deporte y porque profesionalmente ha sido mejor para mi familia.
Experto 5 (683-685) MGSL

Era la rama a la que veía más salida y más me satisfacía
Experta 6 (686) MGSL

Llegó un momento profesional en el que había que decidir (incompatibilidades), y me incliné por la gestión deportiva pública (y por la política deportiva pública, también).
Experto 18 (760-762) MGSL

2.1.5.- Proceso natural (MGPN)

El mercado del trabajo del deporte ha evolucionado, se pasa del voluntariado de hace años del cual no se podía vivir, a la profesionalización, con la incorporación de la Educación Física y el Deporte, a los programas educativos lo que produce más puestos de trabajo. Según Heinemann (1998) la profesionalización significa pasar de un trabajo no remunerado, ocasional y cualificado a un trabajo remunerado, continuado y especializado

(oposiciones...). El itinerario que en los primeros años de profesionalización de la actividad física y el deporte, ha discurrido desde la exclusividad de la enseñanza, pasando por el entrenamiento deportivo y desembocando más tarde en un proceso que algunos gestores califican de “*natural*”, *debido fundamentalmente al incremento de la demanda de gestores cualificados.*

Por un fenómeno que considero “natural” en muchos gestores de mi edad y anteriores, esto es, introducido desde siempre en el mundo del deporte y una vez agotado el normal itinerario de la mayoría de nosotros, o sea, primero como practicante de deporte de competición, después como entrenador y por último como docente. Digamos que era el “final de un proceso” y fue un momento en que había campo para los que sin ser titulados superiores, podíamos ejercer esa función en pequeños y medianos ayuntamientos.

Experto 12 (731-738) MGPN

Antes de ser gestor deportivo mis inicios (como los de muchos) fueron en el campo del entrenamiento deportivo. Con “veintipocos” años tenía más vocación de “banquillo” que de “despacho” (no tenía muy clara la verdadera dimensión de la profesión).

Experto 3 (665-668) MGPN

Venia del mundo del deporte. He sido practicante de deporte federado y venia practicando desde pequeño. Pero el organizar deporte, dirigir deporte y gestionar deporte debe ser vocacional.

Experto 4 (679-681) MGPN

Estuve en el mundo de la docencia y alterné con la gestión y descubrí que esta era mi profesión.

Experto 23 (782-783) MGPN

2.2.- MOTIVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA MANTENERSE EN LA PROFESIÓN DE GESTOR DEPORTIVO (MIE)

Nos interesa conocer cuáles son las motivaciones de los gestores deportivos para mantenerse en la profesión durante años, tratando de mejorar su labor diaria, para ello les hemos planteado cuáles eran sus motivaciones internas y externas.

En opinión de Deci y Ryan (1985), las personas con una motivación intrínseca tienen mucha curiosidad, quieren explorar el entorno y ejecutan las tareas sin necesidad de recibir gratificaciones externas. Sin embargo, los sujetos con motivación extrínseca necesitan recompensas externas para continuar con la tarea, de esta forma, las recompensas adquieren dos funciones: de control o de información. Para los autores anteriores, la persona necesita sentirse competente en la actividad que realiza. Si la persona no siente que es competente, la motivación de tipo intrínseco disminuye y existe una mayor probabilidad de desmotivación.

2.2.1.- Motivaciones internas (MIN)

La motivación Intrínseca según López-Ramírez y Rodríguez-Gómez (2010), se sostiene en dos pilares fundamentales: *la implicación* o compromiso sustancial e interés personal por el contenido en sí de la actividad que se realiza, y *la satisfacción* y sentimiento de realización personal que el sujeto experimenta por lograr llevar a cabo la mencionada actividad.

Se pueden distinguir dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la obligación. Respecto a la motivación intrínseca, por obligación, ella ostenta como fundamento, el convencimiento, que el individuo pueda tener, de aquello que debería ser hecho. Es entonces lo que en el argot popular se llama “*La satisfacción del deber cumplido*”. Es el caso de “un sentimiento de responsabilidad, por una misión, que puede conducir a ayudar a otros más allá de lo que es fácilmente observable, recompensado o divertido”.

2.2.1.1.- Satisfacción y compromiso personal (MISP)

Los altos niveles de motivación intrínseca están relacionados con un aumento de la satisfacción por la actividad realizada (Scalan y Lewthwaite 1984), así como por el deseo de afrontar desafíos (Wong y Bridges, 1995), así los gestores deportivos encuestados destacan que sus motivaciones internas pasan por la satisfacción de la tarea realizada, por la ilusión y el entusiasmo que genera su trabajo.

El entusiasmo, la ilusión y el afán de fortalecer y acrecentar el sistema deportivo municipal y autonómico, a través de la innovación de programas.
Experto 7 (837-838) MISP

La motivación es poder compartir mi “Amor” por la actividad física, el deporte y la recreación.
Experta 9 (844-845) MISP

A nivel interno, destacaría el amor por una profesión que pienso que me ha dado mucho, sobre todo por coincidir con mi vocación deportiva y también entiendo que ha influido un sano y diligente magisterio de los predecesores o “mentores” profesionales que he conocido en el camino. Hay además un componente de “compromiso” que va más allá de un sueldo a final de mes y que es propio también de esta profesión.
Experto 12 (859-864) MISP

La pasión por el deporte, el contacto con otros gestores, el significado del deporte en sí, lo cambiante de este.
Experto 15 (875-876) MISP

Es más bien por vocación, por el gusto de realizar actividades con éxito con la gente del municipio, por dirigir a un grupo de monitores que hacen llegar el deporte a un gran número de personas del municipio que de otra forma no practicarían.
Experta 21 (901-904) MISP

Se manifiestan opiniones donde se pone de relieve el compromiso personal de los gestores con un trabajo bien hecho., y que supone el compromiso con la actividad que se realiza, en opinión de Deci y Ryan (1985), el disfrute que le produce, y por tanto, la actividad pasa a ser es un fin en sí misma.

Compromiso Personal: Necesidad de ver resultados en el trabajo bien hecho: resultados en la participación de usuarios, beneficios del sistema, refuerzos con otros compañeros, adherencia de personas o grupos en los programas y actividades, satisfacer la cuota personal de responsabilidad ante la atención a personas.
Experto 5 (824-828) MISIP

En casi tres décadas he ocupado responsabilidades muy diversas que han contribuido a mantener mi compromiso profesional.
Experto 16 8879-880) MISIP

2.2.1.2.- Creatividad y aprendizaje (MICA)

Los gestores deportivos manifiestan que les motiva su trabajo por la creatividad que supone el mismo y las posibilidades de aplicación de diversas respuestas a los problemas planteados. Esta manera de entender la creatividad la considera Gardner (1995):

Como la capacidad de una persona para resolver problemas con regularidad, que elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio es considerado nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto.

Los gestores deportivos, coinciden en lo novedoso de su trabajo, su originalidad, y las posibilidades que les brinda sus tareas para resolver un problema.

La cantidad de cosas que puedo aprender cada día. Y aún así, todo lo que queda por aprender. La cantidad de nuevos proyectos que surgen cada día. Y aún así, todo lo que queda por emprender. Lo amplia y longeva que puede ser la carrera profesional de un gestor deportivo.
Experto 2 (792-7953) MICA

Su constante evolución, que hace que sea una profesión sujeta a múltiples cambios (en la gestión "dura" no hay dos días iguales) y sobre todo la polivalencia que proporciona la gestión.
Experto 12 (866-868) MICA

La variedad de las actividades a realizar, los retos profesionales continuos a lo largo de los años.
Experto 17 (882-883) MICA

Es un trabajo tan creativo y bonito que siempre estas aprendiendo cada día de lo que haces.
Experto 23 (910-911) MICA

La creatividad como elemento motivacional, está relacionada con la generación de ideas que sean relativamente nuevas, apropiadas y de alta calidad, como exponen Sternberg y Lubart (1997) y Arnold Toynbee (citado en Taylor, 1996) afirma que *"El talento creativo es aquel que, cuando funciona efectivamente, puede hacer historia en cualquier área del esfuerzo humano"*.

2.2.1.3.- Deseo de servicio a los demás (MISD)

Referir vocación de servicio es hablar de cultura de calidad, particularmente cuando esa vocación debe ser estructura y estar cimentada en la *administración pública*. El *servidor público* es una persona orientada, principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición de las personas sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de éstas y anteponiendo los máximos fines de la sociedad a cualquier propósito o interés particular. La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del *servidor público*, así lo exponen los gestores encuestados/as.

Tener el sentimiento de que trabajabas por mejorar la vida de los ciudadanos.

Experto 1 (784-785) MISD

A nivel interno, el mejorar la salud de la gente y conseguir la mayor cuota de participación de la gente en el deporte.

Experto 4 (819-820) MISD

Es muy interesante poder conseguir que todo el que quiera, pueda hacer actividad física y aprovechar todos sus beneficios.

Experta 9 (846-847) MISD

El superarme día a día haciendo las instalaciones deportivas sostenibles y productivas, además de hacer accesible la actividad física saludable a todas las personas.

Experto 20 (897.899) MISD

Servir a la ciudadanía es uno de los aspectos que más sustenta la labor del gestor deportivo, que constituye una decisión de responsabilidad con el trabajo y con la sociedad.

2.2.1.4.- Retos personales y profesionales (MIRE)

El entramado central de la *Teoría de las Metas de logro*, hace referencia a la creencia de que las metas de una persona, consisten en esforzarse para demostrar competencia y habilidad en los contextos de logro (Nicholls, 1984), entendiendo por estos contextos de logro, aquellos en los que la persona participa, tales como: el entorno laboral, el deportivo y/o el familiar, y de los que

puede recibir influencias para la orientación de sus retos. La labor diaria del gestor deportivo le puede suponer pequeños o grandes retos personales, y/o profesionales a superar.

*La evolución del sector del deporte ha ofrecido tantos campos hacia los que orientar el crecimiento profesional que afortunadamente he podido encontrando nuevos retos a los que vincularme.
Experto 3 (807-809) MIRE*

*El dinamismo de la profesión, los nuevos retos...
Experto 8 (840) MIRE*

*Tanto interna como externamente era una pasión permanente crear algo que no existía o existía poco, la tarea era contribuir a poner las mimbres del Deporte Andaluz y la verdad es que esa fue una tarea apasionante.
Experto 11 (851-854) MIRE*

*Ver que se van consiguiendo las metas que desde hace años nos proponemos.
Experto 14 (872-873) MIRE*

*Ir viendo resultados inmediatos pero con metas a largo plazo, constantes cambios e innovación en el sector, abordar constantes retos en eficiencia y eficacia, rentabilidad social. Creo que es una de los sectores más cambiantes en unos aspectos y más anquilosado en otros y eso o te mantiene alerta o te hace desistir....
Experta 19 (889-893) MIRE*

Nos identificamos con la opinión de Maehr y Nicholls (1980), que consideran que el primer paso para entender las conductas de logro y los retos que pretenden conseguir las personas es “reconocer que el éxito y el fracaso son estados psicológicos de la persona basados en el significado subjetivo o la interpretación de la efectividad del esfuerzo necesario para la ejecución”. De esta forma, las metas de logro de una persona que se dedica a la gestión deportiva y pretende superar los retos que le suponen su actividad, serán el mecanismo principal para juzgar su competencia y determinar su percepción sobre la consecución del éxito.

2.2.2.- Motivaciones externas (MEX)

2.2.2.1.- Reconocimiento social (MERS)

Hay dos formas diferentes de conseguir prestigio o reconocimiento social: por atribución o por logro. La atribución viene otorgada, mientras el logro está relacionado con la educación, la ocupación y las habilidades. El reconocimiento social a los logros conseguidos por los gestores deportivos, debe ser aceptado por otros como tal logro y, como consecuencia de ello, el gestor tiene que esforzarse para mantener ese reconocimiento. Pero, aún más, dice Kantzara (2007) "el resultado de ese reconocimiento resulta de la

interacción de una persona, otra persona y terceras partes significativamente relevantes". Una de las motivaciones externas que influyen decisivamente en el mantenimiento de la profesión de gestor deportivo, es el reconocimiento de las personas a las que se sirve.

*Reconocimiento social, económico y personal como resultado de tu trabajo. Me sentía diferente a los demás por ganarme la vida en la gestión del deporte que años anteriores era una rara avis.
Experto 1 (788-790) MERS*

*A nivel externo, la gran relación con los profesionales de la gestión y del deporte en general.
Experto 4 (821-822) MERS*

*La recompensa y felicitaciones de mi entorno laboral y sobretodo porque me encanta mi trabajo.
Experta 10 (848-849) MERS*

*La satisfacción de los usuarios y del organismo para quien trabajo por la realización de mi trabajo.
Experta 22 (907-908) MERS*

2.2.2.2.- Incentivos externos (MEIE)

Un incentivo “es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento” (Benjumea, 2011). El incentivo puede ser la propia estimulación que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa.

En el ámbito estrictamente laboral, la motivación extrínseca serían todos aquellos factores o estímulos que proceden de fuera, es decir, externos. El ejemplo más común de motivación extrínseca serían los incentivos económicos pero, existen otros muchos factores y ámbitos de influencia en la motivación extrínseca y que, como señalan los gestores deportivos pasan por creer en un estilo de vida, las relaciones entre profesionales, la estabilidad laboral, entre otros.

*Últimamente, la gran cantidad de incentivos y ayudas por parte de organismos y entidades para seguir avanzando en el ámbito de la gestión.
Experto 2 (804-805) MEIE*

*Mejor salario el de los gestores que el de los técnicos. Creer en un estilo o forma de vida y practicarlo.
Experto 5 (832-833) MEIE*

*Una remuneración económica adecuada y finalmente, tras unos cuantos años de cierta inestabilidad laboral, la estabilidad laboral vía oposición. Creo que todos estos aspectos han influido en mantenerme en esta profesión.
Experto 17 (884-887) MEIE*

2.3.- VALORACIÓN DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO

2.3.1.- Autonomía para realizar el trabajo (MVAI)

Tener autonomía significa tener margen para que una persona pueda desarrollar el trabajo que tenga encomendado y poder tomar decisiones dentro de un abanico de competencias y tareas asignadas, algo que resulta especialmente valorado por los gestores deportivos.

*Todo va interrelacionado, es un mix del que no te puedes sustraer y en las actuales circunstancias menos. Por orden de importancia: Libertad para poder ofrecer soluciones técnicas a los problemas.
Experto 1 (915-917) MVAI*

*Por supuesto, la independencia que puedas llegar a tener, y el apoyo de compañeros y superiores (tanto técnicos como políticos), y de todas las áreas (intervención, secretaría, RRHH, etc.).
Experto 2 (920-922) MVAI*

Esta autonomía, esta libertad para realizar el trabajo, permite a los gestores deportivos ganar confianza, motivación y creatividad (entendiéndose creatividad en este caso como la capacidad de encontrar un mayor abanico de soluciones y alternativas antes los distintos problemas que puedan ir surgiendo), y por lo tanto produzcan mejores resultados, ya que supone un mayor reto personal y al fin y al cabo son los retos lo que hacen evolucionar.

*Sobre todo trabajar tranquila y con todos los entes empujando en una dirección no hay nada más frustrante que tener que hacer algo en lo que no crees.
Experta 19 (1050-1052) MVAI*

*Autonomía, es decir capacidad para aplicar y experimentar los conocimientos adquiridos en la configuración de planes, programas y elaboración de proyectos.
Experto 5 (946-948) MVAI*

En relación al concepto de autonomía, como proceso para la toma de decisiones libres sustentadas en la propia conciencia de la persona (valores, principios, creencias, etc.), hay que señalar algunos conceptos que contribuyen en la constitución de la autonomía como la libertad y la autoestima.

La libertad como valor, es el aspecto más destacado por los gestores deportivos, en la realización de su trabajo, así, Dewey (1998) señalaba que “la libertad es la capacidad de actuar y realizar con independencia de toda tutela exterior. Solo cuando el impulso ha sido, hasta cierto punto, controlado y contenido, entonces, puede darse la reflexión”.

Sin duda libertad para planificar y programar lo que te hace sentirte valorado, sin olvidar nunca la cuestión presupuestaria, la cual te puede hacer conseguir objetivos más rápidamente.
Experto 20 (1053-1055) MVAI

Libertad para planificar y programar.
Experto 7 (989) MVAI

La libertad y la confianza.
Experto 8 (993) MVAI

Sin duda la libertad para planificar y el ejercicio de creatividad que ello conlleva.
Experto 16 (1032-1033) MVAI

Fundamentalmente la libertad para planificar y programar en nuestro sector, que te dejen hacer marcar la profesionalidad.
Experta 6 (986-987) MVAI

Sepúlveda (2003), afirma que en la autonomía, la regla es el resultado de una decisión libre, y digna de respeto en la medida que hay un consentimiento mutuo, por lo tanto, tener autonomía en la profesión de gestor deportivo, quiere decir por tanto, que se es capaz de hacer lo que se cree que se debe hacer.

2.3.2.- Independencia política (MVIP)

En relación con el aspecto tratado anteriormente de la autonomía en el trabajo, se encuentra la valoración que el gestor realiza de la independencia política, es decir que el proyecto de trabajo y el plan estratégico trazado está por encima de cambios políticos coyunturales.

Creo que los aspectos que indicas son muy importantes para poder realizar bien el trabajo de un gestor deportivo y puestos en orden para mí serían: independencia política.
Experto 11 (1002-1004) MVIP

En mi caso concreto y de forma generalizada he de decir que se me ha valorado mi independencia en la toma de decisiones. Pero es inevitable que se intente la politización del deporte por las implicaciones tan amplias y directas que tiene con la población.
Experto 12 (1015-1018) MVIP

Pero esta independencia no siempre se consigue, estando a veces el trabajo sujeto a las directrices de una política municipal cortoplacista, posiblemente alejada de objetivos estratégicos a largo plazo.

La independencia política que por desgracia no existe, también valoro como importante el evitar el intrusismo y la prevalencia de los técnicos.
Experto 15 (1029-1030)

Creo que los dirigentes políticos que haya en ese momento gobernando van a marcar en gran medida la gestión que se realice, ya que eso te va a llevar a la libertad o no para planificar, la asignación económica para nuestra área,

*aunque por otro lado también es importante la actitud con la que nos lo planteemos.
Experta 21 (1057-1061) MVIP*

2.3.3.- Capacidad presupuestaria (MVCP)

El tener medios y recursos económicos para desarrollar su labor, es un aspecto valorado por los gestores deportivos. Aunque en la etapa actual la crisis económica también ha llegado al deporte, y los recortes presupuestarios hacen que la labor del gestor deportivo sea más compleja, como demuestran los comentarios al respecto.

*El tema presupuestario evidentemente es un factor a tener en cuenta (sin recursos para gestionar.....no hay mucho que gestionar) pero en el caso de un servicio deportivo provincial no es siempre determinante (según para que cosas y según en qué medida estemos enfrentados a recortes presupuestarios).
Experto 3 (934-937) MVCP*

*Económico: capacidad de ajuste económico de las actividades y servicios (instalaciones, espacios naturales, etc.) a los planteamientos presupuestarios y de recursos.
Experto 5 (949-951) MVCP*

*Un presupuesto acorde a mis servicios .Aceptable.
Experta 10 (999) MVCP*

*Si difícil es gestionar y más aun sin recursos, al cabo de los años lo que peor llevo es tener que creer que las cosas salen con "buena voluntad" cuando en otras ramas profesionales no se discute la existencia de presupuestos elevados para hacer realidad los proyectos.
Experto 12 (1008-1011) MVCP*

*Obviamente contar con recursos económicos es un condicionante fundamental.
Experto 17 (1036-1037) MVCP*

2.3.4.- Planificación estratégica (MVPE)

La planificación estratégica se considera como el proceso por el que una organización deportiva, en este caso municipal: analiza el entorno en el que se desenvuelve, fija sus objetivos generales a largo plazo, elige o selecciona los objetivos estratégicos, define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias y señala unos resultados a alcanzar, valorándose este instrumento de manera muy positiva por parte de los gestores.

*En mi caso, como gestor deportivo público, valoro como imprescindible la planificación estratégica de cada legislatura. Saber cuál es el modelo de servicio a desarrollar, sus objetivos estratégicos y las medidas de actuación asociadas son fundamentales para poder mantenerte enfocado y motivado.
Experto 3 (926-930) MVPE*

Otros factores como la participación real y efectiva en los procesos de planificación y el modelo de gestión.
Experto 3 (931-933) MVPE

Fundamental planificar y programar, seguido de voluntad política y terminar con el Presupuesto.
Experto 4 (942-943) MVPE

Me interesa mucho la planificación estratégica que hacemos cada año, porque se marcan los objetivos, así como las líneas metodológicas. Creo que esto es un aspecto relevante.
Experto 23 (1123-1125) MVPE

2.3.5.- Equipo de trabajo (MVET)

Collado (2005) considera que un equipo de trabajo es el “conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”. Los gestores deportivos valoran como muy positivo el tener un buen equipo de trabajo, por lo que su labor como administrador de estos *Recursos Humanos* consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación de los mismos, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Se puede poner en valor el conocimiento de las personas del equipo de trabajo al servicio de sus “clientes” (servicios municipales) y encontrar nuevos campos de cooperación local. En otros servicios o modelos de negocio, públicos o privados, el tema presupuestario puede ser, seguramente lo sea, definitivo y prioritario.
Experto 3 (937-941) MVET

Conocimiento de los postulados y entornos de la actividad física y el deporte en diferentes contextos, tanto individuales (personales) como colectivos o sociales. Relaciones externas con grupos objetivo y ciudadanos.
Experto 5 (952-954) MVET

El liderazgo que ejerce el gestor deportivo sobre las personas que están en su equipo de trabajo, no es un papel o posición separado y asumido bajo circunstancias específicas, sino que hay que plantear que el liderazgo es inherente al papel del gestor como profesional, el ser capaces de transmitir ilusión y entusiasmo por el trabajo es un aspecto muy valorado.

Equipo de trabajo cualificado y entusiasmado por la gestión.
Experto 7 (990) MVET

Personas motivadas y trabajadoras. Políticos o jefes (si es que los hay) que te permitan planificar e innovar.
Experta 9 (995-996) MVET

2.4.- RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL GESTOR DEPORTIVO (MRG)

2.4.1.- Poco reconocimiento interno (MRRP)

De manera mayoritaria, los gestores deportivos encuestados a la pregunta de *¿Crees que el gestor deportivo local goza del reconocimiento que merece dentro de su entidad?*, responden de manera negativa, considerando que no tienen el reconocimiento que por su trabajo merecen.

Creo que no, las áreas de deporte, juventud, etc. suelen tener poco reconocimiento DENTRO de la entidad, en cambio, creo que FUERA de la misma el reconocimiento es mucho mayor. Lo que yo más he sufrido es poco reconocimiento de las áreas de intervención y tesorería, dando poca importancia no solo a nuestro trabajo técnico, sino también al político.
Experto 2 (1075-1079) MRRP

No ha gozado del reconocimiento debido; pero creo que se ha evolucionado bastante al respecto (ya digo que con las diferencias que podemos encontrar en todos los sentidos).
Experto 3 (1084-1086) MRRP

Creo que no ha llegado aún ese momento. El gestor deportivo necesita aún el reconocimiento que merece por la gran labor que realiza.
Experto 4 (1994-1095) MRRP

Pocas personas conocen a los verdaderos artífices de los programas y actividades, y sí a los políticos que se hacen las fotos.
Experta 9 (116-1117) MRRP

Lamentablemente, y salvo excepciones, el gestor deportivo local no goza del reconocimiento en su entidad, en el mejor de los casos lo tiene de sus responsables políticos, pero difícilmente lo tiene de sus homólogos de otras áreas municipales. “Como el de la gimnasia y los deportes va a ganar o tener los mismos reconocimientos que el responsable del área de obras, o de administración...”, así piensan...
Experto 11 (1121-1126) MRRP

En absoluto, profesionales con la misma o inferior titulación, capacitación o formación, son considerados de mejor manera (y esto se traduce también al ámbito de la gestión pública o privada). Es una deuda pendiente con la profesión que no se ha visto resuelta con los años.
Experto 12 (1130-1133) MRRP

Hay un panorama muy diverso, pero sin duda aun falta en muchos municipios que el deporte tenga el mismo rango que otras áreas municipales.
Experto 16 (1153-1154) MRRP

Para nada. Creo que es un puesto relativamente reciente, se fue incorporando en las entidades pero no por eso ocupado por las personas con la formación y aptitudes necesarias para desempeñarlo y que hoy en día sigue sin gozar del reconocimiento que se merece pese a ser el deporte y más concretamente a nivel de deporte para todos y salud, una de las áreas o que más ciudadanos mueven en los municipios, pese a esto suele estar infravalorado y muchos dirigentes políticos se rigen más por intereses.
Experta 21 (1167-1174) MRRP

2.4.2.- Mayor reconocimiento social (MRRS)

Sin embargo la falta de reconocimiento interno a la labor del gestor deportivo, se ve compensada por la satisfacción que produce el comprobar cómo el trabajo realizado es ampliamente reconocido por las personas a las que se presta el servicio, como así lo ponen de manifiesto en sus respuestas:

Sí, pero hay que ganárselo cada día y en cada acción; especialmente cuando se proviene del sector de la actividad físico deportiva. Hay una valoración continua.

Experto 5 (1097-1099) MRRS

Pienso que el gestor deportivo municipal es una persona muy conocida, querida y valorada por los ciudadanos, por la naturaleza de la labor que realiza y normalmente por su carácter sociable, divertido, empático. Este carisma que se gana suele generar recelos, sin embargo, los responsables políticos y compañeros inteligentes aprovechan estas cualidades para seguir sumando, creciendo y haciendo equipo.

Experto 8 (1108-1113) MRRS

Creo que depende el lugar. El reconocimiento es una labor de años hay que perseverar.

Experto 13 (1144-1145) MRRS

Dependerá de muchos factores, pero en mi experiencia si tengo el reconocimiento.

Experta 22 (1176-1177) MRRS

Creo que se nos valora mucho por parte de las personas a las que servimos y esto es un hecho gratificante.

Experto 23 (1178-1179) MRRS

3.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO III: INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA

“A partir de inicios del siglo XXI, se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y profesionaliza el sector apareciendo más figuras que el propio coordinador, gestor y director deportivo”.
BLANCO (2013).

En todas las ciudades y en la inmensa mayoría de pueblos desde un tamaño dado, el ayuntamiento se ha convertido en el mayor agente y la mayor realidad de cuantas manifestaciones deportivas existen actualmente (Zambrana, 2005). Tanto desde la perspectiva social y de la participación ciudadana, como desde el análisis cuantitativo de equipamientos e instalaciones, tanto desde el punto de vista del empleo generado como del impacto económico que produce.

A mayor abundamiento, está constatado de manera generalizada y repetida que el deporte municipal tiene una imagen muy positiva y muy sólida, siendo el servicio público de carácter voluntario mejor valorado por los ciudadanos en repetidas encuestas en toda la geografía nacional (Teruelo-Ferreras, 2011).

En el XXI se dispone de una amplia red de infraestructura deportiva, se cuenta con más profesionales, la actividad física y el deporte supone el 2% del PIB en España (Beotas et al, 2006; Lacasa, 2012). Principalmente, es una época donde se crea un nuevo escenario deportivo caracterizado por una gran diversificación de productos y servicios, Esta evolución de la práctica deportiva afecta de manera directa a los modelos de gestión que se llevan a cabo, así como a los indicadores que se utilizan para su medición y posterior evaluación.

Piñeiro García-Lago (2007) afirmaba que:

Hoy se precisan de actuaciones eficaces con estructuras flexibles que requieren una clara definición de objetivos y metas. Una planificación estratégica a medio y largo plazo que cada vez demanda la importancia de la

evaluación. Búsqueda de indicadores de gestión que fundamenten y legitimen la acción deportiva municipal”.

Para conocer la importancia que los gestores deportivos otorgan a los indicadores de gestión, así como a las herramientas a utilizar, hemos formulado a los expertos encuestados las siguientes cuestiones:

- *¿Qué importancia atribuyes a los indicadores de gestión en el pasado y en el futuro para el gestor deportivo?*
- *¿Crees que se utilizarían más si se le ofreciera al gestor una herramienta para ello?*

De las opiniones expresadas en respuesta a los interrogantes anteriores, hemos establecido las siguientes categorías y subcategorías para este campo:

Tabla V.5.- Categorías del Campo 3: Indicadores y herramientas de gestión deportiva

CAMPO 3	INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEPORTIVA		CÓDIGO	
CATEGORÍAS	3.1.- IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (IGD)	3.1.1. Los indicadores de gestión en el pasado	IGDP	
		3.1.2 Los indicadores de gestión en el presente	IGDA	
		3.1.3. Los indicadores de gestión en el futuro	IGDF	
	3.2.- IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA (IHG)	3.2.1. Muy importantes		IHIM
		3.2.2. Características de las herramientas de gestión (IHC)	Integradas	IHIN
			Diversas	IHDI
			Facilidad de uso	IHFU

3.1.- IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN (IGD)

Se conoce como indicador de gestión en opinión de Camejo (2012) a *“aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”*. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto porque si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Lo

que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están teniendo éxito, o si están cumpliendo con los objetivos. El gestor como líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. En resumen, podemos considerar que los indicadores de gestión deportiva, son:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

3.1.1.- Los indicadores de gestión en el pasado (IGDP)

Los gestores deportivos encuestados de manera general, manifiestan que en el pasado se ha prestado poca atención a los indicadores de gestión, y si los había, preferentemente eran de índole económicos.

*En el pasado poca, pero en el futuro, creo que nos hemos mentalizado y complicado mucho en tener índices.
Experto 4 (1200-1201) IGDP*

*En el pasado no se han tenido mucho en cuenta, en el futuro son claves e imprescindibles tanto los cuantitativos como los cualitativos.
Experto 7 (1211-1212) IGDP*

*Antes se basaban demasiado en indicadores económicos.
Experta 9 (1220) IGDP*

*Sinceramente pienso que en el pasado se han utilizado poco los indicadores de gestión, como también pienso que no se planificaba rigurosamente, etc. Se realizaban evaluaciones sin entrar en "profundidad".
Experto 11 (1229-1231) IGDP*

*Sin saber que temporalidad abarca ese pasado, mi opinión es que no han existido nunca, menos aún en el ámbito local.
Experto 12 (1235-1236) IGDP*

3.1.2.- Los indicadores de gestión en el presente (IGDA)

En la actualidad los gestores deportivos consideran que es imprescindible conocer los indicadores de gestión básica, y otro tipo de información que propicie dar un servicio deportivo a la ciudadanía de calidad,

es decir, que atienda a las demandas y expectativas de los ciudadanos usuarios de los servicios deportivos.

En el mundo actual, fundamental. Sobre todo al que se inicia como herramienta que te permita la garantía de un trabajo metódico y una información veraz.

Experto 1 (1185-1187) IGDA

Son fundamentales, y más aún las herramientas para la gestión y automatización de los mismos, que facilitarán su consulta y análisis.

Experto 2 (1192-1193) IGDA

Son imprescindibles. Marcan la diferencia, dan la magnitud del resultado; pero debe existir comparabilidad y discriminación con la diversidad de indicadores.

Experto 5 (1203-1204) IGDA

Son imprescindibles siempre, cuantos más datos útiles tengamos y podamos analizar mejor.

Experto 8 (1214-1215) IGDA

En esta línea Álamo (2007) manifiesta que:

Las organizaciones deportivas actuales para poder ofrecer un adecuado servicio a los ciudadanos que atienda a la demanda social de la práctica de actividad física y deporte, deben planificar la consecución de sus objetivos basándose en un conocimiento de la realidad del entorno con la mayor certeza posible.

Supongo que cada vez esos indicadores son más específicos para cada organización, adaptados a cada circunstancia concreta. Ahora incluyen aspectos relacionados con la percepción del cliente.

Experta 9 (1218-1220) IGDA

Son imprescindibles, en mi organización les damos una importancia alta.

Experto 14 (1243) IGDA

Muy importante. Tener elementos objetivos que puedan determinar la eficacia en la gestión, son y serán cada vez más importantes.

Experto 17 (1252-1253) IGDA

Los indicadores como referentes dan la confianza y tranquilidad del trabajo que se realiza o el desvío que se tiene que corregir, como en cualquier sector la importancia es que hace avanzar.

Experta 19 (1258-1260) IGDA

Los indicadores son los que nos van a dar la información sobre los elementos de la gestión que queremos controlar y evaluar, por lo tanto indispensables para nuestra planificación teniendo en cuenta todos los factores, siendo así más fácil poder conseguir nuestros objetivos, por lo que van a ser nuestra referencia.

Experta 21 (1265-1269) IGDA

Conocer los indicadores de gestión básicos, puede propiciar dar un servicio deportivo a la ciudadanía de calidad, es decir, que atienda a las demandas y expectativas de los clientes/usuarios. Sin embargo, en opinión de los gestores deportivos, a estos indicadores, no se les suele dar la importancia que merecen.

Las acciones que no se miden difícilmente se pueden evaluar (con objetividad) y mejorar (con garantías). Desgraciadamente en el sector público (al menos en mi experiencia) no acaba de darse a este aspecto de la gestión el valor que se debiera y sigue valiendo todo o casi todo.
Experto 3 (1195-1198) IGDA

No hay unicidad en las herramientas; es el ejemplo del Método Compass referido a los indicadores de práctica deportiva.
Experto 5 (1206-1207) IGDA

Es una herramienta clave para saber el rumbo de nuestro trabajo, aunque por falta de tiempo el gestor público no le hace mucho caso. Esto sucede porque a final de año nadie le pide cuentas por los resultados, por lo que es una parte que el día a día hace que la aparques a un lado por no pedir cuenta nadie.
Experta 10 (1222-1225) IGDA

Fundamentales aunque no se saben usar ni se valoran.
Experto 15 (1245) IGDA

La opinión de Camejo (2012) en este aspecto es clarificadora. “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

Sigue siendo una de las asignaturas pendientes de la profesión, especialmente en lo que refiere al diagnóstico del deporte local andaluz, tendríamos que consensuar unos elementos de evaluación comunes e intercambiables para todas las corporaciones locales.
Experto 16 (1246-1249) IGDA

Gestionar sin indicadores, es como entrenar sin conocer a los otros equipos.
Experto 18 (1255) IGDA

Creo que no siempre se le atribuye la importancia que tienen y, en muchos casos, y quizá debido a la ignorancia o falta de interés de los políticos, los cuales no lo ven como algo importante y prefieren que el gestor no le dedique mucho tiempo a esto. Espero que en el futuro se tengan más en cuenta.
Experta 21 (1270-1273) IGDA

3.1.3. Los indicadores de gestión en el futuro (IGDF)

Los indicadores de gestión en el futuro deben ser *Medibles*, es decir, que la característica que descrita debe ser cuantificable. Además, han de ser *Entendibles*, reconocidos fácilmente por todos aquellos que los usan y *Controlable* dentro de la estructura de la organización, para poder anticiparse al futuro, como sugiere el experto 1.

En el futuro creo que los indicadores de gestión deben tender a proporcionar información más cualitativa que te permitan inducir tendencias y prever cambios.

Experto 1 (1188-1190) IGDF

En el pasado no se han tenido mucho en cuenta, en el futuro son claves e imprescindibles tanto los cuantitativos como los cualitativos.

Experto 7 (1213-1214) IGDF

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo, además también es adecuado si cumple con lo que se pretende medir (pertinencia), y la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones

Podremos saber cómo hacemos lo que hacemos y cómo mejorar o hacer lo que no hacemos.

Experto 8 (1214-1215) IGDF

Actualmente se vienen aplicando y en el futuro deben ser rigurosamente aplicados para poder salvaguardar la permanencia del servicio.

Experto 11 (1232-1233) IGDF

En el futuro será la clave, adjudicar indicadores estables, objetivos y fiables a la gestión como modo y no como moda. No obstante en la actualidad aún pesa la gestión por intuición y por percepciones personales de los dirigentes.

Experto 12 (1237-1240) IGDF

3.2.- IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA (IHG)

3.2.1.- Muy importantes (IHIM)

Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una entidad. Así, el tener buenas herramientas de gestión permitirá el poder *comunicar, entender, orientar y compensar* la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la gestión.

Estoy seguro de que sí, pero esta herramienta debería estar adaptada a la realidad que quiere analizar.

Experto 1 (1284-1285) IHIM

Evidentemente con una herramienta bien concebida y adaptada a cada caso su uso sería más frecuente y efectivo. No olvidemos que para que la información que ofrecen los indicadores puede ser mucha y muy variada...tanta que se puede llegar al colapso por sobre información.

Experto 3 (1297-1299) IHIM

*Pienso que sí, ya que sería una herramienta para dar la importancia al deporte que debería de tener en algunos aspectos.
Experto 4 (1300-1301) IHIM*

*Sí. Es obligatorio tanto en el sector público (Ley de Sostenibilidad y Racionalización de la Administración Local, como en otras Administraciones) como en el privado (por cuenta de resultados económicos y de calidad del servicio, especialmente). Es elemento de la programación.
Experto 5 (1309-1312) IHIM*

Al ser considerados los *indicadores de gestión* como el principal parámetro para el ejercicio del control de la misma y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución en herramientas de gestión, estas deben partir de la base de que realmente satisfacen las necesidades de lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

*Sin duda el gestor precisa de herramientas para realizar una gestión eficaz, eficiente y que genere rentabilidad, por lo tanto hoy día es imprescindible tener las herramientas precisas para conseguirlo.
Experto 11 (1324-1326) IHIM*

*Habría que hacer un esfuerzo para llevar los que te competen al día, al menos como registros medibles y comparables.
Experta 19 (1350-1351) IHIM*

*En muchos municipios no es fácil disponer de las herramientas necesarias para la utilización de los indicadores de gestión. En mi opinión, si el gestor deportivo dispusiera de estas herramientas, podría hacer un mayor uso de dichos indicadores. Independientemente, siempre dependerá de cada persona y de la situación política del municipio.
Experta 21 (1357-1361) IHIM*

3.2.2.- Características de las herramientas de gestión (IHC)

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es aquella que propicia la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de personas implicadas en su implementación, incrementará la autonomía y responsabilidad de los gestores en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con las demás áreas y servicios municipales.

3.2.2.1.- Herramientas integradas (IHIN)

Los gestores deportivos encuestados manifiestan que una de las características esenciales que deberían cumplir las herramientas de gestión, serían el estar integradas en el sistema municipal, junto con el resto de áreas y servicios. Se destaca que de esta manera, la coordinación y el flujo de información sería mucho más dinámica, transparente y completa.

Es importante que esta herramienta esté integrada con el resto de herramientas del ayuntamiento, y sobre todo de las áreas de intervención, tesorería y secretaría. Así estaríamos más y mejor relacionados con el núcleo del ayuntamiento.

Experto 2 (1292-1294) IHIN

También la transversalidad que tendría en otras áreas de un municipio y lo que influye en la calidad de vida de las personas.

Experto 4 (1305-1306) IHIN

Naturalmente, además de consensuarlos lo trasladásemos a una herramienta informática integrada en un sistema en red ganaríamos en eficiencia y en transparencia.

Experto 16 (1343-1344) IHIN

3.2.2.2.- Herramientas diversas (IHDI)

Al no existir un modelo perfecto ni único de gestión, ya que cada Ayuntamiento ha intentado adaptarse en cada momento a las circunstancias específicas de su municipio (número de habitantes, necesidades sociales, capacidad presupuestaria, dotaciones e infraestructuras existentes, personal, circunstancias políticas, etc.), no es fácil la utilización general de herramientas de gestión, por lo que destaca que estas deben ser diversas y adaptadas a las necesidades de cada municipio.

Hay mucha diversidad en cuanto a los métodos y técnicas de gestión de una empresa a otra, de un pueblo a otro aunque sean de las mismas siglas políticas.

Experto 1 (1286-1288) IHDI

Las herramientas que se utilicen deben de ser diversas para dar respuesta a las necesidades específicas de cada ayuntamiento y de cada modelo de gestión.

Experto 23 (1362-1364) IHDI

Al cambiar los hábitos y las necesidades de la ciudadanía, muchos municipios se han visto obligados a cambiar en más de una ocasión a lo largo de los años el modelo de gestión que estaban aplicando.

3.2.2.3.- Herramientas con facilidad de uso (IHFU)

En lo que hay gran coincidencia, es que la validez de una herramienta de gestión viene dada además de por la calidad de la información que proporciona, por la facilidad de uso de las mismas.

Sí, pero ha de ir acompañado de una formación. Deben de ser fáciles de usar.

Experto 7 (1317-1318) IHFU

Por supuesto, cuanto más fácil sea más serán quienes los utilicen.

Experto 8 (1319) IHFU

Todo lo que sea facilitar la gestión, bienvenido sea. Por lo tanto deben tener facilidad de uso.

Experta 9 (1320-1321) IHFU

Seguro, debe ser sencilla y ágil.

Experto 13 (1335) IHFU

4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO IV: DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN

“Una organización que presta un servicio deportivo público debe sustentarse también en elementos “intangibles” como la potenciación del conocimiento de la organización que indefectiblemente se fundamenta en las personas, los medios y las tecnologías, y estos aspectos deben de ser siempre tenidos en cuenta en las diferentes labores que ejercen los gestores deportivos.
MARTÍNEZ, PEÑALVER y SALAMANCA (2002)

En la actualidad, el deporte forma parte de un entorno complejo y de difícil predicción, convirtiéndose en un servicio público con una notable demanda. Los continuos cambios sociales y las emergentes necesidades de práctica deportiva por parte de los ciudadanos también contribuyen a que el deporte como servicio a una sociedad, implique que desde una organización financiada con dinero público, se actúe más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que se han convertido en sistemas insuficientes para atender adecuadamente el servicio destinado al ciudadano (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011).

El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios (Mestre y Cervera, 2006). Dentro de los primarios se encuentran: las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva (y la no deportiva aplicada al deporte) y, los valores del deporte. Respecto a los elementos secundarios, que derivan de los anteriores, destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y, la calidad del servicio (Molina-García y Castillo-Fernández, 2009). Todos estos aspectos han sido y son considerados por los gestores deportivos, como elementos importantes que forman parte de su trabajo diario.

Martínez, Peñalver y Salamanca (2002), consideran que una organización que presta un servicio deportivo público debe sustentarse también en elementos “intangibles” como la potenciación del conocimiento de la

organización que indefectiblemente se fundamenta en las personas, los medios y las tecnologías, y estos aspectos deben de ser siempre tenidos en cuenta en las diferentes labores que ejercen los gestores deportivos.

Para conocer las áreas de gestión y tareas que han llevado y llevan a cabo los gestores deportivos, así como sus percepciones sobre las áreas más relevantes de su trabajo en el futuro, hemos formulado a los expertos encuestados las siguientes cuestiones:

- *¿A qué áreas de la gestión le has dedicado más tiempo a lo largo de tu carrera?*
- *¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?*

De las opiniones expresadas en respuesta a los interrogantes anteriores, hemos establecido las siguientes categorías y subcategorías para este campo:

Tabla V.6.- Categorías del Campo 4: Desempeño del gestor deportivo de Andalucía en las diferentes áreas de actuación

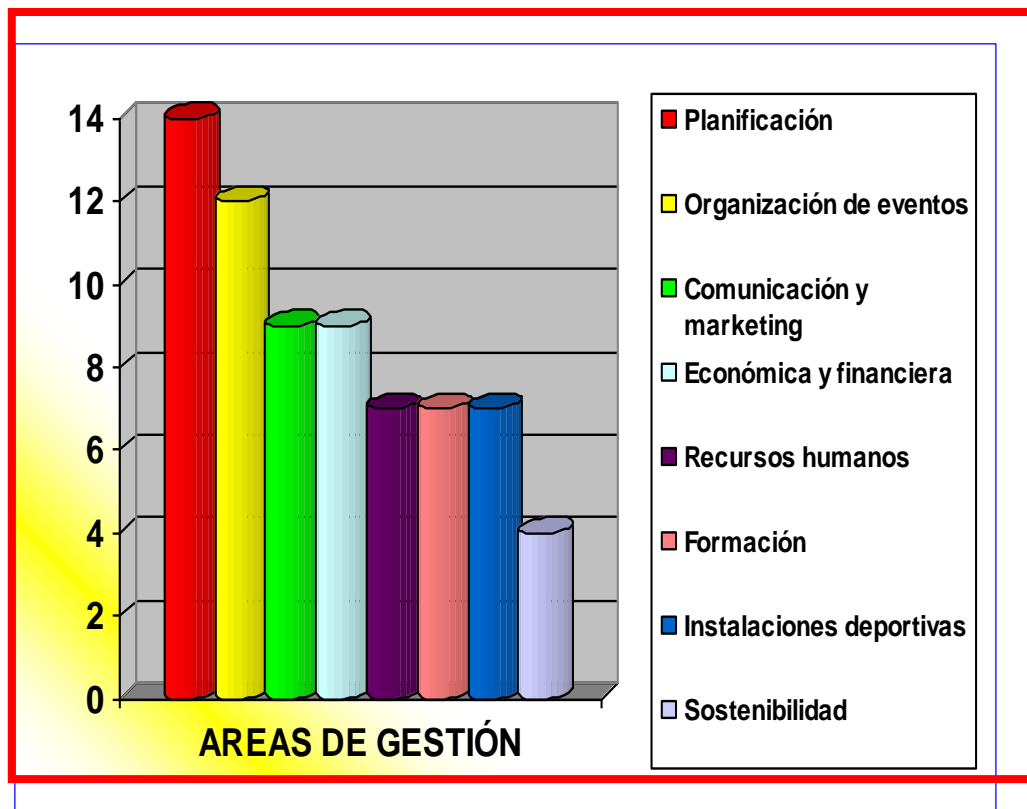
CAMPO 4	DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN		CÓDIGO
CATEGORÍAS	4.1.- ÁREAS DE GESTIÓN DONDE HAN DESEMPEÑADO y DESEMPEÑAN SU LABOR LOS GESTORES DEPORTIVOS (AGD)	4.1.1. Planificación y programas	AGPL
		4.1.2. Organización y promoción deportiva	AGOE
		4.1.3. Económica y financiera	AGEF
		4.1.4. Comunicación y marketing	AGCM
		4.1.5. Recursos humanos	AGRH
		4.1.6. Formación	AGFO
		4.1.7. Instalaciones deportivas	AGID
		4.1.8. Sostenibilidad	AGOT
	4.2.- ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL FUTURO (AGF)	4.2.1 Económica y financiera	AFEF
		4.2.2. Formación en conocimientos específicos	AFFO
		4.2.3. Planificación y programas	AFPL
		4.2.4. Promoción deportiva	AFPD
		4.2.5. Comunicación y marketing	AFCM
		4.2.6. Recursos humanos	AFRH
		4.2.7. Sostenibilidad	AFSO

4.1.- ÁREAS DE GESTIÓN DONDE HAN DESEMPEÑADO y DESEMPEÑAN SU LABOR LOS GESTORES DEPORTIVOS (AGD)

Al ser interrogados los gestores deportivos expertos/as participantes en las encuestas autocumplimentadas con la pregunta *¿A qué áreas de la gestión le has dedicado más tiempo a lo largo de tu carrera?*, comprobamos por sus respuestas una gran diversidad de tareas, que han desempeñado durante sus carreras profesionales, y que muchas de ellas desempeñan en la actualidad.

A continuación ofrecemos en el Gráfico V.1 de frecuencias extraído del sumatorio de las opiniones expresadas en las encuestas, y procederemos a analizar las tareas de desempeño por este orden.

Gráfica V.1. Áreas de gestión de los gestores deportivos.



4.1.1.- Planificación (AGPL)

La planificación de forma general hay que entenderla dice Torres-Guerrero (1999) *“como la acción de ordenar y conducir los distintos comportamientos de los diferentes elementos de la intervención, de acuerdo con los fines propuestos, contenidos en un plan y con un grado de vinculación que depende del contexto en que se aplique”*, y se diferencia de la programación, en que esta es *“entendida como la exposición y listado detallado*

de las intenciones a realizar, especificando las distintas partes de que se compone el Proyecto”.

Es indispensable, en opinión de los expertos encuestados en una planificación y programación rigurosa de la actividad físico-deportiva; definir objetivos y estrategias de consecución de los mismos, precisar los medios recursos, así como llevar a la práctica modelos de actuación y evaluarlos. Las demandas sociales, en cualquiera de las manifestaciones de la actividad física y el deporte moderno, requieren de este tipo de actuaciones para evitar improvisaciones que conducen a una gestión ineficaz del trabajo que se realiza, impidiendo la consecución de los objetivos propuestos.

*A la planificación de programas de actividades y eventos deportivos.
Experto 3 (1376) AGPL*

*Desarrollo y planificación de actividades e instalaciones.
Experta 6 (1391) AGPL*

*A la planificación, y elaboración de programas.
Experto 7 (1392) AGPL*

*Planificación de programas y seguimiento.
Experta 9 (1394) AGPL*

*Sin duda ha sido a las áreas de planificación y organización, sobre todo en las que mejor me lo he pasado.
Experto 11 (1406-1407) AGPL*

*A la programación y planificación deportiva con su consiguiente redacción, temporización, diseño presupuestario, búsqueda de recursos, etc.
Experto 12 (1414-1416) AGPL*

*Planificación, inspección y eventos.
Experto 15 (1425) AGPL*

4.1.2.- Organización y promoción deportiva (AGOE)

La organización de eventos deportivos de carácter local o provincial, ha sido una de las labores que tradicionalmente han venido realizando los gestores deportivos. Estos eventos suelen ser de muy diversa naturaleza, desde actividades de alta competición, hasta actividades de iniciación y promoción deportiva.

*Sobre todo a la promoción de la práctica de la actividad física.
Experto 4 (1382) AGOE*

*Elaboración e implementación de programas y actividades deportivas.
Promoción y animación deportiva.
Experto 5 (1387-1388) AGOE*

A las tareas de organización de las estructuras básicas del deporte, de modo que fuera sostenible en el entorno que me ha tocado trabajar, etc.
Experto 12 (1417-1418) AGOE

Fomento de una práctica deportiva orientada al ocio, la recreación y la salud para todas las edades, prestando una mayor atención a la edad escolar y a la igualdad.
Experta 21 (1432-1434) AGOE

Otra tarea de desempeño que manifiestan de manera mayoritaria, es la dedicada a la organización de eventos deportivos.

Organización de eventos deportivos.
Experta 9 (1395) AGOE

Organización de eventos y consultoría para entidades públicas.
Experto 16 (1428) AGOE

Organización de eventos y actividades deportivas.
Experto 17 (1430) AGOE

4.1.3.- Económica y financiera (AGEF)

El área económica y financiera ha ido ganando peso en el quehacer del gestor deportivo, que ha precisado de formación específica para el desempeño de sus funciones. Nos parecen clarificadoras las palabras de Celma (2004), cuando dice que:

Hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o 'contables', que desde su club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones.

Contratación Pública: LCSP, Licitaciones, Nuevas Directivas Europeas, Licitación Electrónica, Pliegos de Condiciones. Últimamente gestión económica y financiera.
Experto 2 (1373-1375) AGEF

Pero en los últimos años me he tenido que volcar más en áreas de administración de recursos económicos y humanos, quizás porque las otras áreas estaban atendidas por otros compañeros y en estas había mayores necesidades, más aún cuando los recursos empezaron a ser escasos.
Experto 11 (1409-1412) AGEF

4.1.4.- Comunicación y marketing (AGCM)

La comunicación de lo que se hace y de lo que se quiere hacer, es la proyección social del valor de la imagen de la entidad, de su cultura, de su estilo de conducta, de su capacidad de gestión, de innovación, de

comunicación y de liderazgo, siendo esta una de las labores que dicen desempeñar los gestores.

*Marketing, economía, legislación, tecnología... pero sin perder el conocimiento técnico del producto que vendemos: actividad física.
Experto 1 (1368-1369) AGCM*

*Al Marketing e innovación.
Experta 22 (1433) AGCM*

El marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio, siendo esta también una labor asumida por los gestores.

4.1.5.- Recursos humanos (AGRH)

Gestionar personas es más complejo que gestionar otro tipo de recursos (Álamo, 2007). En una organización, en un servicio público, dirigir consiste en traducir objetivos corporativos en comportamientos individuales y, en ese proceso, hacer emerger lo mejor de cada uno y ponerlo a disposición de los objetivos de la organización. Es necesario *tener gente satisfecha*, porque su satisfacción impacta en los resultados individuales y colectivos.

*Recursos Humanos inicialmente: gestión de personas, coordinación.
Experto 2 (1372) AGRH*

*A la gestión de equipos de trabajo.
Experto 3 (1377) AGRH*

*Dirección de personas y entidades deportivas.
Experto 5 (1390) AGRH*

*A los Recursos humanos y a la eficiencia energética.
Experto 20 (1436) AGRH*

4.1.6.- Formación y asesoramiento (AGFO)

La mayoría de los servicios deportivos municipales entre sus actividades, suele destacar la formación, muy vinculada a formar a los componentes de los equipos de trabajo para que puedan elaborar y administrar los programas de capacitación de deporte y la recreación, a través de formación propia o en coordinación con otras entidades de formación (universidades, federaciones, IAD, diputaciones...).

*Al asesoramiento en materia de planes de instalaciones y de actividades deportivas.
Experto 3 (1379-1380) AGFO*

*Al área que embarca las actividades relacionadas con la formación, a la educación, a los valores y al deporte integrador y de ocio-salud.
Experto 14 (1422-1423) A GFO*

*Consultoría para entidades públicas.
Experto 16 (1428) AGFO*

4.1.7.- Instalaciones deportivas (AGID)

Las instalaciones para la práctica de actividades físico-deportivas se han multiplicado. Es difícil encontrar un pueblo, por pequeño que sea que no tenga a disposición de los ciudadanos instalaciones deportivas que den respuesta a múltiples objetivos de práctica: competición, recreación... Junto al clásico campo de fútbol, fueron construyéndose pistas polideportivas, piscinas municipales, pabellones, gimnasios..., la gestión de estos equipamientos e instalaciones han sido espacios de desempeño de los gestores deportivos durante muchos años.

*Planificación de Instalaciones Deportivas: Dotación de instalaciones y equipamiento deportivo.
Experto 5 (1388-1389) AGID*

*Como personal del Ente Gestor las áreas a las que más me he dedicado han sido a las Actividades e instalaciones deportivas.
Experta 21 (1430-1431) AGID*

*Muchos años en la gestión de instalaciones deportivas.
Experto 23 AGID*

4.1.8.- Sostenibilidad (AGOT)

El Deporte como comunidad puede ejercer un papel muy importante en la difusión y concienciación de los valores del *Desarrollo Sostenible* que, en definitiva, implica no condicionar la libertad de acción de generaciones futuras evitando la degradación ambiental y los desequilibrios sociales, aspecto considerado por la gestión deportiva.

*Actividades deportivas, de modo que fuera sostenible en el entorno que me ha tocado trabajar, etc...
Experto 12 (1417-1418) AGOT*

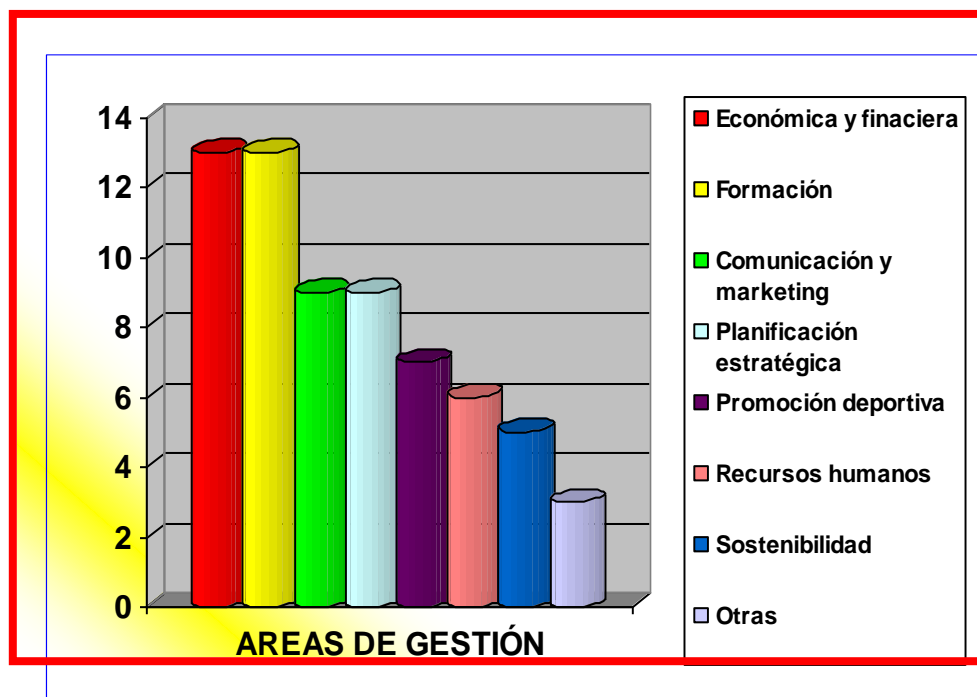
*La sostenibilidad ha sido un área a la que he dedicado tiempo en los últimos años.
Experto 23 (1444-1445) AGOT*

4.2.- ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL FUTURO (AGF)

La actividad física y el deporte son actividades muy dinámicas, que evolucionan muy rápido 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. La población española se ha habituado a la práctica deportiva, ha crecido significativamente el porcentaje de ciudadanos/as que practican actividades físicas con fines no competitivos sino lúdicos, recreativos o de salud, y la gestión deportiva debe dar respuesta a estas nuevas necesidades.

Para conocer las áreas que tendrán mayor atención en el futuro por parte de los gestores deportivos, les hemos formulado a los expertos la siguiente pregunta: *¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?*. De las respuestas emitidas por los expertos encuestados, hemos elaborado la Gráfica V.2 de frecuencias, en atención a las opiniones expresadas, y que analizaremos en este orden.

Gráfica V.2. Áreas de gestión en el futuro.



4.2.1.- Económica y financiera (AFEF)

La racionalización de los recursos económicos, siempre escasos y en una búsqueda de mayor eficacia de los mismos lleva a la gestión deportiva, a casi la obligación de volcarse hacia lo económico, empezando a tener un peso trascendental en las decisiones. Así pues, los gestores deportivos consideran que en el futuro, una de las tareas decisivas en su trabajo será la búsqueda de la eficacia y la eficiencia económica, y ello se traducirá en una mejor y más racional gestión de los recursos.

*Administración y finanzas. Marketing. Patrocinio.
Experto 7 (1477) AFEF*

*Gestión económica, presupuestos.
Experta 10 (1486) AFEF*

*Sin olvidar las relacionadas con la competitividad en el mercado. En definitiva creo que la captación de recursos será nuestro permanente "caballo de batalla".
Experto 11 (1491-1493) AFEF*

*A la captación de recursos externos a la administración (gestión presupuestaria en época de crisis que no mejorará, al menos para el deporte y al rigor presupuestario alejado de proyectos faraónicos).
Experto 12 (1499-1501) AFEF*

*La gestión busca rentabilidad y el reto es establecer el orden adecuado.
Experto 18 (1522) AFEF*

El gestor deportivo actual reconoce el valor imprescindible de una capacitación profesional en materia de gestión económica y financiera, que le permita obtener una visión tanto global como específica de la diversidad de responsabilidades que debe asumir, dentro del desempeño de puestos de responsabilidad en las entidades que configuran el sector deportivo.

4.2.2.- Formación en conocimientos específicos (AFFO)

Es difícil encontrar en la historia una revolución social y tecnológica tan vertiginosa como la llevada a cabo en la transición del siglo XX al siglo XXI, en gran medida impulsada por el desarrollo de las llamadas tecnologías de la información, todos estos avances están modificando nuestra forma de trabajar, de relacionarnos, y en definitiva, nuestra forma de vida (Soto-González, 2011). Esto puede ser debido a un impacto directo en nuestro comportamiento tanto individual como colectivo, e inevitablemente, lleva a una necesidad de adaptación, que afecta, por supuesto, también a la formación en materias y áreas específicas, muy vinculadas a los nuevos campos emergentes: salud, calidad de vida, recreación, ocio constructivo, TICs, legislación...

*Conocimiento relacionado con la medicina. SALUD.
Experto 1 (1450) AFFO*

*Conocimiento de ámbitos económico, financiero, legislativo (para mejorar relación con áreas administrativas ayuntamiento). Contratación Pública (por la tendencia que supone la externalización de servicios). Supervisión de la prestación de servicios, Supervisión de Concesiones.
Experto 2 (1453-1456) AFFO*

*La formación tendrá a aspectos específicos y a dar respuesta a los nuevos retos que vayan surgiendo.
Experto 23 (1547-1548) AFFO*

La capacidad de innovación y conocimientos específicos, nos parecen que es una de las exigencias que la sociedad está haciendo a los gestores deportivos, es decir su capacidad de seguir aprendiendo e innovando, y para ello está la actitud y el compromiso de los gestores con la mejora que supone la innovación. Y una de las principales innovaciones que se están produciendo en la sociedad en general, y en lo que a nosotros respecta en particular son las *Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Éstas han introducido dentro de la gestión la posibilidad de disponer de recursos altamente orientados a la interacción y el intercambio de ideas y materiales entre profesionales, siendo un aspecto reconocido por los gestores.

*Aplicaciones tecnológicas son y serán esenciales en el futuro.
Experto 1 (1449)*

*Herramientas Tecnológicas al servicio de la gestión.
Experto 2 (14567)*

4.2.3.- Planificación, programas y seguimiento (AFPL)

La planificación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios en los que se busca finalmente obtener el mayor provecho posible. De este modo, el diagnóstico se realiza con el fin de conocer las tendencias de un fenómeno y diseñar las perspectivas futuras para el mismo (Torres-Guerrero, Merino-Mandly y Romero-Granados, 2011).

*A la planificación de la promoción del deporte.
Experta 6 (1476) AFPL*

*Planificación estratégica. Control de resultados. Innovación.
Experta 9 (1483) AFPL*

*A comprender que el entorno de trabajo ha cambiado (o sea gestión y planificación).
Experto 12 (1495-1496) AFPL*

La planificación estratégica es un instrumento de gestión e innovación institucional en el cual se contempla una visión de futuro, previsión, anticipación y prospectiva que permite encarar proyectos y acciones a largo plazo. De ahí el carácter táctico de la planificación; no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, tal como se espera comúnmente, cambiar el destino a través de ella. Además en el proceso de planificación se hace necesario incluir el seguimiento y evaluación de lo conseguido, como labores ineludibles del gestor deportivo en el proceso de planificación estratégica.

*Será fundamental el trabajo de planificación estratégica y evaluación de los servicios prestados por terceros la gestión mixta.
Experto 16 (1514-1515) AFPL*

*Será trabajo de planificación y seguimiento hasta el feedback en las tres áreas importantes al menos actividades, instalaciones y personal (en definitiva creo que estas tres "patas" abarcan todo y te hacen tener que tocar todas las áreas).
Experta 19 (1528-1530) AFPL*

La planificación por tanto, se refiere al futuro (Torres-Guerrero, 2006), es decir, demanda mirar hacia adelante, ubicándonos en el porvenir; se basa en el establecimiento de un determinado número de objetivos, que han de especificarse para llevar adelante el proceso; y requiere una acción coordinada de los medios e instrumentos que se analizarían con el objeto de alcanzar lo propuesto.

4.2.4.- Promoción deportiva (AFDP)

Esta misión sigue siendo clave para los gestores deportivos, que aunque se ha avanzado mucho en este camino, aún quedan muchas metas por alcanzar, y para ello, resulta imprescindible la implicación de los centros escolares, como lugar de enseñanza y entrenamiento deportivo (Cepero, Sánchez-Vinuesa y Párraga, 1999).

*Pero sigo pensando que la promoción de la actividad física como factor determinante en la calidad de vida de la persona y su salud.
Experto 4 (1454-1455) AFDP*

*A la captación de nuevos adeptos a la práctica deportiva.
Experto 12 (1503) AFDP*

*Gestión de actividades, Gestión de entidades y Gestión de centros deportivos.
Experto 17 (1518-1519) AFDP*

Promoción de las actividades deportivas orientadas a la edad escolar y a los segmentos más desfavorecidos, fomentando un buen uso del tiempo de ocio.

Experta 21 (1535-1537) AFDP

Hay que dedicar tiempo a todo, pero sin usuarios no vale el tiempo.

Experta 22 (1540) AFDP

4.2.5.- Comunicación y marketing (AFCM)

La acción comunicativa concebida como proceso abierto, es decir, comprendiendo que todos somos seres con disposiciones, aptitudes, con posibilidades que debemos desarrollar, se concreta con la adquisición por parte del personal de algunos cambios significativos que determinan su aportación a la organización. Esta comunicación debe ser bidireccional, es decir explicar muy bien que se hace y como se hace por un lado, y conocer las opiniones de las personas que reciben el servicio, por otro.

Sociología y marketing.

Experto 1 (1451) AFCM

Investigación social del deporte que ayuden a detectar las necesidades reales de la población.

Experto 12 (1598-1599) AFCM

Creo que la comunicación con los usuarios y el marketing serán factores a tener muy en cuenta en el futuro.

Experto 23 (1545-1546) AFCM

El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales en los últimos años: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores de productos o servicios industriales a través de promociones deportivas.

4.2.6.- Recursos humanos (AFRH)

La comunicación en la dirección de personas, es esencial, dice Cubeiro (2006) “*como medio práctico para conseguir la movilización de los recursos humanos*”. La armonización de los recursos humanos es una labor fundamental por las personas que lideran los proyectos de gestión deportiva.

Ha de tender a integrarse en modelos de equipos de trabajo multidisciplinares, sin perder su especialización pero potenciando su capacidad de adaptación a los cambios.

Experto 8 (1479-1481) AFRH

Pienso que siempre va estar condicionado por el equipo de personas con el que cuente y como se produzca la comunicación entre ellas.

Experto 11 (1483-1484) AFRH

Como trabajo multidisciplinar se debería perseguir el desarrollo en grupo siendo el papel de la gestora la coordinación, para lo cual se hace necesaria una comunicación fluida.

Experta 19 (1531-1532) AFRH

A la optimización de Recursos Humanos y recursos energéticos.

Experto 20 (1535) AFRH

Es importante como se produce la comunicación interna, a través de medios tradicionales o de las nuevas tecnologías.

Experto 23 (1542-1543) AFRH

Para que la acción comunicativa sea efectiva y produzca cambios en las personas que forma parte de nuestra organización, tiene que realizarse como un proceso, que significa establecer una programación y no actuar mediante hechos y acciones aisladas (Álamo, 2007).

4.2.7.- Sostenibilidad (AFSO)

En la Declaración de Salónica (1997), se recomendaba que en “todos los ámbitos de estudio, incluidas las ciencias sociales y humanas, deben tratar las cuestiones relativas al medio ambiente y al desarrollo sostenible”. La cuestión de la sostenibilidad debe ser abordada por tanto desde una aproximación holística, interdisciplinaria, en la que las diferentes disciplinas e instituciones se mezclan, y el sistema deportivo, como parte importante del conjunto social, no podía quedar al margen.

El problema del desarrollo sostenible es un reto desde muchos puntos de vista ya que implica una serie de cambios esenciales en las formas tradicionales (lineales, economistas) de desarrollo, así lo entienden los gestores deportivos andaluces.

Actividades y servicios (instalaciones y espacios naturales, especialmente vinculados a la sostenibilidad).

Experto 5 (1459-1460) AFSO

A formular una oferta sostenible y conjugarla con una demanda cambiante.

Experto 12 (1504) AFSO

Y al deporte democrático y sostenible.

Experto 14 (1508) AFSO

Muy social, deportiva y económica, etc.; y, además, sostenible.

Experto 18 (1524) AFSO

En efecto, como señalan los gestores deportivos, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y de valores para interiorizar los retos asociados a una transición hacia el desarrollo sostenible. Asimismo, se

necesitan formas más democráticas en el ejercicio del poder y mayores posibilidades de participación social.

5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO V: GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD

“En este momento no se entiende que en un equipamiento deportivo no se practique una gestión planificada y eficaz, una planificación y programación de actividades, cursos y acontecimientos, así como una búsqueda constante de la optimización de los recursos que se poseen”.
GÓMEZ-TAFALLA (2003).

Actualmente estamos experimentando momentos de enorme desarrollo profesional en todos los sectores de actividad y a todos los niveles, y el sector deportivo se encuentra en continua evolución que necesita desarrollar conocimientos de gestión empresarial para no dejarse llevar por la inercia, perdiendo capacidad y flexibilidad para adaptarse al nuevo contexto deportivo.

La propia evolución del sector, junto con otros acontecimientos recientes, tales como la crisis económica, diferentes maneras de ocupar el ocio con actividades físicas, incorporación de diferentes colectivos a la práctica de la actividad físico-deportiva..., han influido en la evolución de las políticas deportivas en el sector público local: En los últimos años hay una gran preocupación del sector público por la calidad del servicio y la colaboración imprescindible del sector público y el sector privado tanto sin ánimo de lucro (clubes, federaciones deportivas y asociaciones) como el sector empresarial (empresas de ocio activo, industrias del ocio...), todo ello en un marco de modernización de la administración pública que aplica nuevas técnicas de gestión y que supone en las palabras de Delgado-Lacoba (2011):

La aproximación a una cultura de “*mercado*” basada en la consideración del ciudadano como “*cliente*”, la confección de proyectos de gestión basados en procesos de planificación y en un contexto de mejora presupuestaria que prime la eficiencia en la gestión y la asignación racional de los recursos en base a priorizar aquellos programas de actuación que satisfagan las necesidades de nuestros vecinos.

Es necesario conocer las formas de gestión llevadas a cabo en el pasado y en la actualidad y plantear las formas de gestión que se llevarán a cabo en el futuro, pero además, es fundamental conocer si en las entidades se mide el impacto que sus actuaciones tienen sobre el tejido social. Finalmente hemos indagado acerca de los colectivos que deberían ser de atención

prioritaria a la hora de realizar sus planificaciones estratégicas, para todo ello, hemos formulado a los expertos encuestados las siguientes cuestiones:

- *¿Qué forma de gestión has visto emplear más hasta la fecha y cuál crees que cobrará más importancia en el futuro?*
- *¿Consideras importante la medición del impacto/hábitos por parte de la administración local?*
- *¿Con qué otros sectores de la población piensas que debe trabajar el gestor deportivo para diseñar su programación?*

De las opiniones expresadas en respuesta a los interrogantes anteriores, hemos establecido las siguientes categorías y subcategorías para este campo:

Tabla V.7.- Categorías del Campo 5: Gestión global de la entidad

CAMPO 5	GESTIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD			CÓDIGO
	5.1.- DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES (GDF)	5.1.1. En el pasado (GDP)	Gestión directa	GDPD
			Gestión indirecta	GDPI
		5.1.2. En el presente y en el futuro (GDF)	Gestión Indirecta	GDFI
			Gestión mixta	GDFM
			Importancia del tercer sector	GDFT
		5.2.- IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO/HÁBITOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL (GMI)	5.2.1. La medición del impacto es fundamental	
	5.2.2. Se realizan pocas mediciones		GMPM	
	5.2.3. La investigación e interpretación de los datos		GMIV	
	5.3.- SECTORES DE LA POBLACIÓN QUE DEBE TRABAJAR EL GESTOR DEPORTIVO PARA DISEÑAR SU PROGRAMACIÓN (GSP)	5.3.1. Globalidad y transversalidad		GSGT
		5.3.2. Escolares		GSES
		5.3.3. Mujer		GSMU
		5.3.4. Mayores		GSMA
		5.3.5. Colectivos desfavorecidos		GSCD
		5.3.6. Sanitario		GSSA
		5.3.7. Turístico		GSTU
5.3.8. Tejido empresarial y asociativo		GSEM		

5.1.- DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN DE LAS ENTIDADES (GDF)

La actividad física y el deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es hoy en día un hecho incuestionable para todos (Delgado-Lacoba, 2011). Sin ninguna duda ha sido la contribución y el impulso dado en los últimos 35 años a este fenómeno por parte de los Ayuntamientos andaluces, lo que ha motivado el desarrollo espectacular de la práctica físico-deportiva en Andalucía.

Los procesos de modernización de las administraciones públicas, también se han dejado notar en las formas de gestionar las actividades físico-deportivas por parte de los ayuntamientos andaluces, y se ha ido pasando de una gestión directa a otros modelos de gestión, que a continuación reseñaremos.

5.1.1.- En el pasado (GDP)

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 que se han aplicado desde el comienzo de la gestión deportiva municipal, han venido definidos por las prioridades que durante años los ayuntamientos se han ido marcando, de manera que se ha ido llevando a cabo una gestión deportiva consonante con su realidad social, muy diferente de unos municipios a otros, en función de múltiples variables (López, 2000). En general se ha ido pasando de una gestión directa de las actividades y recursos a una gestión compartida con sectores privados, sobre todo en los últimos años.

5.1.1.1.- Gestión directa (GDPD)

Los municipios son las entidades que con mayor dinamismo realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y se han erigido en los máximos impulsores del deporte en el sector público. Cuando hablamos de gestión directa nos referimos al sistema de gestión en el que los equipamientos y servicios son gestionados directamente por la administración, siendo este el modelo de gestión más utilizado en el pasado.

*Pienso que la gestión directa está dando sus últimos coletazos y nos dirigimos a técnicas de gestión interesada, convenios, concesiones...
Experto 1 (1550-1551) GDPD*

*En mi caso la gestión directa ha sido la más practicada.
Experto 3 (1568) GDPD*

*Creo que la gestión directa, aunque con los acuerdos con todo el mundo que rodea el mundo de deporte, bien a través de convenios o bien con la delegación de servicios.
Experto 4 (1578-1580) GDPD*

*Gestión Directa: en las administraciones locales especialmente.
Experto 5 (1582) GDPD*

En este modelo de gestión, los Ayuntamientos asumen directamente, sin intermediarios, todos los servicios deportivos mediante personal de plantilla y con fondos del presupuesto ordinario, y dependiendo del número y la complejidad de las instalaciones y programas, se organizan en los llamados servicios municipales de deportes.

*Directa.
Experta 9 (1607) GDPD*

*Pienso que hasta hace poco tiempo el modo de gestión más generalizado era la gestión directa.
Experto 11 (1615-1616) GDPD*

*Muchas entidades se preocupan de gestionar para tener un buen balance económico.
Experto 14 (1632-1633) GDPD*

*La gran mayoría de los que tenemos ya una larga trayectoria profesional hemos trabajado principalmente en el ámbito de la gestión directa, pero esa etapa se ira diluyendo.
Experto 16 (1639-1641) GDPD*

Dentro de la gestión directa también se ejerce a través de un Organismo autónomo local, siendo una forma de administración indirecta o descentralizada de la administración local, ya que esta se ejerce a través de un órgano especial de gestión y no directamente a través de la corporación.

*Hablando de gestión pública quizá la más extendida o esa es mi apreciación, es la directa, bien en solitario, bien por contratación de servicios. Tal y como está la regulación oficial, o bien a través de un organismo autónomo.
Experta 19 (1649-1652) GDPD*

*La forma de gestión con la que más relación he tenido ha sido la directa, ya que en el caso de mi municipio todos los recursos los asume el Ayuntamiento.
Experta 21 (1661-1663) GDPD*

De las opiniones de los expertos, interpretamos que la gestión directa es la forma más habitual de gestión municipios pequeños y medianos. Aunque también se aprecia que este tipo de gestión es más frecuente en municipios que tienen poca estructura.

5.1.1.2.- Gestión indirecta (GDPI)

La gestión indirecta cada vez tiene más incidencia debida fundamentalmente a una contención de los gastos de funcionamiento, a una política de contratación de personal restrictiva y a una consolidación del asociacionismo deportivo de la localidad. Esta gestión indirecta en opinión de los gestores deportivos se puede llevar a cabo mediante: concesión administrativa, concierto, arrendamiento o sociedad mercantil.

Gestión Indirecta (prestación de servicios), coordinador por técnico/s de deportes.

Experto 2 (1555-1556) GDPI

Gestión Indirecta Administrativa en servicios públicos del deporte.

Experto 5 (1583) GDPI

Gestión indirecta, concesiones administrativas, a través de una sociedad mercantil.

Experto 8 (1605-1606) GDPI

Por otro lado también he visto emplear la gestión indirecta, ya que resulta más económica y permite a las administraciones desentenderse de la oferta del servicio por su parte.

Experta 21 (1664-1666) GDPI

5.1.2.- En el presente y en el futuro (GDF)

Parece superado dice Delgado-Lacoba (2011)

El concepto de presentar modelos ideales de actuación, no hay recetas mágicas ni modelos de gestión universales. Todas las fórmulas de gestión son en principio válidas y su uso dependerá de la situación particular de cada municipio y del estudio que hagamos de su sistema deportivo en cuestión.

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, dicen Gómez-Tafalla y Núñez (2011) “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).

Se ha superado en opinión de Gómez-Tafalla y Núñez (2011) “*la discusión estéril sobre si la gestión era mejor realizarla de forma directa o indirecta*”. Se entiende en la actualidad que el modelo a adoptar por parte de cada ayuntamiento, debe de estar en función de las características específicas de la población, instalaciones y medios, o sistema a gestionar, sus dimensiones, su cultura organizativa, la estructura existente y de los objetivos marcados por el interés público (Celma, 2000).

5.1.2.1.- Gestión Indirecta (GDFI)

Las dificultades de los propios ayuntamientos para atender los crecientes gastos que acarrearán la aplicación de políticas públicas, entre ellas las de materia deportiva, así como la creciente demanda de los usuarios de mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos, de más calidad en los servicios que reciben y de mayor austeridad en el gasto público, están llevando a que el modelo clásico de gestión directa esté disminuyendo a favor de gestiones de acción indirecta, en las que se va cediendo la parcela organizativa a otras entidades, significando los gestores deportivos encuestados, que en el futuro este modelo de gestión tomará mucho protagonismo.

*La futura creo que será la indirecta, excepto en casos especiales.
Experta 9 (1610) GDFI*

*En los tiempos actuales se empieza a imponer la gestión indirecta.
Experto 11 (1617) GDFI*

*Creo que el futuro viene de la mano de la gestión indirecta bajo formas de concesiones, gestión interesada u otras maneras de colaboración público-privada.
Experto 11 (1618-1620) GDFI*

*Creo que cada vez se van a externalizar más servicios. la administración de hace pequeña y densa.
Experto 13 (1630-1631) GDFI*

En este modelo de gestión los equipamientos y servicios de una instalación son gestionados totalmente por entidades de ámbito no municipal. La entidad gestora obtiene del ayuntamiento la cesión para la explotación de la instalación, normalmente a través de una concesión administrativa, por un número determinado de años y sobre la base de un pliego de condiciones, donde se fijan todos los aspectos relativos al uso y explotación y a los deberes y obligaciones. Se expresan opiniones que dejan entrever que aunque no se considera la forma más idónea de gestión, las dificultades sobre todo de contratación de personal y gastos de mantenimiento de servicios e instalaciones, hacen que este modelo de gestión indirecta se generalice en el futuro.

Externalización de servicios, es prácticamente de las pocas salidas de la gestión actual.

Experto 15 (1636-1637) GDFI

Sinceramente no sé dónde se puede acabar, pero parece que todo apunta a gestión indirecta con adjudicaciones a largo plazo.

Experta 19 (1652-1653) GDFI

Creo que en el futuro la forma más utilizada va a ser la gestión indirecta, aunque personalmente no me parece la más adecuada pero creo que para los Ayuntamientos ante la situación de crisis actual es la más económica.

Experta 21 (1667.1669) GDFI

5.1.2.2.- Gestión Mixta (GDFM)

La gestión mixta en el ámbito del Deporte Municipal dice Odriozola (2008) *“se podría definir como el resultado de la combinación de elementos de Gestión Directa e Indirecta, es decir, una fórmula en la cual parte de los equipamientos y servicios deportivos son gestionados por el propio órgano municipal y parte lo son por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, conciertos o arrendamientos”*.

La colaboración público-privada se ha convertido, al igual que la mejora en la autofinanciación, es una de las estrategias de solución del problema presupuestario existente para muchas Corporaciones Locales de tal manera que son numerosos los servicios deportivos que acuden a una gestión indirecta, bien en la totalidad o en parte, de sus instalaciones y programas. Esta gestión mixta se suele llevar a cabo en colaboración con clubes deportivos y con empresas privadas.

Pero creo que este sistema derivará a una colaboración público – privada más intensa, a través de contratos de Gestión de Servicio Público, en la que el operador dependerá de su competencia para incrementar sus ingresos y mejorar su Cuenta de Resultados.

Experto 2 (1557-1561) GDFM

Por una parte estaría la que creo que va a tener más importancia, sin duda la colaboración entre sector público y privado en sus diferentes modalidades.

Experto 3 (1570-1572) GDFM

Gestión mixta y concesión administrativa, la tendencia es a la concesión administrativa

Experta 6 (1589-1590) GDFM

Gestión mixta, me refiero que lo público y lo privado tienen que empezar a convivir. Pues hay servicios que creo que son necesarios que sean gestionados por la administración, otros deben ser gestionados por empresas y otras por los clubes. Aunque la imagen global sea integradora.

Experta 10 (1610-1614) GDFM

*En el marco de las nuevas de colaboración público-privada, de entre ellas la concesión de obra y servicio público.
Experto 16 (1642-1643) GDFM*

*En el futuro, muy próximo, deberemos hacer "gestión compartida con la sociedad".
Experto 18 (1647-1648) GDFM*

La prestación de servicios públicos a través de particulares o empresas, va a exigir por parte de la Administración local un estricto control del servicio para que se garanticen los niveles de calidad que esta desea.

*Sobre todo con mixta con fiscalización por lo público de la gestión que realizan las empresas o particulares.
Experta 19 (1654-1655) GDFM*

*El gestor deportivo toma mayor relevancia como supervisor de dichos servicios (de ahí la importancia del conocimiento de herramientas de gestión y supervisión) y como configurador del marco de colaboración (de ahí la importancia del conocimiento de aspectos económicos, financieros y legislativos, así como de la mejor relación con áreas de intervención, tesorería y secretaría).
Experto 2 (1562-1567) GDFM*

5.1.2.3.- Importancia del tercer sector (GDFT)

La Carta Europea del Deporte para Todos (1975), en su Art. 4º, ya señalaba que "...corresponde a cada gobierno el favorecer una cooperación permanente y efectiva entre los poderes públicos y las organizaciones benéficas y de fomentar la creación de estructuras nacionales permitiendo desarrollar y coordinar el deporte para todos". La colaboración e interrelación del movimiento asociativo del deporte debe realizarse, sobretodo, con las entidades locales como administraciones públicas más próximas al ciudadano. Esta implicación tan necesaria a tenor de las opiniones de los gestores deportivos encuestados se deben llevar a cabo potenciación del asociacionismo, implicando más a los agentes sociales comunitarios, creando órganos de participación con carácter ejecutivo en la medida de lo posible y facilitando ayudas económicas a dichas entidades.

*Me gustaría que cobrase más relevancia. La participación ciudadana y del tercer sector en los diferentes procesos y estadios de la gestión (especialmente en los de planificación y evaluación, pero también en el desarrollo y control de actuaciones).
Experto 3 (1573-1576) GDFT*

*Presencia activa del tercer sector.
Experto 5 (1589) GDFT*

*Se debería pensar más en un deporte popular y democrático.
Experto 14 (1634) GDFT*

Los municipios necesitan un tejido social organizado para el desarrollo de políticas que impidan la tendencia a la municipalización del deporte. En la sociedad actual, no se puede concebir la gestión de un servicio deportivo local que no actúe en estrecha colaboración con las entidades que conforman el Tercer Sector de su ámbito territorial que descargan de tareas y funciones a la administración pública.

En el futuro, muy próximo, deberemos hacer "gestión compartida con la sociedad".

Experto 18 (1647-1648) GDFT

Creo que el tercer sector incrementará su presencia en la organización y ejecución de las actividades, aunque el órgano gestor de la entidad tenga presencia.

Experto 23 (1673-1675) GDFT

En cuanto al sector asociativo o tercer sector hay que incorporarlos de manera activa en el sistema deportivo local. En cuanto a los sectores de población debemos contar con todos, de manera directa o a través de sus entes asociativos, si es que los hay.

Experto 11 (1833-1836) GDFT

En esta línea argumental de los gestores deportivos, profundiza Blanco (2008) manifestando:

La incorporación del sector no lucrativo (asociaciones y fundaciones) a la gestión pública del deporte, favorece la consecución de los fines siguientes: la consolidación del tejido asociativo y fundacional que al tener un mayor protagonismo en la prestación de servicios deportivos, contribuye a su financiación económica mediante los beneficios que resultan de la gestión de programas deportivos de interés público y de la infraestructura deportiva municipal y la participación ciudadana en la gestión pública del deporte, a través de sus asociaciones y fundaciones, que supone ampliar y profundizar la democracia.

5.2.- IMPORTANTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO/HÁBITOS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL (GMI)

5.2.1.- La medición del impacto es fundamental (GMFU)

Coincidimos con Gómez-Tafalla y Núñez (2011) cuando consideran que *"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) es una labor fundamental de la gestión deportiva"*. La evaluación y medición del impacto constituye un paso superior e importante, para evaluar la eficacia de

las actividades realizadas y de las políticas aplicadas. Es importante conocer que sin resultados no hay impacto. Si nos quedamos en el resultado hablaremos de un posible o potencial impacto, pero no de impacto real, hay por lo tanto que interpretar los datos para posteriormente sacar conclusiones, que serán aplicadas al nuevo plan estratégico que se confeccione.

*Es básica la medición, el control de la calidad y la promoción.
Experta 6 (1698) GFUM*

*Imprescindible.
Experto 7 (1699) GFUM*

*Siempre he considerado muy importante medir lo que hacíamos y hasta donde llegábamos, hoy día es imprescindible, si queremos subsistir, medir minuciosamente todo lo que hacemos, hasta donde llegamos, cuánto cuesta, que grado de satisfacción tiene, que rentabilidad deportiva, económica o social tiene...
Experto 11 (1714-1717) GFUM*

La literatura especializada en torno a la organización de eventos deportivos, se centra sobremanera en aspectos tales como la medición y evaluación del impacto de la celebración a niveles económico y social, en la creación y en la valoración de la imagen de marca, en las estrategias para la consecución de patrocinio, o en las políticas de marketing, siendo importante este conocimiento para poder comprobar el nivel en el que se han alcanzado los objetivos planteados.

*Hay que conocer el impacto del deporte en la economía local y en la del entorno. Es pues, una herramienta imprescindible.
Experto 12 (1728-1729) GFUM*

*Si, muy importante. Hay que hacer encuestas y estudios de necesidades y tenerlos en cuenta para planificar.
Experto 14 (1730-1731) GFUM*

*Sin ninguna duda. Todo lo que sean datos sobre el impacto de nuestra actuación creo que es fundamental. Cuando de más datos objetivos podamos disponer mejor será la evaluación y la medición del alcance de nuestras actuaciones.
Experto 17 (1737-1740) GFUM*

*La medición de los hábitos por parte de la administración es fundamental para poder planificar en función a las necesidades de la población y poder tener una referencia en la que basarnos a la hora de ofertar escuelas deportivas , jornadas, eventos deportivos, y que se adapten a la realidad, aparte de esta medición hay que tener en cuenta el resto de los recursos.
Experta 21 (1758-1762) GFUM*

5.2.2.- Se realizan pocas mediciones (GMPM)

Sin embargo, medir el impacto de la actividad de una entidad con objetivo social es una tarea compleja. Sus resultados tienen un importante

componente cualitativo que dificulta su medición. Los gestores deportivos consideran que no siempre se asignan recursos y no todas las personas están concienciadas de su utilidad.

*Lo considero fundamental, pero falta camino que andar.
Experto 4 (1695) GMPM*

*Creo que en la administración local se realizan pocos estudios y pocas mediciones de impacto. Al menos en mi experiencia personal.
Experta 9 (1709-1710) GMPM*

*No se concibe una inversión mínima para pulsar entre nuestra población los hábitos, actitudes, necesidades, grado de satisfacción,
Experto 12 (1723-1724) GMPM*

*Lamentablemente esos son los datos de medición en los que se debe trabajar, en definitiva serán los que tengan mayor efecto real en la población y nuestro sector de gestión.
Experta 19 (1749-1751) GMPM*

*No se realizan todas las mediciones del impacto que supone sobre la población nuestro trabajo, debería ser una función de obligado cumplimiento para la gestión deportiva.
Experto 23 (1765-1767) GMPM*

5.2.3.- La investigación e interpretación de los datos (GMIV)

La investigación del impacto que supone la actividad deportiva a nivel social es, entre otras cosas, analizar con rigurosidad y objetividad una situación deportiva entendida en sentido amplio. Esta investigación trata las cuestiones y problemas relativos a la naturaleza, epistemología, metodología, fines y objetivos en el marco de la búsqueda progresiva de conocimiento en el ámbito deportivo.

Pero hay que decir que la sola medición no garantiza que los datos obtenidos sirvan para mejorar la gestión, sino que del análisis de los datos y de su interpretación es dónde se llega a comprender la conducta de los ciudadanos que como usuarios utilizan los servicios deportivos, y poder valorar los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario deportivo.

*Quiero destacar la importancia de la investigación en la gestión deportiva y a la utilización de indicadores de gestión. Es necesario este trabajo para poder medir la eficacia y eficiencia de nuestro trabajo y para tener una base fundamentada para poder desarrollar la tarea estratégica en cada caso.
Experto 3 (1690-1693) GMIV*

*Sí, pero creo que sería conveniente que en la medición del impacto, colaborara el operador privado (en el caso de que exista), él necesita conocer estos datos de primera mano; y la administración pública necesita la colaboración y operatividad del operador privado.
Experto 2 (1684-1687) GMIV*

La investigación del impacto es un tipo de investigación aplicada, que puede realizarse con la metodología de investigación-acción, realizada fundamentalmente por las propias personas que trabajan en el propio contexto, para analizar críticamente su propia actuación con el fin de introducir cambios para mejorarla en dicho contexto. También aparecen en las opiniones de los gestores deportivos, que ponen de manifiesto que se suele utilizar la modalidad de investigación evaluativa, que busca valorar con rigor y objetividad la calidad y eficacia de la gestión en general, y de programas concretos muy contextualizados.

Sí, como cálculos para los diferentes tipos de DEMANDA, para establecer parámetros de los impactos económicos y sociales.
Experto 5 (1696-1697) GMIV

Todos los datos relacionados son positivos, si los conocemos nuestra oferta y decisiones serán más acertadas, otra cuestión será si disponemos de medios o recursos para llevar a cabo esas mediciones.
Experto 8 (1704-1706) GMIV

Siempre que se compartan unos parámetros y una metodología común con el resto de administraciones sí. No creo en las encuestas a la medida de casa Administración sin preguntas comunes y comparables.
Experto 16 (1735-1737) GMIV

Todo lo que sea medir es importante, ya que eso siempre te orientará, el problema surge cuando en la administración local no hay nadie que sepa interpretar esos datos.
Experto 20 (1754-1756) GMIV

5.3.- SECTORES DE LA POBLACIÓN QUE DEBE TRABAJAR EL GESTOR DEPORTIVO PARA DISEÑAR SU PROGRAMACIÓN (GSP)

5.3.1.- Globalidad y transversalidad (GSGT)

Se pone de manifiesto que es necesario trabajar con todos los sectores de la población, tratando de priorizar en cada momento aquellos que precisan de más apoyo. Además este aspecto de globalidad tiene en cuenta las funciones y motivaciones que los usuarios esperan y desean de su práctica deportiva, desde la mejora de su salud, la diversión, la ocupación constructiva del ocio, la relación social o la competición. Así es interpretado por los gestores deportivos, que ponen énfasis en el conocimiento del entorno donde desarrollan su labor.

Esta forma de entender la gestión de servicios locales obliga a que el gestor deportivo deba tener presente todas las necesidades, expectativas y especificidades de los diferentes públicos objetivo de su entorno y ámbito de actuación; tanto para satisfacer estas como para propiciar su participación efectiva en la gestión de los asuntos de su interés.
Experto 3 (1791-1795) GSGT

Vuelvo a resaltar la importancia que en este sentido tiene la necesaria planificación estratégica por parte de responsables directivos (políticos y técnicos) para implementar estrategias globales de servicio a la ciudadanía y desarrollo local. La interacción entre todos los servicios locales la considero básica e imprescindible. Desde la planificación de desarrollo urbanística y sostenibilidad medioambiental, a la coordinación de planes de salud integral, de igualdad, de ocio y cultura, etc.

Experto 3 (1784-1790) GSGT

Con todos. La naturaleza de la actividad deportiva es tan amplia y versátil que su rango potencial de actuación e intervención puede abarcar al 100% de la población.

Experto 8 (1811-1812) GSGT

Creo que es necesario trabajar todos los extractos de la población. Pues todos demandan servicios deportivos.

Experta 10 (1830-1831) GSGT

Siempre he creído en la planificación y programación participativa y por objetivos, hoy día es imprescindible hacerla así y por supuesto, a la hora de planificar y programar, contar con todos los sectores de la población.

Experto 11 (1830-1832) GSGT

Se pone en valor la transversalidad en la gestión deportiva, así en opinión de Tuvilla-Rayó (2002), la idea de transversalidad sintetiza la forma en que están recogidos los distintos programas de actuación local: atravesando y recorriendo las diferentes áreas y materias. Esta forma de abordarlos y tratarlos se considera renovadora en tanto que los planteamientos tradicionales cada área actuaba de manera independiente.

Dada la amplia transversalidad del sector deportivo ha de coordinarse prácticamente con todas las áreas: servicios sociales, juventud, mujer, cultura, educación, medio ambiente... y también con municipios cercanos, diputación, centros escolares, y sector privado. En todos los casos buscando complementariedad y enriquecimiento de la oferta deportiva.

Experto 2 (1777-1781) GSGT

Parece obvio que con profesionales de los otros ejes de los que ahora se consideran políticas transversales de bienestar social y desarrollo económico: salud, educación, servicios sociales, turismo y desarrollo local.

Experto 16 (1857-1859) GSGT

Entiendo que con todos los sectores de la población ya que las programaciones han de ser integrales y transversales. La cuestión de la especialidad relativiza los sectores y varía los roles, pero no deja de buscar planteamientos lo más global posible.

Experto 5 (1801-1804) GSGT

El deporte es transversal, así que el gestor deportivo debe contar con todos los sectores para diseñar. (El diseño de la política deportiva pública también debe ser compartido).

Experto 18 (1865-1867) GSGT

Para diseñar la programación hay que trabajar conjuntamente con compañeros que gestionan áreas tales como Igualdad, Juventud, Educación, Servicios Sociales y el área económica.

Experta 21 (1871-1873) GSGT

5.3.2.- Escolares (GSES)

Los programas del ámbito de iniciación deportiva, en opinión de los gestores deportivos, están dirigidos a toda la población en edad escolar y tienen como objetivo la familiarización o toma de contacto con una o varias modalidades o especialidades deportivas, y se desarrollan en el marco territorial municipal en espacios deportivos escolares, municipales o de clubes deportivos. El fin de la misma es la formación integral de la población en edad escolar mediante la práctica deportiva con objetivos de ocio saludable, o de rendimiento deportivo, siendo esta promoción uno de los objetivos prioritarios de los gestores deportivos.

Ahora mismo y siempre es importante tocar a los más jóvenes para generarles el hábito deportivo.
Experto 8 (1813-1814) GSES

Con la infancia, es la base del futuro en creación de hábitos saludables.
Experta 10 (1829) GSES

Sobre todo con los jóvenes o niñas adolescentes. Hay que ofrecerles a este sector de la población programas atractivos.
Experto 14 (1852-18539) GSES

Torres-Guerrero (2013) manifiesta que “*existe un preocupante índice de sujetos adolescentes y jóvenes que abandonan sistemáticamente la práctica físico deportiva y este hecho contrasta con el interés inicial que demuestran*”.

5.3.3.- Mujer (GSMU)

Las políticas gubernamentales relativas a la mejora del rol de la mujer en la sociedad española tienen también su reflejo en el mundo del deporte. Siendo el deporte un escenario especialmente sensible debido a la presencia sesgada masculina y siendo además un referente social de especial visibilidad, las políticas de igualdad son especialmente importantes en este mundo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las administraciones públicas y entidades privadas, los niveles de participación de la mujer en el ámbito deportivo son menores que los de los hombres, siendo este un ámbito que los gestores deportivos consideran prioritario.

Sobre todo con la mujer... Ya que los otros colectivos tienen una gran oferta y pueden además demandar debido al conocimiento de la realidad que les rodea.
Experto 4 (1797-1799) GSMU

la Mujer, pues creo que las políticas ya impulsadas desde hace años en este sentido están suficientemente consolidadas).
Experto 12 (1846-1847) GSMU

Aunque se ha hecho mucho en la promoción del deporte en la mujer, creo que aún debería ser un sector de especial atención por parte de la gestión deportiva.
Experto 23 (1828-1830) GSMU

5.3.4.- Mayores (GSMA)

La actividad física y deportiva aparece como un indicador dentro de los múltiples factores que definen la calidad de vida: factores o elementos físicos, como de elementos psicológicos y sociales que configuran la vida de las personas. En resumen, se trata de un macro concepto que integra diferentes vertientes entre las que cabe incluir la satisfacción, el bienestar subjetivo, la felicidad y el estado de salud físico, psíquico y social (Martínez-Vizcaíno y Lozano, 1998)

Para García-Molina, Carbonell y Delgado-Fernández (2010) “la práctica de ejercicio físico regular es una de las principales estrategias no farmacológicas para envejecer de forma más saludable y mejorar la calidad de vida relacionada con la salud de las personas mayores”. El envejecimiento activo puede llevar a la persona a incrementar su esperanza de vida y a disminuir los índices de morbilidad a lo largo de los años. Este fenómeno se debe a los efectos beneficiosos que tiene la práctica de ejercicio físico sobre variables biológicas y psicosociales de la persona y que se materializan de forma muy evidente en personas mayores, así es considerado por los gestores deportivos.

A los mayores para ampliarles su calidad de vida.
Experto 8 (1814) GSMA

Con la 3ª Edad para la mejora de la calidad de vida.
Experta 10 (1826) GSMA

Tercera edad, para mejorar su calidad de vida y favorecer su socialización.
Experto 15 (1856-1857) GSMA

Sin embargo, dicen Weisser, Preuss y Predel (2009) “a pesar de que el ejercicio físico es a día de hoy el principal factor protector de enfermedades asociadas con la edad, los niveles de actividad física en mayores son inferiores a los del resto de grupos poblacionales. Sumado a este fenómeno, la mayoría de programas para mayores incluyen tan solo ejercicio aeróbico, excluyéndose otras cualidades importantes relacionadas con la salud como son la fuerza y la coordinación.

5.3.5.- Colectivos desfavorecidos/riesgo de exclusión (GSCD)

El deporte tiene cada vez más vigencia como un medio para la incorporación a diferentes ámbitos sociales de colectivos desfavorecidos o con riesgos de exclusión social. Es aceptado dice Álamo (2007) “por una mayoría que la práctica de actividad físico-deportiva es propicia para conseguir que se mejoren aspectos en la persona como la autoestima, las habilidades de relación, la consolidación de valores saludables, o el cumplimiento de normas sociales”. Estos aspectos son resaltados por los gestores deportivos encuestados.

*Los sectores desfavorecidos de la población.
Experto 4 (1796) GSCD*

*A las poblaciones marginadas o con riesgo de exclusión social, para transmitirle los valores y utilizar el deporte como vehículo de inserción en la sociedad.
Experto 8 (1815-1817) GSCD*

*Integración de sectores desfavorecidos (con un buen control en el acceso y seguimiento).
Experta 9 (1823-1824) GSCD*

*Grupos sociales desfavorecidos, niños y tercera edad.
Experto 15 (1855) GSCD*

5.3.6.- Sanitario (GSSA)

Las relaciones entre la actividad física y la salud aglutinan un conjunto muy amplio y complejo de factores biológicos, personales y socioculturales. Dependiendo del énfasis y la manera de entender cada uno de dichos factores pueden establecerse diferentes concepciones de las relaciones entre la actividad física y la salud. Desde una concepción terapéutico-preventiva, los gestores deportivos encuestados expresan opiniones donde ponen de manifiesto que la actividad física es considerada como un medio para prevenir enfermedades diversas.

*Con el Sector Sanitario.
Experto 7 (1808) GSSA*

*Enfermos crónicos (ejercicio terapéutico),
Experta 9 (1822) GSSA*

*Población obesa y sedentaria.
Experto 12 (1845) GSSA*

*Sedentarios, población con sobrepeso y obesidad. Colaboración con el ámbito sanitario.
Experta 22 (1874-1875) GSSA*

5.3.7.- Turístico (GSTU)

En la actualidad la fórmula que combina turismo y deporte, se está constituyendo como uno de los atractivos más importantes en la nueva oferta turística, ya que es un mercado en expansión y ofrece grandes beneficios económicos a nivel local, autonómico y nacional. En este tipo de turismo, los gestores deportivos consideran que la actividad deportiva y recreativa constituye una parte fundamental, así como el escenario natural donde se proyecta, ya que cada vez más, el turista desea realizar unas vacaciones activamente.

*Turismo, en el caso de Málaga
Experto 6 (1806) GSTU*

*Turismo, innovación.
Experto 13 (1850) GSTU*

*Desde luego con el sector turístico, ofrecer actividades que pongan en valor
nuestro patrimonio natural.
Experto 23 (1876-1877) GSTU*

Además de los beneficios sociales, culturales, etc., dice Granero (2007) “*las actividades de turismo activo, generan grandes impactos económicos, ya que el gasto realizado por un turista activo, repercute mucho más en la renta y el empleo locales, que ese mismo gasto realizado por un turista tradicional*”.

5.3.8.- Tejido empresarial y asociativo (GSEM)

Los municipios necesitan un tejido social organizado para el desarrollo de políticas que impidan la tendencia a la municipalización del deporte (Blanco, 2008). En la sociedad actual, no se puede concebir la gestión de un servicio deportivo local que no actúe en estrecha colaboración con las entidades que conforman el Tercer Sector de su ámbito territorial que descargan de tareas y funciones a la administración pública.

*Con el tejido empresarial. Con todo tipo de tejido asociativo.
Experto 7 (1809) GSEM*

*Insistir en el tercer sector, ofreciéndoles participación e incorporando sus
propuestas a nuestro plan estratégico.
Experto 23 (1878-1879) GSEM*

6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CAMPO VI: FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA

“El DAFO es una herramienta analítica iniciadora del pensamiento estratégico, que permite que nos hagamos un esquema mental introductor, con el que realizar un análisis correcto de la situación concreta de un objeto de estudio. Así, el método del análisis DAFO, consiste en analizar el contexto del objeto de estudio desde dos vertientes o entornos: externo e interno”.
ANDREWS (1974)

En este último campo, queremos realizar un resumen de los problemas, soluciones a los mismos, debilidades y fortalezas de la gestión deportiva en Andalucía, a través de las opiniones expresadas por los expertos encuestados en esta investigación. Para ello hemos utilizado la estructura del análisis DAFO. El análisis DAFO es una técnica ideada en los años 70, por diferentes profesores, entre ellos Andrews (1987), creador de una nueva herramienta de análisis para la gestión de empresas, el SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cuyo equivalente en español es DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Las debilidades y fortalezas son internas de la estructura metodológica o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad; las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas.

A modo de resumen, les hemos planteado los expertos encuestados la siguiente cuestión:

- ***Añade, si lo estimas oportuno, algún comentario/reflexión sobre el pasado, presente o futuro del gestor deportivo en Andalucía que nos pueda ayudar en nuestro propósito y no se haya recogido en las preguntas anteriores.***

De las opiniones expresadas en respuesta a la propuesta final realizada, junto con las opiniones expresadas en anteriores campos, con respecto a problemática, soluciones, sugerencias, aportaciones...de los gestores

deportivos hemos establecido las siguientes categorías y subcategorías para este campo.

Tabla V.8.- Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la gestión deportiva de Andalucía

CAMPO 6	FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA		CÓDIGO
CATEGORÍAS	6.1.- FORTALEZAS (FOR)	6.1.1. La propia actividad físico-deportiva	FODE
		6.1.2. Colectivo Vocacional	FOVO
		6.1.3. Colectivo muy formado	FOFO
		6.1.4. Profesión dinámica	FODI
		6.1.5. Reconocimiento social	FORE
	6.2.- DEBILIDADES (DEB)	6.2.1. Escaso reconocimiento interno	DERI
		6.2.2. Pérdida de Influencia	DEPI
		6.2.3. Injerencias políticas	DEIP
		6.2.4. Escasos medios recursos económicos	DERE
		6.2.5. Problemática en las estructuras organizativas del deporte	DEED
		6.2.6. Poca importancia a la medición del impacto	DEMI
		6.2.7. Tejido asociativo débil	DEDE
	6.3.- AMENAZAS (AME)	6.3.1. incremento de las injerencias políticas	AMIP
		6.3.2. Oferta formativa que tiende a diversificarse y escasa práctica	AMOD
		6.3.3. Escasez de medios y recursos económicos	AMRE
	6.4.- OPORTUNIDADES (OPO)	6.4.1. Posibilidades de mejora en la formación específica	OPMF
		6.4.2. Seguir siendo referente en la promoción del deporte	OPRD
		6.4.3. Intercambio de experiencias en el sector	OPIE
		6.4.4. Influencia del tercer sector	OPTS
		6.4.5. El uso de las TICs	OPTI
		6.4.6. Cooperación público-privada	OPPP

6.1.- FORTALEZAS (FOR)

Las Fortalezas (también llamadas puntos fuertes), son las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, las ventajas que deben y pueden servir para explotar las oportunidades.

6.1.1.- La propia actividad físico-deportiva (FODE)

La actividad física y el deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, es hoy en día un hecho incuestionable para todos, y sin duda ha sido la contribución y el impulso dado en estos años a este fenómeno por parte de las Corporaciones Locales, lo que ha motivado el desarrollo espectacular de la práctica físico-deportiva en España.

No deberíamos olvidar lo que nos diferencia de los demás que es la naturaleza de nuestro producto. El valor añadido que se aporta desde el conocimiento de la educación física, movimiento, juego, deporte... nos da un plus para tomar decisiones en todo lo que le rodea.
Experto 1 (1890-1893) FODE

Los principios y valores del deporte que se trasladan a la organización y la propia fuerza del deporte.
Experto 5 (881-882) FODE

La actividad físico-deportiva es tan importante para la vida de las personas que la practican, porque proporciona a los participantes herramientas que les permiten el poder tener una vida deportiva autónoma, que les posibilita el mantener y mejorar su salud y construir una mejor calidad de vida.
Experto 23 (1065-1069) FODE

6.1.2.- Colectivo vocacional (FOVO)

Más que una profesión, muchos de los encuestados consideran que son gestores deportivos por vocación. No tenemos que olvidar que el deporte que conocemos en la actualidad, nació del voluntariado. Actualmente ya consideramos los gestores deportivos como profesionales, la vocación y la actitud fue la fuerza que impulsa a muchas personas a dedicarse a la gestión deportiva.

La profesión de gestor deportivo es muy vocacional y atípica en cuanto a horarios se refiere, ya que trabajamos cuando otros se divierten... Y es un profesional que necesita mucha formación permanente, ya que necesita de los demás para mejorar.
Experto 18 (2019-2021) FOVO

Mi motivación en la gestión deportiva ha crecido como vocación de servicio público para procurar el acceso a la práctica deportiva ciudadana por encima de otras vías del sector.
Experto 3 (672-676) FOVO

*La labor de gestión siempre me gustó y si a eso le sumo mi gran pasión que es el deporte, vi la conjugación perfecta en la gestión deportiva.
Experto 20 (769-771) FOFO*

Las personas se desarrollan mejor en aquello que los apasiona y conocen bien. Esta evidencia se pone claramente de manifiesto en el deporte, donde el componente emocional tiene un peso importante. Muchas personas han decidido reorientar su carrera profesional sencillamente porque querían vincularse profesionalmente a aquel deporte que siempre habían practicado, y lo querían hacer capitalizando aquel conocimiento que durante años habían adquirido.

6.1.3.- Colectivo muy formado (FOFO)

Como hemos comprobado en las respuestas de los gestores deportivos encuestados, se trata de un colectivo con una formación muy alta. De manera mayoritaria son licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, habiendo cursado muchos de ellos estudios de doctorado y estando en posesión de diversos Máster relacionados con la gestión, al margen de titulaciones deportivas expedidas por federaciones y otros organismos. Podemos decir que nos encontramos ante un colectivo con una formación básica y específica muy alta, aspecto éste que los gestores encuestados ponen en valor.

*Se necesita más fuerza y presencia del gestor deportivo en el sistema deportivo, debemos hacer valer nuestra opinión en todos los ámbitos. Existe madurez, conocimiento y pensamiento claro y de nivel para llegar a exponerlo sin miedo y con respeto a la clase política.
Experto 13 (2003-2006) FOFO*

*Licenciado en Educación Física, Máster en Gestión de Entidades y Servicios Deportivos (UEM), Máster en Dirección de RRHH (ESNA), Experto en Marketing y Sociología Deportiva (UPM), eMBA (ESIC-EIG), PDG (IESE)
Experto 2 (010-012) FOFO*

*Profesor EGB, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Doctor.
Experto 5 (024-025) FOFO*

Gestionar requiere tener competencias a menudo vinculadas a la empresa, relacionadas con áreas como las finanzas, las habilidades directivas, el marketing, la seguridad, la dirección estratégica, etc... En el día de hoy, todo se aprende en numerosos cursos, Máster y grados de gestión deportiva de los cuales muchos son docentes, al margen de la formación que se adquiere de las experiencias y conocimiento de aquellos otros gestores deportivos.

Doctora por la Universidad de Málaga. Licenciada en Ciencias del Deporte por la Universidad de Granada. Posgrado universitario por la Universidad Autónoma de Barcelona. Maestra Esp. Educación Física por la Universidad de Granada.
Experta 6 (026-029) FOFO

Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Profesor de Enseñanza General Básica. Entrenador Nacional de Voleibol e Instructor de la Federación Internacional de Voleibol.
Experto 7 (030-033) FOFO

Licenciada en Educación Física (INEF, Madrid). Ahora Ciencias de la Actividad Física y el deporte. Máster en administración y dirección del deporte por el I. U. O. C. D de Madrid. (Instituto Universitario Olímpico de Ciencias del Deporte. COE y Universidad Complutense). Gestión de campos de golf. (900 h). Confederación de empresarios de Málaga. Y múltiples cursos relacionados con la gestión deportiva, asistencia a Congresos y talleres.
Experta 9 (043-048) FOFO

La profesión de gestor deportivo, y su proceso de formación adquieren unas características de formación personal, entendida como una puesta a prueba del compromiso, el servicio a la comunidad, el trabajo en equipo y la ampliación de las relaciones laborales y sociales.

6.1.4.- Profesión muy dinámica (FODI)

Una actividad tan dinámica y cambiante como es el deporte, despierta la curiosidad por todo lo que tiene que ver con el mundo del deporte, y del mundo empresarial en el que este se mueve. Echevarría (2012) considera que se trata de “una profesión que te hace ir más allá, saber cosas que otras no saben. Y por encima de todo, estar permanentemente al día de cómo evoluciona el sector, así como las tendencias que marcarán el futuro próximo. Revistas, blogs, redes, asociaciones... son fuentes de información y de formación a menudo gratuitas que debemos leer”.

Me resultó un trabajo muy gratificante sobre todo por tener la oportunidad de crear proyectos, programas, programaciones, relaciones. Al compararlo con la docencia o con el alto rendimiento, me pareció un sector mucho más rico y variado que los otros dos.
Experto 2 (660-663) FODI

Pienso que esta profesión es dinámica, cambiante, te permite libertad y la considero muy vocacional, por eso es mi profesión.
Experto 8 (697-698) FODI

Es un trabajo tan dinámico, tan cambiante, que cada día aprendes algo nuevo. Me encanta lo que hago.
Experto 23 (784-785) FODI

El amor por una profesión que pienso que me ha dado mucho, sobre todo por coincidir con mi vocación deportiva y también entiendo que ha influido un sano y diligente magisterio de los predecesores o "mentores" profesionales que he conocido en el camino. Hay además un componente de "compromiso" que va más allá de un sueldo a final de mes y que es propio también de esta profesión.

Experto 12 (859-864) FODI

La pasión por el deporte, el contacto con otros gestores, el significado del deporte en sí, lo cambiante de este mundo.

Experto 15 (875-876) FODI

Se trata de una profesión dónde se requiere flexibilidad, dedicación, autonomía, trabajo en equipo, positivismo, capacidad de comunicación... son atributos especialmente valorados. Los horarios y estacionalidad de la mayoría de áreas y proyectos vinculados con el deporte, a menudo requieren de sacrificios que son incompatibles con una visión "acomodada" del puesto de trabajo.

6.1.5.- Reconocimiento social (FORE)

La figura del gestor deportivo es una persona apreciada por los ciudadanos/as, que ven en ellos a personas que les facilitan sus deseos e inquietudes de práctica deportiva, dándoles respuesta a sus objetivos. Saluda, diversión, relación social, mejorar la forma física, la estética corporal... este aspecto es resaltado por los gestores deportivos encuestados, que se sienten valorados por la sociedad a la que sirven, siendo este un elemento motivacional para el desarrollo de su labor de primer orden.

Pienso que el gestor deportivo municipal es una persona muy conocida, querida y valorada por los ciudadanos, por la naturaleza de la labor que realiza y normalmente por su carácter sociable, divertido, empático. Este carisma que se gana suele generar celos, sin embargo, los responsables políticos y compañeros inteligentes aprovechan estas cualidades para seguir sumando, creciendo y haciendo equipo.

Experto 8 (1108-1113) FORE

El gestor deportivo en Andalucía creo que ha sido respetado y reconocido por todos los sectores de la sociedad, incluso de la clase política. Teniendo todo tipo de medios (económicos, humanos...) para ejercer su profesión.

Experto 7 (1903-1905) FORE

Creo que los gestores deportivos estamos en un momento en el que la figura empieza a ser reconocida a nivel de lenguaje, es decir, cuando dices que eres gestor deportivo o técnico deportivo o director de un centro deportivo... la gente empieza a saber cuáles son tus funciones.

Experta 10 (1941-1944) FORE

Creo que se nos valora mucho por parte de las personas a las que servimos y esto es un hecho gratificante.

Experto 23 (1178-1179) FORE

6.2.- DEBILIDADES (DEB)

Las Debilidades (también llamadas puntos débiles), son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la investigación, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

6.2.1.- Escaso reconocimiento interno (DERI)

Lamentablemente el reconocimiento que la sociedad y los ciudadanos/as a los que se presta el servicio realizan de la labor de los gestores deportivos por el trabajo bien hecho, no es valorada en igual medida por los órganos internos de la propia administración local.

De manera ampliamente mayoritaria, los gestores deportivos encuestados manifiestan que su labor no tiene el reconocimiento interno que merece, en comparación con los profesionales de otras áreas más tradicionales en la administración local. Se pone de manifiesto aspectos tales como el intrusismo profesional, remuneración económica a igualdad de titulación, contratos precarios, escaso reconocimiento a su labor como profesionales...

Lo que aún no hemos conseguido, es el reconocimiento laboral, pues al igual que no nos podemos imaginar hoy en día que haya un señor o señora ocupando una plaza de arquitecto con contrato de peón...aún seguimos viendo como hay gestores que sus contratos laborales son de monitor o de auxiliares deportivos; o ubicados en categorías laborales inferiores a su labor o cualificación.

Experta 10 (1944-1949) DERI

Intrusismo profesional que en otros ámbitos sería imposible de consentir, sobre todo cuando en muchos casos hablamos de la Salud de las personas (ejemplo: monitores impartiendo sesiones de actividad física y/o deportiva sin saber lo que tienen entre manos).

Experto 12 (1963-1966) DERI

Lo que yo más he sufrido es poco reconocimiento de las áreas de intervención y tesorería, dando poca importancia no solo a nuestro trabajo técnico, sino también al político.

Experto 2 (1075-1079) DERI

El gestor deportivo necesita aún el reconocimiento que merece por la gran labor que realiza.

Experto 4 (1994-1095) DERI

Lamentablemente, y salvo excepciones, el gestor deportivo local no goza del reconocimiento en su entidad, en el mejor de los casos lo tiene de sus responsables políticos, pero difícilmente lo tiene de sus homólogos de otras áreas municipales.

Experto 11 (1121-1123) DERI

6.2.2.- Pérdida de influencia (DEPI)

Se expresan algunas opiniones, en las que se pone de manifiesto que el gestor deportivo ha perdido protagonismo dentro de la administración local, y se aluden razones tales como la crispación política, la crisis económica, el intrusismo profesional...

Al igual que la consejería de deportes ha ido perdiendo importancia en relación a educación, salud..., el gestor deportivo ha ido perdiendo la exclusividad en su campo de acción natural, en detrimento de ciencias más instrumentales como la economía..., a pesar de ser los técnicos más polivalentes de la administración.

Experto 1 (1885-1889) DEPI

La crispación política nos ha hecho mucho daño, al igual que la crisis, por haber tenido que reinventarnos de nuevo, y creo que hemos perdido ascendencia, representación, imagen.

Experto 1 (1069-1071) MRRP

Creo que no ha llegado aún ese momento. El gestor deportivo necesita aún el reconocimiento que merece por la gran labor que realiza.

Experto 4 (1994-1095) MRRP

6.2.3.- Injerencias políticas (DEIP)

Los gestores deportivos manifiestan como una debilidad del sistema, la injerencia política entre otras, que afectan al desempeño efectivo del puesto de trabajo. A veces la política municipal no va acorde con las demandas de los usuarios y con el conocimiento técnico de los gestores.

Pero es inevitable que se intente la politización del deporte por las implicaciones tan amplias y directas que tiene con la población.

Experto 12 (1015-1018) DEIP

La independencia política que por desgracia no existe, también valoro como importante el evitar el intrusismo y la prevalencia de los técnicos.

Experto 15 (1029-1030) DEIP

Sigue siendo muy influyente el político de turno.

Experta 6 (1101) DEIP

Pero es inevitable que se intente la politización del deporte por las implicaciones tan amplias y directas que tiene con la población.

Experto 12 (1015-1018) DEIP

No es todo tan bonito, ya que también he conocido a gestores deportivos impuestos por decisiones políticas sin ninguna formación en este ámbito y lo peor, aun si cabe, sin la actitud ni aptitudes para desempeñarlo, lo que por un lado desanima pero por otro motiva a mejorar.

Experta 21 (548-551) DEIP

6.2.4.- Escasez de medios y recursos (DERE)

La escasa atención política que se le presta al deporte, se puede constatar en las partidas económicas del presupuesto municipal que representan un bajo porcentaje que en algunas ciudades está engrosado por el gasto previsto para el deporte profesional y de rendimiento (Blanco, 2012). Esta circunstancia resulta contradictoria con las alabanzas al deporte que los responsables políticos realizan de manera cotidiana, que no se corresponden con el presupuesto real asignado y que en las épocas de crisis económica es el primero en resultar afectado.

*Presupuestos bajos...muy bajos...es imposible acometer grandes proyectos sustentados en la buena voluntad o el altruismo de la gente del deporte.
Experto 12 (1991-1993) DERE*

*Los modelos de patrocinio actuales están agotados; requiere de una nueva fórmula de rentabilizar la apuesta del sector privado en nuestro deporte.
Experto 12 (1996-1997) DERE*

*Si difícil es gestionar y más aun sin recursos, al cabo de los años lo que peor llevo es tener que creer que las cosas salen con "buena voluntad" cuando en otras ramas profesionales no se discute la existencia de presupuestos elevados para hacer realidad los proyectos.
Experto 12 (1008-1011) DERE*

La carencia de los recursos económicos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de la organización del deporte en el ámbito local y para una política real de vertebración del sistema deportivo, es consecuencia de una concepción confusa del "hecho deportivo" que conduce a un reparto desigual de los recursos.

6.2.5.- Problemática en las estructuras organizativas del deporte (DEED)

De gran interés nos parecen las manifestaciones Cabello, Rivera, Trigueros y Pérez (2011) que consideran que:

En las últimas dos décadas el modelo deportivo tradicional, esencialmente federativo, ha dejado de ser el único vertebrador de la actividad deportiva, dejando paso a otro caracterizado por la presencia de una pluralidad indeterminada de oferta de servicios deportivos.

Esta percepción de pérdida de protagonismo del modelo federativo, aglutinado a través de clubes con objetivos preferentemente de competición, es resaltada por los gestores deportivos.

Solapamiento de estructuras deportivas (locales, provinciales, territoriales, nacionales), demasiados entes para un mismo fin. Mucha gente y todos haciendo lo mismo; esto mismo se da en el ámbito científico del deporte y la investigación.

Experto 12 (1967-1970) DEEP

Endogamia de las estructuras deportivas, falta de transparencia y de democracia en federaciones, clubes y otros entes.

Experto 12 (1989-1990) DEEP

El modelo de las competiciones deportivas federadas está agotado, mientras surgen otras no convencionales cuya gestión y organización recae en agentes privados con ánimo de lucro. Las federaciones pierden "una oportunidad".

Experto 12 (1999-2003) DEEP

Esta pérdida de protagonismo a favor de otras instituciones (empresas de ocio, instituciones privadas...), deben hacer que las federaciones y los órganos competentes reflexionen sobre el alcance y los efectos a corto y a medio plazo de esta cuestión, "pues asistimos atónitos a un cambio del modelo sin crítica ni asimilación real de las transformaciones que se han producido en la ordenación deportiva y, sobre todo, sin una propuesta alternativa al actual" (CSD, 2008 y Palomar, 2007).

6.2.6.- Poca importancia a la medición del impacto (DEMI)

Aunque en los últimos años, ha aumentado el interés por la investigación en la gestión deportiva ampliándose las publicaciones al respecto, aun no son consideradas en el ámbito municipal de la importancia que para la mejora de la calidad del servicio, la investigación rigurosa proporciona.

Creo que en la administración local se realizan pocos estudios y pocas mediciones de impacto. Al menos en mi experiencia personal.

Experta 9 (1709-1710) DEMI

No se concibe una inversión mínima para pulsar entre nuestra población los hábitos, actitudes, necesidades, grado de satisfacción.

Experto 12 (1723-1724) DEMI

Lamentablemente esos son los datos de medición en los que se debe trabajar, en definitiva serán los que tengan mayor efecto real en la población y nuestro sector de gestión.

Experta 19 (1749-1751) DEMI

No se realizan todas las mediciones del impacto que supone sobre la población nuestro trabajo, debería ser una función de obligado cumplimiento para la gestión deportiva.

Experto 23 (1765-1767) DEMI

Pero no se trata solo de obtener datos empíricos, sino que es necesario una interpretación profesional. Heinemann (2008), siguiendo la línea propuesta por Kohn (1987), también habla de ir más allá de los datos obtenidos para

interpretar los resultados de un estudio. Los datos estadísticos aproximan a la realidad, pero no son la clave para entenderla. Para comprenderla se necesita saber cuáles han sido las raíces que han dado lugar a la situación analizada.

6.2.7.- Tejido asociativo débil (DEDE)

El asociacionismo deportivo en nuestra Comunidad es débil, inferior al de otras comunidades, y muy inferior al de otros países de nuestro entorno como Portugal o Francia. Esta debilidad es resaltada por los gestores deportivos.

*Asociacionismo débil y poco vertebrado orientado a la consecución de fines personales y no sociales.
Experto 12 (1987-1988) DEDE*

*Tenemos un tejido asociativo débil en comparación con otros países y eso se nota en la práctica deportiva.
Experto 23 (2026-2027) DEDE*

*Hay que vertebrar a los profesionales a través de la pertenencia a organizaciones y entidades profesionales, ya que en este momento esta pertenencia es minoritaria
Experta 19 (2040-2041) DEDE*

Desde una concepción moderna, la política deportiva local tiene que fundamentarse, el fomento y consolidación del tejido asociativo, incentivando la creación de nuevo tejido asociativo, concediendo la gestión de las instalaciones deportivas municipales y encomendando la ejecución de los programas de interés municipal.

La participación de las asociaciones y fundaciones deportivas en la gestión pública del deporte debe constituir el eje fundamental, no pudiendo entenderse en la sociedad actual una política deportiva local de espaldas al sector no lucrativo del deporte (Blanco, 2007).

6.3.- AMENAZAS (AME)

Las Amenazas se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los objetivos planteados.

6.3.1.- Incremento de las injerencias políticas (AMIP)

Se plantea como una amenaza importante, que las injerencias políticas en el deporte municipal, sean un freno para proyectos audaces ni con una fundamentación técnica rigurosa.

Las injerencias políticas en “la gestión deportiva” son cada día mayores. Pero, más grave aún, injerencias políticas sin fundamentación y alternativas y, por otra parte, desconfianza en el gestor y en sus intervenciones.
Experto 7 (1910-1912) AMIP

Creo que los dirigentes políticos que haya en ese momento gobernando va a marcar en gran medida la gestión que se realice , ya que eso te va a llevar a la libertad o no para planifica, la asignación económica para nuestra área, aunque por otro lado también es importante la actitud con la que nos lo planteemos.
Experta 21 (1057-1061) AMIP

Los momentos más desmotivantes han coincidido siempre con periodos de desinterés “político” por la evolución del modelo de servicio deportivo público (en mi caso provincial) La falta de compromiso directivo y la rutina de los procesos (o su ausencia) pueden ser el enemigo nº1 de la motivación profesional.
Experto 3 (813-817) AMIP

6.3.2.- Oferta formativa que tiende a diversificarse y a ser poco práctica (AMOD)

En la actualidad la oferta formativa a nivel deportivo es muy amplia. Muchas instituciones públicas y privadas organizan actividades de formación con mayor o menor rigor, lo que en muchos casos esta diversificación lleva a la realización de actividades de formación, en la mayoría de los casos de índole vertical, excesivamente genérica y poco práctica.

Actualmente hay una oferta formativa muy amplia, desde muy distintos ámbitos (universidad, sindicatos, diputación, organismos autónomos locales de formación y empleo, empresas privadas, presencial, on line, etc.) que en un momento dado pueden llegar a saturar y despistar al gestor.
Experto 2 (1895-1900) AMOD

Falta de adaptación de los currículos a las auténticas necesidades de esta profesión. Problemática añadida con las prácticas “simbólicas” y mal estructuradas de los alumnos de Grado y Postgrado.
Experto 12 (1957-1959) AMOD

Hay demasiada oferta formativa con un escaso control. Muchas entidades organizan cursos, jornadas, simposium, que aportan poco a la formación del gestor. Son demasiado teóricos.
Experto 23 (2029-2031) AMOD

6.3.3.- Disminución de los recursos económicos (AMRE)

La crisis económica de los últimos años ha hecho que en la mayoría de las administraciones públicas se haya reducido las partidas destinadas al deporte local, siendo este un hecho destacado por los gestores, que a pesar de que han tenido en muchos casos que “reinventarse”, no ven claro que en un futuro más o menos próximo estas partidas se vuelvan a incrementar.

*No hay que ser ajenos a que la debilidad que ha presentado en muchos casos se ha puesto en relieve en el periodo de crisis que hemos y estamos viviendo, donde un sector como el nuestro (no considerado como servicio de utilidad pública en determinadas novedades legislativas) ha provocado situaciones graves para los gestores y para los servicios ofertados.
Experto 3 (1087-1091) AMRE*

*La gestión presupuestaria en época de crisis que no mejorará, al menos para el deporte y al rigor presupuestario alejado de proyectos faraónicos).
Experto 12 (1500-1502) AMRE*

*Creo que para los Ayuntamientos ante la situación de crisis actual pueden tender a disminuir los recursos económicos para el deporte.
Experta 21 (1668-1670) AMRE*

6.4.- OPORTUNIDADES (OPO)

Las Oportunidades, son todo aquello que pueda suponer una ventaja para la investigación, o bien representar una posibilidad para la mejora de la misma.

6.4.1. Posibilidades de mejora en la formación específica (OPMF)

La formación específica en el ámbito de la gestión se considera como la pieza fundamental, que ayuda a entender mejor el entorno, permite estar al día sobre las nuevas tendencias, y como éstas se desenvuelven. Con las posibilidades que se abren en la actualidad de seguir formándose, se está en disposición de elegir qué decisiones adoptar respecto a los nuevos grupos sociales (clientes) y las herramientas que pueden permitir acercarse a ellos o encontrar nuevos colectivos que se incorporen a la práctica deportiva.

*Quizás fuera oportuna y útil ayuda a la hora de organizar esta información, y dotarla de cierto criterio que ayude al gestor a enfocar su formación.
Experto 2 (1895-1900) OPMF*

*Mejorar la formación práctica de los recursos humanos, flexibilizar sus funciones y exigirles un trabajo “de calidad”.
Experta 9 (1927-1929) OPMF*

Conocimiento de ámbitos económico, financiero, legislativo (para mejorar relación con áreas administrativas del ayuntamiento). Contratación Pública

*(por la tendencia que supone la externalización de servicios). Supervisión de la prestación de servicios, Supervisión de Concesiones.
Experto 2 (1453-1456) OPMF*

*La formación tendrá a aspectos específicos y a dar respuesta a los nuevos retos que vayan surgiendo.
Experto 23 (1547-1548) OPMF*

6.4.2.- Seguir siendo referentes en la promoción del deporte (OPRD)

En el nivel local, es donde precisamente se sitúa el eje principal de la política dirigida a difundir la práctica de las actividades físico-deportivas. Los municipios han sido y son las entidades que con mayor dinamismo han realizado y realizan una función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y se han erigido en los máximos impulsores del deporte.

*Tenemos la posibilidad de Promover un Deporte para todos y para Siempre, como bien explica J.C.
Experta 9 (1923) OPRD*

*La tarea que, si les dejan, puedan realizar y han realizado es básica para un deporte abierto a la sociedad y que le sirva como herramienta de progreso.
Experto 14 (2011-2012) OPRD*

Con la promoción deportiva se incrementa el interés por la práctica, extendiéndose el universo de lo deportivo a otras facetas sociales que multiplican su efecto sobre la población; el deporte es una actividad cultural fuertemente impulsada por parte de los estados modernos, a través de sus estructuras autonómicas y locales, siendo también una alternativa de ocio (Cabello, Camps y Puga, 2009, García Ferrando, 2006).

*Sobre todo a la promoción de la práctica de la actividad física, de la cual somos referentes.
Experto 4 (1382-1383) OPRD*

*Aprovechar Las posibilidades que nos concede la promoción y animación deportiva para incrementar el número de practicantes en el futuro.
Experto 5 (1387-1388) OPRD*

*Pero sigo pensando que la promoción de la actividad física como factor determinante en la calidad de vida de la persona y su salud, debe ser nuestro gran referente.
Experto 4 (1464-1466) OPRD*

6.4.3.- Rico intercambio de experiencias en el sector (OPIE)

La riqueza en la formación y en la experiencia acumulada por los gestores deportivos de Andalucía, aparece como una gran oportunidad de seguir formándose a través de los intercambios de experiencias posibilitados en encuentros y reuniones de tipo formal, en actividades organizadas por las asociaciones de gestores, o por los propios gestores deportivos.

Creo fundamental el intercambio de experiencias, la relación entre los gestores del deporte, al igual que antes, creo que fueron la base para el desarrollo producido en Andalucía en el deporte municipal.
Experto 4 (1902-1904) OPIE

Es necesario realizar más estudios de este tipo en el que a los gestores se nos obligue a sentarnos, reflexionar y escribir, ese tiempo empleado es sin duda una inversión para el futuro de nuestra profesión y por tanto para el desarrollo de nuestra sociedad.
Experto 8 (1915-1918) OPIE

Hay que potenciar el intercambio de información y conocimiento entre el gestor público y el gestor privado, para consolidar y enriquecer la profesión y su desarrollo futuro.
Experto 16 (2015-2017) OPIE

Creo que la relación y el debate entre profesionales afines son clave para generar un mayor avance del sector y por ende para enriquecer los conocimientos (formación y experiencia) de esas personas.
Experto 8 (485-487) OPIE

De quien más he aprendido, es de mis compañeros en la práctica y de aquellos con los que me he encontrado por el camino.
Experta 9 (488-489) OPIE

6.4.4.- Mayor Influencia del tercer sector (OPTS)

El municipio tiene que realizar el esfuerzo necesario para generar un sector no lucrativo propio y diversificado que contribuya a canalizar y satisfacer la demanda heterogénea y numerosa en el ámbito del deporte (Blanco, 2007). A juicio de los gestores deportivos, en el futuro hay que promocionar además de a los clubes ya formados, y con objetivos competitivos por excelencia, se debe promocionar la existencia de un nuevo asociacionismo en diferentes grados, con objetivos formativos, lúdicos y sociales, sobre todo en aquellos lugares que forman parte del acontecer diario como son los centros de enseñanza, los barrios y urbanizaciones y las empresas que constituyen verdaderas unidades naturales de convivencia.

Creo que sería importante conocer qué valor da el gestor deportivo a sus colectivos asociativos profesionales y que le podrían aportar estos al gestor deportivo...
Experto 11 (1952-1954) OPTS

el tercer sector incrementará su presencia en la organización y ejecución de las actividades, aunque el órgano gestor de la entidad tenga presencia.
Experto 23 (1673-1675) OPTS

En cuanto al sector asociativo o tercer sector hay que incorporarlos de manera activa en el sistema deportivo local. En cuanto a los sectores de población debemos contar con todos, de manera directa o a través de sus entes asociativos, si es que los hay.
Experto 11 (1833-1836) OPTS

Incentivar la incorporación del asociacionismo deportivo a la gestión pública del deporte favorece por un lado, la consolidación del tejido asociativo y fundacional por la prestación de servicios deportivos que realiza y el respaldo económico que obtiene, ya que la generación de beneficios revierte en el objeto social de la entidad, al carecer de ánimo de lucro, y por otro lado favorece la participación del ciudadano, a través de sus asociaciones, en la gestión pública del deporte que constituye su democratización real (Blanco, 2007).

6.4.5.- El uso de las TICs (OPTI)

En los últimos años, las TICs han contribuido a acercar las distancias entre los seres humanos para perfeccionar la comunicación con la creación de diferentes plataformas y tecnologías que han permitido la proliferación de los denominados sitios de redes sociales (SRS) o Webs de redes sociales, que se han convertido en un fenómeno más que significativo, principalmente en los países más desarrollados, que impacta la dinámica de la vida en millones de personas día tras día. La utilización de las TICs es señalada por los gestores deportivos como una oportunidad de presente y futuro para la mejor difusión de proyectos, programas, actividades, contactos, mejora en el marketing...que sin duda redundarán en la mejor calidad del servicio que se presta.

*Formación y uso importante en tecnología de la información y el conocimiento, marketing, economía y sociología.
Experto 1 (194-195) OPTI*

*La Cultura Tecnológica no s abre una puerta al futuro, para difundir nuestros proyectos, programas y actividades.
Experto 3 (578-579) OPTI*

*Las oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías, gestión del talento.
Experta 9 (606-607) OPTI*

*Debemos completar la formación con conocimientos sobre las nuevas tecnologías.
Experto 11 (616-617) OPTI*

*Tecnologías aplicadas a la gestión. Informática específica.
Experto 12 (622) OPTI*

*Aprovechar las oportunidades que están surgiendo herramientas con las nuevas tecnologías.
Experto 20 (1354-1355) OPTI*

Sabemos que las TICs no paran de renovarse. Surgen nuevas aplicaciones, redes sociales, programas... , cambian las relaciones, los perfiles profesionales, las necesidades de comunicación y todo sucede día a día. Este cambio permanente que obliga al gestor deportivo a estar constantemente actualizado.

6.4.6.- Colaboración público-privada (OPPP)

La colaboración público-privada se ha convertido, al igual que la mejora en la autofinanciación, es una de las estrategias de solución del problema presupuestario existente para muchas Corporaciones Locales de tal manera que son numerosos los servicios deportivos que acuden a una gestión indirecta y mixta, bien en la totalidad o en parte, de sus instalaciones y programas.

Creo que el futuro viene de la mano de la gestión indirecta bajo formas de concesiones, gestión interesada u otras maneras de colaboración público-privada.

Experto 11 (1618-1620) OPPP

Creo que cada vez se van a externalizar más servicios. La administración de hace pequeña y densa.

Experto 13 (1630-1631) OPPP

Por una parte estaría la que creo que va a tener más importancia, sin duda la colaboración entre sector público y privado en sus diferentes modalidades.

Experto 3 (1570-1572) OPPP

Gestión mixta y concesión administrativa, la tendencia es a la concesión administrativa.

Experta 6 (1589-1590) OPPP

Gestión mixta, me refiero que lo público y lo privado tienen que empezar a convivir. Pues hay servicios que creo que son necesarios que sean gestionados por la administración, otros deben ser gestionados por empresas y otros por los clubes. Aunque la imagen global sea integradora.

Experta 10 (1610-1614) OPPP

Especial atención de esta colaboración público-privada merece la relación con el sector turístico andaluz. La mejora de la calidad de vida de la sociedad en los últimos años ha permitido que la oferta turística se haya ido adaptando a las nuevas demandas y haya sido ampliada según la necesidad del mercado. Aquí juega un importante papel la oferta turística deportiva que ha ido creciendo gracias a valores tales como la salud, la estética, nuevas formas de vida, el equilibrio, desarrollo físico y personal, recreo y ocio...

Capítulo VI

INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN



SUMARIO DEL CAPÍTULO VI

INTEGRACIÓN METODOLÓGICA. PROCESO DE TRIANGULACIÓN

1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL A: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL, Y FORMATIVO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASI COMO SU EXPERIENCIA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3).

1.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL Y SU EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES.

- 1.1.1.- Perfil personal del gestor deportivo de Andalucía
- 1.1.2.- Perfil profesional del gestor deportivo de Andalucía
- 1.1.3.- Experiencia profesional del gestor deportivo de Andalucía
- 1.1.4.- Grado de satisfacción en el desempeño de la profesión del gestor deportivo de Andalucía
- 1.1.5.- Pertenencia a colectivos profesionales del gestor deportivo de Andalucía

1.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DETERMINAR LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA, ASÍ COMO LAS ESTRATEGIAS FORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN.

- 1.2.1.- La Formación inicial como punto de partida profesional
- 1.2.2.- Formación permanente del gestor deportivo andaluz
- 1.2.3.- La búsqueda de las estrategias formativas más adecuadas en ámbito del gestor deportivo

1.3.- INTEGRACION METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3: DESCRIBIR LAS MOTIVACIONES DEL GESTOR DEPORTIVO TANTO PARA EL ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO, COMO PARA SU DESARROLLO DIARIO.

- 1.3.1.- Motivaciones para hacerse gestores deportivos
- 1.3.2.- Cuestiones determinantes para el día a día del trabajo del gestor deportivo

1.3.3.- Relación entre el trabajo de los gestores deportivos y la adopción de hábitos deportivos por parte de la población

2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL B: ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES CONCEDEN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ASI COMO CONOCER LAS AREAS DE TRABAJO Y LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6).

2.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4: PRECISAR LA IMPORTANCIA QUE EL GESTOR DEPORTIVO ATRIBUYE A LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA NECESIDAD DE UNA PLATAFORMA PARA SU DESARROLLO.

2.1.1.- Importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión

2.1.2.- Importancia y características de las herramientas de gestión deportiva

2.1.2.1.- Importancia que se le otorga a las herramientas de gestión

2.1.2.2.- Características que deberían tener las herramientas de gestión

2.1.2.3.- Importancia de una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión

2.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO OBJETIVO ESPECÍFICO 5: DELIMITAR LAS FUNCIONES Y LAS ÁREAS DE TRABAJO MÁS FRECUENTES DEL GESTOR DEPORTIVO.

2.2.1.- Áreas de dedicación de los gestores deportivos.

2.2.1.1.- Planificación de servicios y actividades.

2.2.1.2.- Gestión económico-financiera

2.2.1.3.- Dirección de Instalaciones deportivas

2.2.1.4.- Gestión de personal

2.2.1.5.- Comunicación y marketing

2.2.1.6.- Tareas directivas y administrativas

2.2.2.- Tareas realizadas alguna vez por el gestor deportivo a lo largo de su carrera.

2.2.2.1.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área Administrativa

2.2.2.2.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas

2.2.2.3.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Planificación de Actividades Deportivas

2.2.2.4.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Recursos Humanos

2.2.2.5.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Marketing y Calidad

2.2.2.6.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Contabilidad

2.2.3.- Áreas de desempeño del gestor deportivo en el futuro

2.3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 6: ANALIZAR LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO PARA LA DIRECCIÓN DE SU SERVICIO.

2.3.1.- Gestión deportiva: formas, elementos y estrategias

2.3.1.1.- Pasado

2.3.1.1.1.- Gestión Directa

2.3.1.1.2.- Gestión Indirecta

2.3.1.2.- Presente y Futuro

2.3.1.2.1.- Gestión Directa

2.3.1.2.2.- Gestión Indirecta

2.3.1.2.3. Gestión Mixta

2.3.1.2.4. Participación ciudadana

2.3.1.3.- Compendios y procedimientos de las actuaciones en la gestión deportiva

2.3.2.- Medición del impacto de las actuaciones en la gestión deportiva y programas utilizados

2.3.2.1.- Medición del impacto

2.3.2.2.- Programas de gestión deportiva utilizados

2.3.3.- Conocimiento de los procesos de gestión deportiva para una actuación de calidad en las entidades

2.3.3.1.- Gestión de calidad en las entidades

2.3.3.2.- Conocimiento de los procesos que desarrollan las entidades

3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL C: VERIFICAR LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASÍ COMO LOS NIVELES

DE COORDINACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES (Objetivos específicos asociados 7 y 8).

3.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 7: CONOCER LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO, PARA LA INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

3.1.1.- Importancia que otorga el gestor deportivo a la comunicación y al marketing

3.1.1.1.- En la formación inicial y permanente

3.1.1.2.- Dedicación a las tareas de comunicación y marketing

3.1.2.- Formas de comunicación

3.1.2.1.- Comunicación interna

3.1.2.2.- Comunicación externa

3.1.2.2.1.- Medios tradicionales

3.1.2.2.2.- Medios digitales

3.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 8: INDAGAR ACERCA DE LOS NIVELES DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL MÁS EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO.

3.2.1.- Coordinación global con sectores y entidades sociales

3.2.2.- Coordinación específica con diferentes sectores y entidades sociales

3.2.2.1.- Coordinación con Centros escolares

3.2.2.2.- Coordinación con Centros de Salud

3.2.2.3.- Coordinación con Asociaciones, federaciones, clubes...

3.2.2.4.- Coordinación con el tejido empresarial

3.2.2.5.- Coordinación con entidades turísticas

3.2.2.6.- Coordinación con Centros culturales

3.2.2.7.- Coordinación con Centros de Mayores

3.2.2.8.- Otros colectivos

“El fundamento de las técnicas de triangulación, subyace en la idea de que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un grado de validez mayor que si proviene de una sola de ellas”.
JICK (1979).

En la literatura de métodos de investigación social dice Cimarro (2014) “*existe una larga tradición que preconiza el uso de técnicas de triangulación o validación convergente de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo*”. El fundamento de estas técnicas subyace en la idea de que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un grado de validez mayor que si proviene de una sola de ellas (Jick, 1979).

Como estrategia de investigación, una de las prioridades de la triangulación es aumentar la validez de los resultados obtenidos, y mitigar los problemas de sesgo (Blaikie, 1991). Desde esta perspectiva, puede considerarse que una primera manifestación de la misma son las escalas de medida como referencias más válidas y fiables que los indicadores simples. Un buen ejemplo de ello es la escala Likert. De este modo, de la misma manera que se anteponen las medidas de escala a los indicadores simples, son preferibles varios enfoques metodológicos a uno sólo.

La extensión del concepto triangulación a las ciencias sociales implica, en consecuencia, que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales (Cuesta, 2013). El prefijo “*tri*” de triangulación no hace referencia literalmente a la utilización de tres tipos de medida (Oppermann, 2000), sino a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación.

Cimarro (2014) manifiesta que de los diferentes tipos de *Triangulación* propuestos por Denzin (1970), en este trabajo se ha utilizado “*la triangulación de datos*” que supone el empleo de distintas estrategias de producción de información. Su objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de datos cualitativos y cuantitativos y su relación con los objetivos del estudio. Generalmente se recurre a la mezcla de tipos de datos para validar los resultados de un estudio piloto inicial (Olsen, 2004).

A lo largo de este trabajo de investigación, hemos mostrado los resultados obtenidos en las diferentes variables de estudio tras la aplicación del Cuestionario pasado a los gestores deportivos de las diferentes provincias de Andalucía (expuestos en el Capítulo IV), al tiempo que hemos ofrecido un extracto de las opiniones, percepciones y creencias, expresadas por los gestores expertos/as participantes en las Encuestas autocumplimentadas (expuestas en el Capítulo V). En este capítulo VI, tratamos de destacar aquellos resultados que consideramos más significativos, independientemente de la técnica empleada, contrastándolos, comprobándolos y validándolos con la otra técnica, es decir, realizamos una discusión sobre los resultados obtenidos, mediante la comparación de los datos cuantitativos y cualitativos que, a nuestro juicio, son más relevantes.

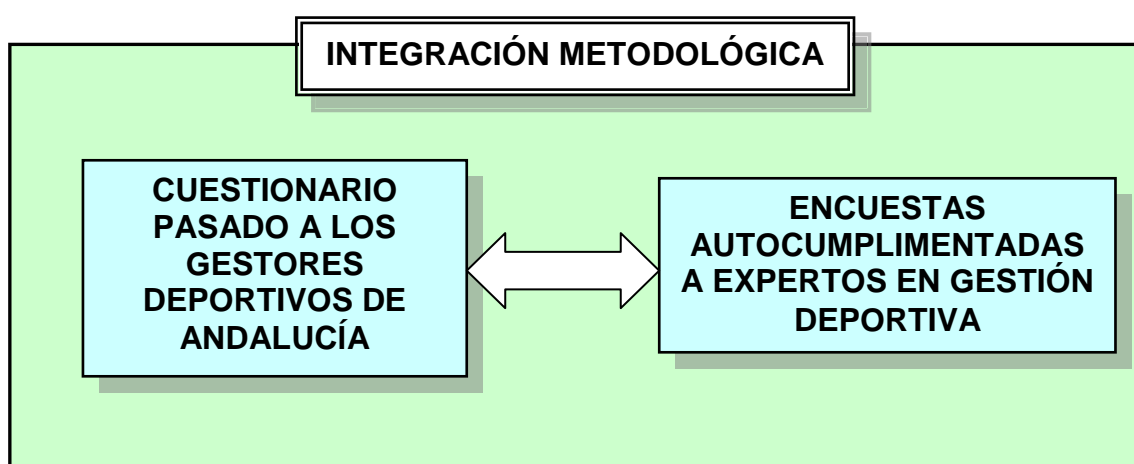


Figura VI.1. Integración Metodológica

El proceso para el análisis y discusión de los resultados seguido, ha sido el siguiente:

- En primer lugar exponemos el objetivo sobre el que vamos a trabajar, para posteriormente cotejar y contrastar los resultados que nos aportan las técnicas empleadas en el proceso de investigación (Cuestionario pasado a los gestores deportivos de Andalucía y Encuestas autocumplimentadas a expertos/as en gestión deportiva), para así poder comprobar en qué medida se ha cubierto el objetivo planteado.
- En segundo lugar, procedemos a discutir los resultados de la integración metodológica, comparándolos con otros estudios nacionales e internacionales relacionados con nuestro objeto de estudio.
- En tercer lugar, procedemos a realizar un cuadro resumen de los aspectos más relevantes encontrados.

1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL A: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL, Y FORMATIVO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASI COMO SU EXPERIENCIA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3).

1.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: CONOCER EL PERFIL PERSONAL, LABORAL Y SU EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES.

“La actividad física y el deporte como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es hoy en día un hecho incuestionable para todos y sin duda ha sido la contribución y el impulso dado en estos años a este fenómeno por parte de las Corporaciones Locales lo que ha motivado el desarrollo espectacular de la práctica físico-deportiva en España”.
DELGADO-LACOBIA (2011).

Desde los inicios del presente siglo, dice Méndez-Rial (2014), en la gestión deportiva se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y se profesionaliza el sector apareciendo más figuras que el propio coordinador, gestor y director deportivo. En concreto Blanco-Pereira (2013) señala la dirección y organización de programas y actividades deportivas, la dirección de instalaciones y equipamientos deportivos, la dirección de organizaciones o entidades deportivas y la de técnico deportivo de las administraciones públicas.

Los cambios en la Gestión del Deporte como hemos señalado en el capítulo I de este trabajo, han sido considerables desde su pasado, presente y más aún en el futuro. Aparte del contexto social y la demanda de más y mejores servicios deportivos, la gestión deportiva se ha evolucionado en parámetros como: grado de desarrollo, áreas y especificidad de la gestión, formas y modelos de gestión, recursos humanos, infraestructura o investigación (Méndez-Rial, 2014).

Para llevar a cabo una gestión eficaz en el nuevo contexto social se precisa dicen Beotas, Blanco-Pereira, Cubeiro, Dorado, Gallardo, et. al. (2006), que los profesionales que desarrollen estos nuevos modelos de dirección y gestión, *“sean capaces de anticiparse y adaptarse a las exigencias*

contextuales, demandas e intereses actuales y futuros de la sociedad, ofreciendo servicios de calidad". Se precisa indican también los autores "que planifiquen e instauren eficientes, eficaces y efectivos sistemas de organización y gestión".

En este objetivo queremos conocer el perfil personal, laboral, las formas de acceso a la profesión, así como las experiencias de los gestores deportivos de Andalucía. Para ello, aportan información para verificar el grado de consecución de este objetivo, las respuestas de los gestores encuestados a las siguientes cuestiones: ítem I.2: *Provincia y Género*; ítem I.3: *Edad de la muestra*; ítem I.4: *Población del municipio en el que trabaja*; ítem I.5: *Situación laboral*; ítem I.6: *Cargo que desempeña en la actualidad*; ítem I.7: *Experiencia profesional en el puesto de trabajo actual*; ítem I.8: *Forma de acceso a la plaza que ocupa en la actualidad*; ítem I.9: *Experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual relacionados con la gestión deportiva pública o privada*; ítem I.10: *En general, ¿Está satisfecho/a con el trabajo que realiza?*; ítem I.11: *¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos?*; ítem I.12.1: *¿Pertenece a algún colectivo?*; ítem I.12.2: *¿A qué colectivo?*.

También aportan información a este objetivo, las opiniones expresadas por los gestores deportivos expertos que han respondido a las Encuestas autocumplimentadas, dando respuesta a las siguientes preguntas: *¿Por qué te hiciste gestor deportivo?*; *¿Qué grado de importancia ha tenido en tu formación la relación con otros gestores deportivos?*; *Por favor, añade, si lo estimas oportuno, algún comentario/reflexión sobre el pasado, presente o futuro del gestor deportivo en Andalucía, que nos pueda ayudar en nuestro propósito y no se haya recogido en las preguntas anteriores.*

1.1.1.- Perfil personal del gestor deportivo de Andalucía

De los 118 municipios que componen la muestra, en 106 son hombres los responsables del servicio de deportes, y solo hay 12 mujeres, lo que representa el 89,8% de hombres, frente al 10,2% de mujeres (ítem I.2). Por provincias, el balance más equilibrado lo presenta Granada con 16 hombres y 4 mujeres, mientras que en provincias como Cádiz, no aparece ninguna mujer entre los gestores deportivos encuestados. Provincias como Almería, Córdoba, Jaén y Huelva presentan tan solo un caso de mujer como responsable técnico del servicio deportivo. Interpretamos de los datos, que el perfil personal en

cuanto al género del gestor deportivo de Andalucía, son mayoritariamente hombres.

La edad de la muestra (ítem I.3), abarca un rango de 26 a 65 años, siendo de los 41 a los 45 años la edad predominante y de 61 a 65 la que menos gestores deportivos tiene. En torno a la moda, de 41 a 45 años, se sitúan los valores más frecuentes, ya que entre los 36 y los 55 años se halla el 72% de la muestra. Por provincias, destaca el tramo de edad de los 36 a 40 años en Cádiz, Córdoba y Granada, el de 46 a 50 en Sevilla o el de los 51 a 55 en Jaén y Málaga.

Con respecto al municipio en que trabajan los gestores andaluces (ítem I.4), encontramos que de un número total de 118 municipios que componen nuestra muestra, el 47,5% (56) corresponden a municipios de entre diez mil y veinte mil habitantes, seguidos de un 31,4% (37) referidos a los municipios de más de veinte mil habitantes y menos de treinta mil. A partir de estas cifras, el número de municipios baja de manera sensible, así el 11,9% (14) son municipios de hasta cincuenta mil habitantes ocupando el tercer lugar, y en cuarto y quinto lugar, se encuentran los grandes municipios de cien y doscientos mil habitantes con porcentajes de 5,1% y 4,2% respectivamente. Destacan las poblaciones entre diez mil y veinte mil habitantes sobre las restantes. Siendo esta diferencia mayoritaria en la provincia de Sevilla y Granada principalmente.

1.1.2.- Perfil profesional del gestor deportivo de Andalucía

La situación laboral que los participantes en la encuesta han confirmado tener (ítem I.5), destaca el grupo de los *trabajadores laborales fijos*, con un 44,1% (52). En segundo y tercer lugar aparecen con el mismo valor porcentual (19,5%), los *laborales indefinidos* y los *funcionarios de carrera*. Seguidamente los que afirman pertenecer al grupo *Contrato por obra o servicio determinado*, que representan un 5,1%, quedando para el valor representativo más bajo los *funcionarios interinos* con un 1,7%.

En relación al cargo que desempeñan los participantes en el estudio (ítem I.6), el 31,4% afirman pertenecer al grupo de *técnicos deportivos*. Los *coordinadores de deportes* serían el segundo grupo con más miembros (33) que representan el 28%, seguido del grupo de *directores*, con un 15,3 %, y el de *gerentes* con un 11,9 %. Al analizar los datos por provincias, encontramos en Sevilla que el 7,6% pertenecen al grupo de *coordinadores de deportes*, siendo esta cifra la más amplia de las ocho provincias. También hay que

destacar que en las provincias de Córdoba, Granada, Sevilla y Málaga, la figura del *técnico de deportes* es la más significativa.

En la forma de acceso a la plaza que ocupan en la actualidad (ítem I.8), sobre un total de 118 encuestados que representan el 100% de la muestra, el 47,5% afirma haber participado en un *concurso-oposición*. A esta cifra habría que añadirle, tanto los que afirman haber participado en un concurso, como en una oposición, dada la similitud administrativa del procedimiento realizado, lo que nos llevaría a un 65,3% del total. Seguidamente se sitúa el grupo representado por el 14,4% que afirma haber sido contratado por el procedimiento administrativo de *libre designación*. La tercera posición con un 12,7% que desarrolla su puesto laboral a través de un *contrato por obra y servicio*. Granada es la provincia en la que más participantes han obtenido por el procedimiento del concurso-oposición la plaza convocada, con un total del 11,9% que junto al 0,8% que confirman haberlo obtenido tanto por concurso, como por oposición, representan un total de 13,6% del total de Andalucía.

1.1.3.- Experiencia profesional del gestor deportivo de Andalucía

Al preguntar a los encuestados por su experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual que ocupan, relacionados con la gestión deportiva pública o privada (ítem I.9), obtenemos respuestas variadas. A nivel global, se comprueba que el grupo de gestores con *“menos de 4 años”* de experiencia acumulada es el más numeroso con un 38,1%, seguido de un 25,4% de aquellos que no acreditan *“ninguna”*. En sentido contrario, encontramos con *“más de 20 años”* de experiencia a un 19,9% del total de los gestores encuestados, y un 13,6% que eligen la opción *“entre 5 y 10 años”*. Es interesante reseñar que las opciones menos elegidas han sido aquellas que indican que los encuestados tendrían entre 10 y 20 años de experiencia profesional en la gestión deportiva; en total sólo llegan a sumar un 11% los que afirman tener *“entre 5 y 9 años”* (5,9%) y *“entre 15 y 19 años”* (5,1%), así ocurre en casi todas las provincias.

Manifestar *“experiencia”* es remitirnos a un proceso en el que los gestores deportivos entienden que a través de la práctica diaria, y al trabajo constante, se tiene acceso a nuevos aprendizajes, aspecto este muy valorado por los gestores expertos.

Cada una de ellas me ha aportado importantes conocimientos para el desarrollo de mi profesión, ya que el Ciclo Superior me dotó de muchas experiencias a nivel práctico, más que la Diplomatura o la Licenciatura, lo que me ha ayudado mucho a la hora de impartir clases en escuelas

deportivas y también en la organización de actividades, de hecho, gracias a este comencé a trabajar en un Ayuntamiento.
Experta 21 (176-181) FUEX

Dado que hasta hace poco se ha basado en una formación de grado experimental (empírica), por resolución de problemas (tanteo-error), autodidáctica; la relación y participación en grupos y la relación con otros gestores ha sido de grado máximo. En la actualidad hay una reestructuración del sistema por la complejidad y diversidad de la gestión del deporte (habría que hacer un análisis de rangos múltiples).
Experto 5 (455-459) FUEX

Creo que la experiencia ha sido relevante en el desarrollo profesional, creo que la relación y el debate entre profesionales afines son clave para generar un mayor avance del sector y por ende para enriquecer los conocimientos (formación y experiencia) de esas personas.
Experto 8 (484-487) FUEX

Sobre la experiencia profesional en el puesto de trabajo actual (ítem I.7), el 36,4% afirma llevar más de 20 años realizando esta labor. En segundo lugar, se encuentra el grupo que afirma llevar entre 10 y 14 años, con un 22%. El tercer grupo, es decir los que se encuentran entre los 15 y 19 años, representan el 16,1%, y los que afirman que han desarrollado la labor durante 5 y 9 años lo manifiesta el 15,3%. En cuanto al análisis por provincias, son Málaga y Sevilla donde los porcentajes son mayores, con un 8,5% y 7,6% respectivamente del total de los gestores con más de 20 años de experiencia.

La posibilidad de crecer profesionalmente, a través de las experiencias de otros, el poder compartir buenas prácticas, que han sido desarrolladas con éxito, es sin lugar a dudas, el aspecto más valorado por los gestores encuestados.

La gestión compartida del conocimiento la considero fundamental e imprescindible para "crecer" profesionalmente, tanto a nivel interno de una organización (empresa / institución / etc.).
Experto 3 (445-447) FUOG

De quien más he aprendido, es de mis compañeros en la práctica y de aquellos con los que me he encontrado por el camino.
Experta 9 (488-489) FUOG

Toda, pues he aprendido más con las consultas y experiencias de otros compañeros que con la formación académica.
Experta 10 (491-492) FUOG

Básico el intercambio de experiencias y confrontar tus decisiones con otras realidades.
Experto 13 (521-522) FUOG

1.1.4.- Grado de satisfacción en el desempeño de la profesión del gestor deportivo de Andalucía

Los gestores encuestados manifiestan estar satisfechos con su trabajo (ítem I.10), y así, independientemente de la provincia donde trabajan lo han manifestado en mayor o menor grado un 92,3%; siendo la opción más elegida estar “*bastante de acuerdo*” (52,5%); el 19,5% llega a estar “*totalmente de acuerdo*” y comparten “*algo*” la opción el 20,3%. Resulta llamativo que tan sólo el 3,4% opine estar “*en desacuerdo*”, llegando tan sólo al 7,6% si añadimos los que están “*muy poco de acuerdo*” con estar satisfechos con el trabajo que realizan. Este alto grado de nivel de satisfacción con el trabajo realizado destaca ligeramente en los gestores de Huelva. Los gestores gaditanos son los que se muestran más insatisfechos con el trabajo que realizan, pues constatamos en torno a un 15% si sumamos los que afirman que están “*nada o poco de acuerdo*” con la afirmación.

Los gestores deportivos expertos en su mayoría manifiestan que les gusta mucho su trabajo, que se encuentran satisfechos con el mismo y que es un trabajo tan gratificante y creativo que les enriquece cada día.

A nivel interno, destacaría el amor por una profesión que pienso que me ha dado mucho, sobre todo por coincidir con mi vocación deportiva y también entiendo que ha influido un sano y diligente magisterio de los predecesores o “mentores” profesionales que he conocido en el camino. Hay además un componente de “compromiso” que va más allá de un sueldo a final de mes y que es propio también de esta profesión.

Experto 12 (859-864) MISP

La pasión por el deporte, el contacto con otros gestores, el significado del deporte en sí, lo cambiante de este.

Experto 15 (875-876) MISP

Por el gusto de realizar actividades con éxito con la gente del municipio, por dirigir a un grupo de monitores que hacen llegar el deporte a un gran número de personas del municipio que de otra forma no practicarían.

Experta 21 (901-904) MISP

Es un trabajo tan creativo y bonito que siempre estas aprendiendo cada DIA de lo que haces.

Experto 23 (910-911) MICA

La satisfacción de los usuarios y del organismo para quien trabajo por la realización de mi trabajo.

Experta 22 (907-908) MERS

Ir viendo resultados inmediatos pero con metas a largo plazo, constantes cambios e innovación en el sector, abordar constantes retos en eficiencia y eficacia, rentabilidad social.

Experta 19 (889-891) MIRE

1.1.5.- Pertenencia a colectivos profesionales del gestor deportivo de Andalucía

La mayoría de los gestores deportivos encuestados, el 65,2%, en el análisis global, considera muy necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos (ítem I.11), mostrándose estar “*totalmente de acuerdo*” (30,5%) o “*bastante de acuerdo*” (34,7%) con la afirmación; llegando al 91,3% si sumamos los que están “*algo de acuerdo*”. En sentido contrario, constatamos que menos del 10% de los gestores manifiestan estar “*muy poco*” (5,1%) o “*en desacuerdo*” (4,2%) con esta necesidad. La necesidad de un colectivo que abogue por sus derechos es reconocida, aunque sea algo, por todos los gestores encuestados de Sevilla y Huelva, pero es el colectivo de Granada los que se muestran más de acuerdo, así 17 de los 20 encuestados en esta provincia están o “*bastante*” o “*totalmente de acuerdo*”. Cádiz es la provincia donde se registra más variedad de respuestas, y donde se opina estar más en desacuerdo con la afirmación.

Aunque de forma mayoritaria los encuestados manifestaban que era necesaria la presencia de algún colectivo que salvaguardara sus intereses y derechos, tan sólo un 23,7% de los encuestados afirma pertenecer a alguna asociación, así ocurre en todas las provincias estudiadas (ítem I.12). Málaga y Granada son las provincias con más gestores afiliados a algún colectivo profesional, el 40% de los gestores de cada provincia. Coincide además este hecho, en el caso de Granada, con que sus gestores son los que manifestaban estar más (“*totalmente*” o “*bastante*”) de acuerdo con la necesidad de un colectivo profesional que los represente. En Cádiz sucede todo lo contrario, el 92,9% (13 de los 14 encuestados) afirma no estar en ningún colectivo, coincide también este hecho de no afiliación, con su opinión de no ser necesaria la presencia de algún colectivo profesional.

El grupo de los gestores encuestados que afirman pertenecer a algún colectivo que salvaguarde sus derechos e intereses están afiliados en un 75,9% a AGESPORT (Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía), y así ocurre en todas la provincias. La segunda opción elegida, sin considerar la provincia, es el COLEF (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física) con el 10,3%. Diferentes asociaciones de entrenadores (6,9%) y AETSAS y sindicatos con el 3,4% se distribuyen el resto de afiliaciones. En las provincias de Cádiz, Jaén, Granada y Huelva todos los gestores que se han afiliado lo han hecho en AGESPORT. El que no se afilia en este colectivo lo hace en el COLEF, si trabaja en Almería o Córdoba, o en AETSAS (Asociación de Técnicos en Salvamento Acuático y Socorrismo) si ejerce en Sevilla.

También los expertos encuestados manifiestan su pertenencia a AGESPORT de manera mayoritaria, y en menor medida al COLEF (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física).

Pertenezco a la Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía (AGESPORT) desde hace años y compartimos experiencias, conocimientos y vivencias.

Experto 3 (129-131) PASP

Quiero destacar en este sentido, que la pertenencia en mi caso a AGESPORT (tanto como socio, o como directivo) ha contribuido en este aspecto a mi crecimiento profesional gracias al contacto frecuente con gestores deportivos de experiencia y valor contrastado en diferentes ámbitos del sector.

Experto 3 (456-410) PASP

Mi pertenencia a AGESPORT me ha permitido entrar en contacto con otros compañeros y aprender de ellos, al margen de pertenecer a un colectivo profesional.

Experto 4 (021-023) PASP

Pertenezco al COLEF desde hace bastantes años.

Experto 23 (075-076) PASP

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- El perfil personal en cuanto al género del gestor deportivo de Andalucía, son mayoritariamente hombres (89,2%).
- La edad de la muestra abarca de los 26 a 65 años, siendo de los 41 a los 45 años la edad predominante, y de 61 a 65 la que menos gestores deportivos tiene. Entre los 36 y los 55 años se halla el 72% de la muestra.
- Con respecto al municipio que trabajan los gestores andaluces, encontramos que de un número total de 118 municipios que componen nuestra muestra, el 47,5% (56) corresponden a municipios de entre diez mil y veinte mil habitantes, seguidos de un 31,4% (37) referidos a los municipios de más de veinte mil habitantes y menos de treinta mil.
- De la situación laboral que los participantes en la encuesta han confirmado tener, destaca el grupo de los *trabajadores laborales fijos*, con un 44,1% (52). En segundo y tercer lugar aparecen con el mismo valor porcentual (19,5%), los *laborales indefinidos* y los *funcionarios de carrera*.
- En relación al cargo que desempeñan, los participantes en el estudio, el 31,4% afirman pertenecer al grupo de *técnicos deportivos*. Los *Coordinadores de deportes* serían el segundo grupo con más miembros (33) el 28%, seguido de los que conforman el grupo de *directores*, con un 15,3% y el de *gerente* un 11,9%.
- En la forma de acceso a la plaza que ocupan en la actualidad, el 47,5% afirma haber participado en un *concurso-oposición*. Al que habría que

añadirle, tanto los que afirman haber participado en un concurso, como en una oposición, dada la similitud administrativa del procedimiento realizado, lo que nos llevaría a un 65,3% del total.

- Granada es la provincia en la que más participantes han obtenido por el procedimiento de concurso-oposición la plaza convocada, con un total del 11,9% que junto al 0,8% que confirman haberlo obtenido tanto por concurso, como por oposición, representan un total de 13,6% del total de gestores de Andalucía.
- Al preguntar a los encuestados por su experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual que ocupan, relacionados con la gestión deportiva pública o privada, obtenemos respuestas variadas. A nivel global, se comprueba que el grupo de gestores con “*menos de 4 años*” de experiencia acumulada es el más numeroso con un 38,1%, seguido de un 25,4% de aquellos que no acreditan “*ninguna*”.
- Sobre la experiencia profesional en el puesto de trabajo actual, el 36,4% afirma llevar más de 20 años realizando esta labor. En segundo lugar, se encuentra el grupo que afirma llevar entre 10 y 14 años, con un 22%. El tercer grupo, es decir los que se encuentran entre los 15 y 19 años, representan el 16,1%.
- Los gestores encuestados manifiestan estar satisfechos con su trabajo, y así, independientemente de la provincia donde trabajan, lo han manifestado en las opciones “*positivas*” el 92,3%, siendo la opción más elegida estar “*bastante de acuerdo*” (52,5%).
- Los gestores deportivos expertos en su mayoría manifiestan que les gusta mucho su trabajo, que se encuentran satisfechos con el mismo y que es un trabajo tan gratificante y creativo que les enriquece cada día.
- La mayoría de los gestores deportivos encuestados (65,2%), así como los gestores expertos, considera muy necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos,
- Tan sólo un 23,7% de los encuestados afirma pertenecer a alguna asociación, así ocurre en todas las provincias estudiadas. Málaga y Granada son las provincias con más gestores afiliados a algún colectivo profesional, el 40% de los gestores de cada provincia.
- Del grupo de los gestores encuestados que afirman pertenecer a algún colectivo que salvaguarde sus derechos e intereses están afiliados en un 75,9% a AGESPORT (Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía), y así ocurre en todas las provincias. La segunda opción elegida, sin considerar la provincia, es el COLEF (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física) con el 10,3%.
- Los expertos encuestados manifiestan su pertenencia a AGESPORT de manera mayoritaria y en menor medida al COLEF.

1.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DETERMINAR LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA, ASÍ COMO LAS ESTRATEGIAS FORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN.

“La Formación del profesorado es el campo de conocimientos, investigación y de propuestas teóricas y prácticas, que dentro de la didáctica y organización escolar, estudia los procesos mediante los cuales los profesores –en formación o en ejercicio- se implican individualmente o en equipo”.
MARCELO (1995).

La formación inicial de las personas con el objeto de su empleabilidad, supone la atención exacta a las necesidades que lo capaciten para su desarrollo profesional, buscando el perfeccionamiento y la especialización concreta que lo traslada a la mejor disposición hacia la excelencia profesional. Pero esta delimitación del sentido de la formación inicial profesional, nos conduce a una noción percibida como un corto periodo de tiempo donde al futuro profesional de una persona se forma en aquellas competencias que se consideran importantes para atender las demandas de su desempeño profesional. Pero el cambio social es tan dinámico, que la formación inicial a nivel profesional puede quedar en poco tiempo desfasada, por lo que se hace necesaria una formación permanente.

La Unión Europea en este aspecto de la formación que tratamos, considera que a través de la Estrategia 2010 inicialmente, y la Estrategia 2020, son el marco incomparable para asentar el sentimiento de formación permanente o, como se conoce profesionalmente: *Lifelong learning*. La Estrategia 2020 (*Marco para la cooperación europea en educación y formación*) señala la necesidad de actuar sobre la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida. Entre sus objetivos se alza la pretensión de concebir el aprendizaje a lo largo de la vida como una realidad palpable entre los Estados Miembros.

Para la comprobación del nivel alcanzado en este objetivo de investigación, nos apoyamos en la información recogida en los ítems del campo II del cuestionario, que siguen: ítem II.13: *Señale las tres titulaciones más altas que posea*; ítem II.14: *Los tres requisitos formativos que consideras más*

adecuados para trabajar como gestor deportivo; ítem II.15: ¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?; ítem II.16: ¿Cree necesaria la formación complementaria del Instituto Andaluz del Deporte (IAD) para el gestor deportivo?; ítem II.17: ¿Dispone su ayuntamiento de un plan de formación para sus trabajadores?; ítem II.18: ¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión?; ítem II.19: Señale las tres estrategias que más utiliza para seguir formándose; ítem II.20: Señale las tres dificultades que encuentre para no realizar más actividades de formación; ítem II.21: La relación / colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera; ítem II.22: La frecuencia con la que colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de tu trabajo; ítem II.23: Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo.

También aportan información a este objetivo, las respuestas de los gestores expertos realizadas a las siguientes cuestiones: *¿Qué formación tienes?: De toda ella ¿Cuál piensas que ha contribuido más al desarrollo de tu profesión?; ¿Qué itinerario formativo recomendarías a un joven que quiere ser gestor deportivo?; ¿Crees importante la actividad científica?; ¿Qué grado de importancia ha tenido en tu formación la relación con otros gestores deportivos?; ¿Qué materias complementarias ves más importantes para el desarrollo del trabajo?*

1.2.1.- La Formación inicial como punto de partida profesional

El análisis de los resultados del ítem II.13 nos indica en primer lugar, que la titulación más alta que posee la población de la muestra está encuadrada en la titulación de Formación Profesional y la Diplomatura de Magisterio en Educación Física. En segundo lugar, Graduado en EGB o ESO y, posteriormente como tercera opción la Diplomatura en Magisterio/Maestro de Primera Enseñanza. En general, se muestra la Diplomatura de Magisterio de Educación Física y la Licenciatura en Ciencias del Deporte como la formación académica universitaria más alta en la población de la muestra. La titulación más común de los expertos es la de licenciado en Educación Física y como segunda titulación la de Magisterio de Educación Física.

*Maestro, Licenciado en Educación Física y Deporte.
Experto 18 (0849 FLEF*

*Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Doctor.
Experto 5 (025) FLEF*

No debemos olvidar que la posesión de una titulación u otra no es un hecho excluyente, sino que la posesión de ambas es, en sí, un posible camino para la obtención de la titulación mayor, siendo en este caso la Licenciatura.

*Diplomatura Magisterio Educación Física; Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Experto 21 (093-094) FLEF*

*Maestro, Licenciado en Educación Física y Deporte.
Experto 18 (0849) FLEF*

Nuestros datos difieren de los aportados por Campos, Martínez, Mestre y Pablos (2007) en su investigación con gestores de la Comunidad Valenciana, los cuales señalaban que sólo un 20% de la muestra de su investigación eran Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y que el porcentaje de Diplomados era de un 10% sólo. De igual modo, resalta en sus conclusiones que había un elevado porcentaje de los mismos sin ninguna titulación específica en el ámbito de la actividad física y el deporte. Aspecto que nos explica el notable porcentaje en nuestra investigación que recoge, como segunda opción de titulación más alta, la posesión de Graduado EGB o ESO.

En la misma línea, el estudio de Campos, Pablos y Mestre (2008) con gestores de la Comunidad Valenciana, muestran que un 40,6% de los encuestados no tenían ninguna titulación relacionada con el deporte y la actividad física, el 17,1% poseían una titulación expedida por una federación o ente deportivo, un 8% Técnicos superiores en actividad física, 1,8% habían realizado el ciclo medio de actividad física-deportiva y, tan sólo, un 14,7% eran Diplomados en Magisterio de Educación Física, y el 15,9 % Licenciados en Ciencias del Deporte.

El meta-análisis de esta reflexión nos lleva a inferir que, a lo largo de estos años, la formación inicial de los gestores deportivos ha mejorado, creemos principalmente, por las nuevas leyes en el ámbito deportivo, las cuales exigían una mayor y especialización de las titulaciones requeridas.

Nuestra reflexión la apoyamos en los datos obtenidos en el ítem II.14, que nos aporta información acerca de los tres requisitos formativos más adecuados para desempeñar la labor profesional de gestor deportivo, y en el apartado 1.4 del campo 1 del análisis de las encuestas a expertos que nos indica la formación más útil para el desempeño profesional del gestor deportivo.

En general, el primer requisito formativo que debería de poseer un gestor deportivo se debate entre la posesión de la Licenciatura en Ciencias del Deporte y/o la Diplomatura en Magisterio de Educación Física. En menor medida, aparece la necesidad de poseer un Máster de Gestión que complemente y especialice, aún más, la formación de los gestores deportivos. Básicamente, los requisitos formativos se focalizan en la formación reglada que ofrecen las Universidades, por encima de la ofertada por los Ciclos formativos y las entidades deportivas o federativas, así lo señalan los gestores expertos.

*Sin lugar a dudas, la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, y paralelamente la de entrenador de voleibol.
Experto 7 (140-141) FURE*

*La Diplomatura me ha aportado elementos más didácticos sobre todo y, la Licenciatura, más conocimientos relacionados con el entrenamiento a nivel de alto rendimiento y gestión. En mi profesión actual toco un poco de todo, por lo que considero muy útil toda mi formación.
Experta 21 (182-185) FURE*

*Todas ellas, pero quizá el máster sea el que más la ponga en valor, sobre todo porque te hace ver el amplio abanico de contenidos que debe de conocer un gestor deportivo.
Experto 8 (143-145) FURE*

Creemos muy importante una formación inicial adecuada para el desempeño laboral del gestor deportivo. Tiene ante sí, un reto que le encamina a potenciar y consolidar la propuesta deportiva de su entorno de trabajo. Estamos de acuerdo con Garrigós (2002) cuando manifiesta el alto grado de intrusismo laboral que existe en este ámbito profesional, el cual requiere de personas con la formación inicial necesaria para dar respuesta a la creciente demanda de actividad física y deporte de la sociedad actual.

Consideramos que la formación inicial debe estar reglada por la Universidad, principalmente por las posibilidades que brindan las entidades universitarias hacia la excelencia formativa de los futuros profesionales y así, lo manifiestan nuestros expertos de la muestra.

*Seguiría la vía de la enseñanza reglada basada en la carrera de Educación Física y Máster o cursos de posgrado en gestión del deporte con expresión importante en tecnología de la información y el conocimiento, marketing, economía y sociología.
Experto 1 (193-196) FIFA*

La formación de base ha de ser complementada con un postgrado específico de gestión deportiva y formación continua específica sobre los campos de conocimientos transversales en los que tenga mayor vacío, (es imprescindible conocer bien el ámbito deportivo para aquellos estudiantes que provengan de otro itinerario universitario distinto a las ciencias del deporte), Por último, les recomendaría que complementaran su formación

general con mucha formación específica en aquellos temas que afecten a su actividad laboral presente o futura, Derecho, economía...no se puede ser bueno en todo, hay que contar con una buena base y luego especializarse en temas concretos.

Experto 8 (264-272) FICC

López-López, Luna-Arocas y Martínez Morales (2005) en su investigación sobre el *perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana*, encontraron que alrededor de un 70% de los gestores poseían una titulación universitaria, siendo la Diplomatura de Magisterio la mayoritaria con un 46%. En el mismo estudio, un 23% de los encuestados manifestaba que no era necesario poseer un título universitario como requisito para el desempeño laboral. En su mayoría eran técnicos deportivos de localidades con pocos habitantes donde lo más importante era conocer los deportes y la pasión por la profesión. Por el contrario, un alto porcentaje indicaba la necesidad de una titulación universitaria, siendo la Licenciatura de Ciencias del deporte (en su especialización en gestión) la elegida mayoritariamente con un 50%.

La opinión recogida de nuestros expertos, nuevamente, coincide con estudios e investigaciones relacionadas con la formación inicial y los requisitos necesarios para el desempeño profesional del gestor del deporte en el ámbito local.

Evidentemente, de forma generalizada, podemos entender importante que se curse el grado de ciencias del deporte con especialización hacia la gestión deportiva, pero no podemos negar que un itinerario procedente del sector económico e incluso del derecho complementados con formación de postgrado especializada en gestión deportiva (incluso diferenciando esa especialización para según qué sector de la gestión deportiva se esté orientado) son igualmente válidos.

Experto 3 (237-243) FIFA

El análisis de nuestros resultados y la comparación con otras investigaciones anteriores, nos determina una progresión en cuanto a la titulación y especialización de los profesionales del deporte, en este caso, los gestores deportivos que deben atender a las demandas de ocio deportivo y actividad física de sus municipios o ciudades. Martínez del Castillo (1991) nos mostró en su estudio un panorama muy distinto al actual. En el año 1991, su estudio arrojó que tan sólo el 36,7% de las personas encargadas de velar por la gestión deportiva tenía una titulación universitaria relacionada con el deporte y la actividad física. Concretamente, el 3,5% y el 9,1% eran Diplomados de Magisterio y Licenciados en Ciencias del Deporte respectivamente.

Como podemos observar, existe un avance y una adquisición del terrero laboral y profesional por parte de los gestores deportivos con titulaciones

universitarias relacionadas con el deporte y la actividad física. Gómez-Tafalla (2003) señala en su estudio doctoral que, a partir de los resultados obtenidos, *“nos hace pensar que día a día se va profesionalizando más el trabajo del gestor deportivo a nivel municipal”*. Los expertos encuestados le conceden gran importancia a la investigación científica y a la innovación para el futuro desarrollo profesional.

Por supuesto. Sin estudios científicos, no hay mejora ni innovación. Además, nos acerca a otras profesiones y nos da prestigio profesional.
Experta 9 (381-382) FIIM

Me parece de gran interés, aunque deben de estudiarse aspectos concretos y específicos de la gestión deportiva, tales como empleo de los recursos materiales, humanos, económicos...en suma aspectos que nos preocupan en el DIA a DIA.
Experto 23 (426-428) FICE

Como parte de una óptima formación inicial, la práctica en el contexto real adquiere un importante papel dentro de la capacitación hacia el desempeño profesional. En este caso, los expertos consideran este aspecto muy importante en esta fase inicial de la formación.

Las prácticas son fundamentales para profundizar en la labor del gestor deportivo y verificar si realmente te gusta la profesión, al margen de que te ponen en contacto con la realidad.
Experto 23 (335-337) FIPR

Prácticas Laborales: es fundamental que tenga experiencia (cuanta más mejor, así comprenderá mejor lo que aprenda y le buscará aplicación) y si es posible, que pueda compaginar la formación con su trabajo o con prácticas.
Experto 2 (202-205) FIPR

Estas prácticas deben de ser tuteladas por un gestor con experiencia, que guíe a la persona que aprende por el camino de las buenas prácticas, reflexionando sobre las decisiones y la importancia de las mismas.
Experto 23 (338-340) FIPR

Por lo manifestado, con respecto a la práctica real, coincidimos con Campos, Martínez, Mestre y Pablos (2007) cuando manifiestan que *“la práctica de la actividad física y el deporte tiene unos condicionantes específicos; si no está dirigida y controlada por los titulados adecuados existe el riesgo de que se generen problemas con efectos negativos sobre los practicantes, en vez de los beneficios que produce la actividad física y deporte”*.

1.2.2.- Formación permanente del gestor deportivo andaluz

Ante la cuestión planteada en el ítem II.15: *¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?*, los resultados nos arrojan un alto porcentaje de gestores deportivos que no realizan actividades de formación de un modo voluntario. Salvo en las provincias de Granada y Almería, los datos son claros y marcan una tendencia a no reservar tiempo para la formación permanente. Aunque sí existe la convicción de la necesidad de formación complementaria, aspecto que nos conduce a determinar la existencia de problemas de base para facilitar la formación permanente de los trabajadores.

En cuanto a la presencia de un plan de formación para los trabajadores del municipio (ítem II.17), hay un consenso en determinar que no existe plan de formación en el ayuntamiento. De igual modo, los resultados del ítem II.20, en el que nos planteábamos conocer las principales dificultades para realizar formación continua, destacan que las propuestas de formación existentes son: *poco interesantes*, la dificultad *para compatibilizarlos con el trabajo o estudios*, *el elevado precio y/o están muy lejanas de la ciudad de residencia*. Por el contrario, la falta de motivación hacia la realización de actividades formativas no es un escollo para la muestra de la investigación.

Por tanto, atendiendo a la existencia de motivación por parte de los gestores deportivos hacia el proceso de formación continua, y la convicción de la necesidad de formación permanente, creemos que aquellas dificultades halladas y la inexistencia o poca promoción de los planes de formación de los ayuntamientos, está siendo un escollo para atender a las necesidades formativas continuas de los gestores deportivos, así lo manifiestan los expertos.

Los itinerarios básicos no estarían completos sin un itinerario de formación continua imprescindible para la adaptación y actualización permanente a los requerimientos del sector en cada caso y periodo de su trayectoria profesional.

Experto 3 (244-247) FICO

Lo que sí está claro, es que uno debe conocer las últimas tendencias del mercado y no dejar nunca de formarse.

Experta 9 (279-280) FICO

Se hace imprescindible una buena Formación continua en temas de actualidad que vayan surgiendo: RSC, LOPD, Gestión por Competencias, etc.

Experto 2 (217-218) FICO

En nuestro objeto de estudio, el Instituto Andaluz del Deporte adquiere un papel protagonista al ser responsable, entre otras funciones, la de prestar apoyo a la formación permanente de los gestores deportivos. Los resultados recogidos (ítem II.16), ante la cuestión de la necesidad o no de la formación complementaria a través del mencionado IAD (86,4%) así lo afirman. De igual manera los expertos, en una amplia mayoría considera necesaria la formación a través de este ente.

La formación continua tanto de la Junta de Andalucía (actualmente y lamentablemente desaparecidos), a través de Unisport / IAD; como de las Diputaciones Provinciales (con especial mención al Programa de Formación Integrado de la Diputación de...) y la Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía (AGESPORT)
Experto 3 (125-129) FUCO

Sobre toda la formación recibida a través de UNISPORT y después IAD, además de la continua relación con los gestores y profesionales de otros municipios de Andalucía y resto de España que también se acercaban por los mismos congresos y seminarios.
Experto 4 (131-135) FUCO

La formación permanente del gestor deportivo nos resulta muy importante a partir del análisis del resultado de nuestra investigación. Pensamos que, a la par de necesaria, se convierte en el método de compensación del dinamismo de la sociedad actual. Consideramos muy oportunas las palabras de Marcelo-García (2002) en las cuales apunta la caducidad de los conocimientos que se adquieren inicialmente. Los expertos opinan que los itinerarios básicos de formación inicial no son suficientes, y que deben ir acompañados de una continuada formación permanente.

Los itinerarios básicos no estarían completos sin un itinerario de formación continua imprescindible para la adaptación y actualización permanente a los requerimientos del sector en cada caso y periodo de su trayectoria profesional.
Experto 3 (244-247) FICO

Lo que sí está claro, es que uno debe conocer las últimas tendencias del mercado y no dejar nunca de formarse.
Experta 9 (279-280) FICO

Formación continua específica sobre los campos de conocimientos transversales en los que tenga mayor vacío, (es imprescindible conocer bien el ámbito deportivo para aquellos estudiantes que provengan de otro itinerario universitario distinto a las ciencias del deporte).
Experto 8 (265-268) FICO

El modo de atender de los gestores deportivos a la formación permanente nos determina dos modelos muy claros. Por una parte, la formación permanente vertical, muy orientada hacia actividades formativas tipo

curso, jornadas, mesa redonda o congreso que pretenden atender las carencias formativas y actualización en su campo.

Este tipo de formación permanente es de gran importancia y significación para conocer más y mejor los conocimientos y metodología en la gestión deportiva. Además, es fundamental para conocer las experiencias y puesta en marcha de programas.
Experto 7 (478-481) FPHO

Por otro lado, un modelo horizontal donde la formación entre iguales adquiere un papel principal. Así, los seminarios y/o intercambios de experiencias suponen un espacio para el debate y la puesta en común.

Los networking,... y encuentros son vitales para un buen feedback y aprendizaje
Experta 6 (475-476) FPHO

La pertenencia en mi caso a AGESPORT (tanto como socio como directivo) ha contribuido en este aspecto a mi crecimiento profesional gracias al contacto frecuente con gestores deportivos de experiencia y valor contrastado en diferentes ámbitos del sector.
Experto 3 (457-460) FPHO

Campos, Pablos y Mestre (2008) encontraron en su estudio con gestores de la Comunidad Valenciana, que un alto porcentaje (48,3%) de gestores deportivos habían realizado algún curso de formación en años posteriores. De igual modo, un 29,2% y el 17,3% habían realizado unas jornadas de formación y/o asistido a congresos relacionados, respectivamente.

Cabe destacar que otro modo de continuar con tu formación a lo largo de la vida laboral y profesional es la realización de acciones científicas relacionadas con tu campo profesional. En ese respecto, comprobamos en el ítem II.19.4, que un 38,1% manifiesta haber realizado algún tipo de actividades científica relacionado con la gestión. No es un porcentaje alto pero nos anima a creer que dicho modo de formación está en alza. Si atendemos a la investigación de Campos, Pablos y Mestre (2008), observamos que un 3% de la muestra había publicado algún capítulo de libro, un 2,8% lo había realizado aportaciones a revistas especializadas y un 1% había publicado en soporte informático. Este aspecto formativo es de gran importancia para los gestores expertos.

Como en todos los campos de conocimiento y desarrollo profesional la labor científica y de investigación es imprescindible.
Experto 3 (352-353) FIIM

Por supuesto. Sin estudios científicos, no hay mejora ni innovación. Además, nos acerca a otras profesiones y nos da prestigio profesional.
Experta 9 (381-382) FIIM

Por último, en la línea de la formación continua, los gestores deportivos de la muestra consideran que las materias complementarias más importantes para el desarrollo de su labor profesional (ítem II.23), son los conocimientos administrativos, legislación, contabilidad y finanzas y el conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. De igual manera estas materias son señaladas por los expertos.

*Económicas y Empresariales, Recursos Humanos y Derecho (en este orden)
Experto 5 (254-255) FICC*

*Y sobre todo legislación aplicable y relaciones humanas, expertos de especialización, idiomas (inglés)...
Experta 19 (322-323)*

*El gestor no ha de ser un gran experto en la gestión de RRHH ni desarrollarla en todo su espectro, pero si ha de conocerlo, ha de comprender a los especialistas en RRHH, y saber comunicarse con ellos. Lo mismo con los de marketing, con el contable, con la asesoría, etc.
Experto 2 (347-350) FICC*

1.2.3.- La búsqueda de las estrategias formativas más adecuadas en ámbito del gestor deportivo

Los gestores deportivos de la muestra señalan que las principales estrategias para la formación continua son aquellas de carácter presencial (II.19.1). Aunque hay un porcentaje sensible que manifiesta la opción de formación online y que nos permitiría solucionar algunos de los problemas encontrados anteriormente. Por último, el intercambio y el trabajo entre iguales surgen como opción formativa.

La modalidad presencial posee una fuerte convicción como la estrategia formativa más adecuada como medio para dar sentido al proceso de aprendizaje a lo largo de la vida (ítem II.19.1). Ya sea como curso presencial, congreso y/o seminario los expertos nos muestran un carácter muy vertical del concepto de formación permanente y estrategia a seguir.

*Más de mil horas de formación en cursos relacionados con la gestión deportiva.
Experto 16 (077-078) FPVE*

*Diversos cursos de formación continua, jornadas, congresos, etc. de corta duración y temáticas específicas.
Experto 8 (039-040) FPVE*

El modelo vertical de formación continua siendo aquel que es considerado como más óptimo para formarse en general. Este concepto

supone la acumulación de contenidos y experiencias de un modo rápido y económico para cualquier interesado en continuar con su formación. Así lo manifiestan los expertos.

Sobre toda la formación recibida a través de UNISPORT y después IAD, además de la continua relación con los gestores y profesionales de otros municipios de Andalucía y resto de España que también se acercaban por los mismos congresos y seminarios.

Experto 4 (131-135) FUCO

Así, en mi formación como gestor deportivo las oportunidades "formales" (a través de seminarios, jornadas y foros de esos programas de formación continua de conocer el trabajo de otros compañeros de profesión ha sido valiosísima.

(Experto 3 (448-451) FUCO

Existe la certeza entre los expertos que la formación reglada adquirida más útil para el desempeño de sus funciones ha sido la Licenciatura en Educación Física, pero adquiere un especial interés el Máster de Gestión deportiva. Este último, aunque no está al alcance de todos los gestores, debido principalmente por su elevado precio y el tiempo de dedicación, para los gestores expertos es un gran complemento y especialización para el desempeño profesional.

Todas ellas, pero quizá el máster sea el que más la ponga en valor, sobre todo porque te hace ver el amplio abanico de contenidos que debe de conocer un gestor deportivo.

Experto 8 (143-145) FURE

En su día, el máster, puesto que en la carrera no teníamos ninguna asignatura de gestión y yo estaba contratada en esa época de coordinadora en una empresa de servicios deportivos que trabajaba para el Ayuntamiento de Burgos.

Experta 9 (147-150) FURE

En el lado contrario, la formación horizontal como parte del intercambio de experiencias y conocimientos de los gestores deportivos, tiene cabida en las estrategias formativas más idóneas en este ámbito. Aunque aún no tiene una notable aceptación y seguimiento por parte de los mismos. Consideramos que existen evidencias de que comienza a ser una estrategia con cierto peso, a tenor de las opiniones que siguen.

Las acciones de formación participativas con otros profesionales de la gestión deportiva, las considero fundamentales en mi formación..

Experto 16 (166-167) FUOG

Fundamental, el intercambio de conocimiento, experiencias, documentación, etc. es una gran fuente; muy recomendable. Pero por favor, no sólo del ámbito deportivo, de todos los ámbitos posibles. El otro día visité una fábrica de componentes para automóviles aprendí muchas cosas: sistemas de

control de presencia de trabajadores, un modelo de contrato de investigación entre la empresa y una universidad, etc.
Experto 2 (438-443) FUOG

La gestión compartida del conocimiento la considero fundamental e imprescindible para “crecer” profesionalmente, tanto a nivel interno de una organización (empresa / institución / etc.).
Experto 3 (445-447) FUOG

La visión de un avance del conocimiento desde la gestión compartida del mismo que se posee entre todos los miembros de mismo grupo profesional, nos traslada al concepto del *total es mayor a la suma de las partes*. Esto nos indica el valor o la riqueza que se puede tener desde el intercambio de experiencias y conocimientos dentro de una misma organización, en este caso, un grupo de profesionales con un mismo objetivo: dar sentido a las demandas deportivas y actividad física de los habitantes de un municipio.

Un proverbio chino hace referencia al poder de un simple aleteo de una mariposa al comprender el poder de expansión que puede tener esa mínima energía inicial. El poder del trabajo entre iguales, dota de sentido y significado a la labor diaria de los miembros de una organización que perciben su labor fundamental en la construcción de un mismo propósito, en este caso, el conocimiento sobre la gestión deportiva.

La experiencia profesional, es en sí, un medio o instrumento para continuar con tu formación permanente. Si consideras que tu bagaje profesional te sirve como motivación y aliento para continuar creciendo como profesional, entiendes que en él encontrarás todo aquello que necesitas. Por una parte la motivación para formarte y por otra, las necesidades a cubrir.

Posteriormente la experiencia de trabajar en la gestión deportiva municipal, unida a la formación extra académica multisectorial en relación a la gestión deportiva.
Experto 1 (103-105) FUEX

Sin duda ha sido fundamental el conocimiento adquirido durante todos mis años de desempeño como gestor.
Experto 3 (122-123) FUEX

Cada una de ellas me ha aportado importantes conocimientos para el desarrollo de mi profesión, ya que el Ciclo Superior me dotó de muchas experiencias a nivel práctico, más que la Diplomatura o la Licenciatura, lo que me ha ayudado mucho a la hora de impartir clases en escuelas deportivas y también en la organización de actividades, de hecho, gracias a este comencé a trabajar en un Ayuntamiento.
Experta 21 (176-181) FUEX

Creo que la experiencia ha sido relevante en el desarrollo profesional, creo que la relación y el debate entre profesionales afines son clave para generar

*un mayor avance del sector y por ende para enriquecer los conocimientos (formación y experiencia) de esas personas.
Experto 8 (484-487) FUEX*

Siendo partícipes de la importancia de la colaboración y relación con otros gestores como medio de mejora y actualización (ítem II.21). La relación y/o colaboración entre gestores deportivos la consideran “*muy útil*” el 50,8% de los encuestados, si estudiamos los resultados a nivel global de la muestra. Del mismo modo ven esta relación como “*imprescindible*” el 38,1% de ellos. Y ninguno ve la colaboración como “*innecesaria*”. Estos resultados asientan nuestro planteamiento sobre la importancia del intercambio profesional entre los gestores deportivos, aspecto éste resaltado por los expertos.

*Básico, el intercambio de experiencias y confrontar tus decisiones con otras realidades.
Experto 13 (521-522) FUOG*

*De quien más he aprendido, es de mis compañeros en la práctica y de aquellos con los que me he encontrado por el camino.
Experta 9 (488-489) FUOG*

En el estudio de la frecuencia con la que se producen estas colaboraciones (ítem II.22), hay un alto porcentaje que afirma que sólo cuando asiste a actividades formativas (55,1%). Este hecho tropieza con lo manifestado anteriormente, la utilidad de la colaboración. Si atendemos a los problemas mencionados para formarse, tales como la falta de tiempo y la lejanía de los eventos formativos, encontramos que esta pudiera ser la causa de la falta de colaboración entre gestores deportivos aunque se considere muy pertinente.

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- En general, la formación inicial del gestor deportivo está determinada por la formación académica. Aunque aún queda un porcentaje considerable con una formación escasa y descontextualizada.
- La Diplomatura en Magisterio de Educación Física y la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte copan gran parte de la formación inicial del gestor deportivo.
- La posibilidad de realizar la Diplomatura y, posteriormente la Licenciatura, las convierten en una opción cada vez más atendida por los gestores deportivos.
- Nuestros resultados en comparación con investigaciones similares muestran una mejora significativa en cuanto al nivel de formación de los gestores

deportivos. Evitando el intrusismo laboral y dotando de profesionalidad al sector.

- La mejora formativa del sector está debido, en parte, por considerar que ambas titulaciones, son el requisito más deseable para el desempeño profesional en este ámbito.
- De modo general, se opta por la formación académica universitaria como requisito deseable para la profesión de gestor deportivo.
- Otro aspecto importante que explica la mejora en la formación inicial del gestor deportivo es la implantación de nuevas leyes en el ámbito deportivo. Esta afirmación se infiere del estudio de los resultados y la exigencia normativa de los requisitos para desempeñar la profesión de gestor deportivo. En esa misma línea, la legislación establece una mayor especialización formativa.
- La exigencia y deseo de formación inicial, no sólo afecta al plano teórico, sino que es requerido mayor carga lectiva de prácticas laborales en el formación.
- Los profesionales del sector señala no invertir tiempo en formación permanente aunque reconoce la necesidad de este proceso formativo.
- En cuanto a las dificultades para realizar formación permanente, se recogen como principales la ausencia de un Plan de Formación en el ayuntamiento, la escasez de propuestas interesante y la dificultad para acceder a la formación atrayente. Los gestores reconocen la importancia del Instituto Andaluz del Deporte como dinamizador de la formación permanente.
- El tipo de formación permanente que prevalece es la vertical, ya sea por curso, jornadas o similar, son las más atendidas por los profesionales del gestor. Aunque señalan que la formación horizontal es más productiva y atractiva para el sector. Inferimos que si se plantearan mejores actividades formativas horizontales y atendiendo a la accesibilidad de los profesionales, tendría mejor seguimiento en el sector.
- Adquiere un especial interés la realización de un Máster de Gestión deportiva como estrategia formativa aunque resulta complejo de acceso a todos los profesionales del sector por diversas cuestiones: elevado precio y tiempo de dedicación.
- En cuanto a la formación continua, los gestores deportivos consideran que las materias complementarias más importantes para el desarrollo de su labor profesional son los conocimientos administrativos, legislación, contabilidad y finanzas y el conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- La colaboración entre gestores del sector está reconocida aunque no es llevada a la práctica, consideramos que sufre las mismas dificultades mencionadas en la formación permanente.

1.3.- INTEGRACION METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3: DESCRIBIR LAS MOTIVACIONES DEL GESTOR DEPORTIVO TANTO PARA EL ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO, COMO PARA SU DESARROLLO DIARIO.

“La motivación implica una serie de impulsos que nos hacen alterar o mantener el curso de nuestra vida, buscando la supervivencia, el desarrollo, la reproducción, el ascenso social, o cambios en aspectos más finos de nuestra relación con la naturaleza y con las otras personas”.
DE CATANZARO (2001).

La psicología siempre ha tenido el afán por comprender la actividad humana, y en este empeño ha asignado a la motivación el cometido de explicar las causas del comportamiento. Entre los procesos psicológicos básicos, tal vez sean los motivacionales los que se presentan más estrechamente vinculados con la acción, con independencia de que el marco teórico adoptado sea conductista, cognitivo o dinámico (Barberá y Mateos, 2000).

Benjuméa (2011) consideran que las investigaciones relacionadas con la motivación deportiva se han ocupado fundamentalmente de analizar cuestiones como son los factores que influyen en la práctica y el abandono deportivo, las variables que mediatizan el esfuerzo y las conductas de persistencia en el deporte, y las técnicas apropiadas para aumentar la motivación deportiva, y hay muy pocas investigaciones sobre los aspectos motivacionales que llevan a las personas a elegir una profesión como la de gestor deportivo.

En este objetivo pretendemos conocer cuáles son las motivaciones que han llevado a los gestores deportivos andaluces a elegir esta profesión, así como analizar los motivos que les mantienen ilusionados con su trabajo y las causas más importantes para motivarse en su día a día.

Aportan información a este objetivo los resultados obtenidos en los siguientes ítems del cuestionario pasado a los gestores deportivos: Ítem III.24.1: *Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo;* ítem III.25: *¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción de hábitos deportivos entre la población?;* ítem III.26: *Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo.*

También aportan informaciones a este objetivo, las opiniones expresadas en las encuestas autocumplimentadas por los gestores expertos, en respuesta a las siguientes cuestiones: *¿Por qué te hiciste gestor deportivo?; ¿Qué motivaciones internas/externas te han servido para mantenerse en la profesión?; ¿Qué aspectos valoras como más importantes a la hora de poder realizar tu trabajo? (presupuesto, libertad para planificar y programar, independencia política...); ¿Crees que el gestor deportivo local goza del reconocimiento que merece dentro de su entidad?*

1.3.1.- Motivaciones para hacerse gestores deportivos

Cuando analizábamos el ítem III.24: *Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo*, comprobamos que las principales motivaciones por parte de los participantes en los cuestionarios, para elegir su puesto de trabajo son el “*interés y vocación por gestionar y organizar*” (44,1%), seguida por “*el gusto por el deporte*” (40,7%) y en tercer lugar la opción “*interés en propiciar hábitos saludables en la población*” (7,6%).

La vocación hacia la gestión y la íntima relación de los gestores con la vida deportiva son los aspectos fundamentales que encontramos a la hora de decidirse por salidas profesiones en este ámbito.

Me resultó un trabajo muy gratificante sobre todo por tener la oportunidad de crear proyectos, programas, programaciones, relaciones. Al compararlo con la docencia o con el alto rendimiento, me pareció un sector mucho más rico y variado que los otros dos.
Experto 2 (660-663) MGPD

Para colaborar, ayudar y fortalecer el sistema deportivo municipal y autonómico.
Experto 7 (689-690) MGSP

Me di cuenta que me gustaba el mundo del deporte y sobre todo lo que conlleva organizar cualquier manifestación deportiva. Por lo que decidí cambiar de carrera e iniciarme en este mundo que me apasiona.
Experta 10 (707-709) MGSP

De esta manera entendemos que en la motivación de un gestor deportivo hacia esta profesión, el deporte y la posibilidad de que los ciudadanos adquieran hábitos saludables debe ser alta, ya que como refieren Grimaldi, Fernández y García (2013) los gestores deportivos deben ser personas con múltiples habilidades a la hora de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva. Personas con visión rápida, simple y global, en definitiva debe ser un generalista de todas las materias (Andrés, Ortego, Ortego, y Clemente, 1997). De esta manera entendemos que

el gestor deportivo como todo gestor debe contar con capacidad de aprendizaje, liderazgo, idioma extranjero, conocimiento en finanzas, economía, contabilidad, gestión de riesgos, gestión de información y tecnología, así como todo tipo de conocimiento del deporte.

Como segunda motivación se expresa el **“gusto por el deporte”** (40,7%), entendido como amor y afición por la práctica deportiva, que ha llevado a muchas personas a elegir como profesión la gestión deportiva.

*La labor de gestión siempre me gustó y si a eso le sumo mi gran pasión que es el deporte, vi la conjugación perfecta en la gestión deportiva.
Experto 20 (769-771) MGPD*

*El comienzo del estado de las autonomías era un reto apasionante y además tuve la tremenda suerte de poder compartir con entrañables compañeros que luego fueron referentes en la gestión del deporte andaluz.
Experto 11 (717-720) MGPD*

Como tercera motivación se señala el **“interés en propiciar hábitos saludables en la población”**, muy vinculada con la motivación de servicio público, el sentirse útil a la sociedad. La salud sigue siendo la primera motivación de los ciudadanos que se acercan a la práctica deportiva.

*Es algo que siempre ha formado parte de mi vida, planificación de actividades y horarios, gestión económica y de personas, resolución de conflictos, labor comercial y de atención a las personas...Entre otras cuestiones está el sentirte participe de la mejora de la salud de los ciudadanos que realizan nuestras actividades
Experto 8 (693-696) MGPD*

Otra motivación a tener en cuenta por parte de los gestores sería **“porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte”**. De esta manera podemos señalar sin lugar a duda una relación directa entre el contacto con el mundo del deporte y su posterior incorporación a un mundo laboral relacionado con este.

*Venia del mundo del deporte. He sido practicante de deporte federado y venia practicando desde pequeño. Pero el organizar deporte, dirigir deporte y gestionar deporte debe ser vocacional.
Experto 4 (679-681) MGSP*

*Introducido desde siempre en el mundo del deporte y una vez agotado el normal itinerario de la mayoría de nosotros, o sea, primero como practicante de deporte de competición, después como entrenador y por último como docente. Digamos que era el “final de un proceso” y fue un momento en que había campo para los que sin ser titulados superiores, podíamos ejercer esa función en pequeños y medianos ayuntamientos.
Experto 12 (731-738) MGPN*

Antes de ser gestor deportivo mis inicios (como los de muchos) fueron en el campo del entrenamiento deportivo. Con “veinte-pocos” años tenía más vocación de “banquillo” que de “despacho” (no tenía muy clara la verdadera dimensión de la profesión).

Experto 3 (665-668) MGPN

Algunas otras opciones minoritarias que podemos encontrar entre las motivaciones de los gestores deportivos serían la posibilidad de encontrar un *empleo público donde poder ascender laboralmente, la casualidad o la variedad del trabajo a desarrollar*, así es señalado por los gestores expertos.

La labor de gestión siempre me gustó y si a eso le sumo mi gran pasión que es el deporte, vi la conjugación perfecta en la gestión deportiva.

Experto 20 (769-771) MGPD

Es algo que siempre ha formado parte de mi vida, planificación de actividades y horarios, gestión económica y de personas, resolución de conflictos, labor comercial y de atención a las personas...Entre otras muchas cuestiones más. Son características que de forma innata he ido y sigo desarrollando.

Experto 8 (693-696) MGPD

Es la rama que más me gusta y tuve la oportunidad, interés personal ya que creo que es un buen arma para desarrollar proyectos al nivel (discretos y ambiciosos) que se “quiera” con multitud de objetivos de los mil y un beneficios de las mil y una facetas relacionadas con la actividad física y el deporte.

Experta 19 (763-767) MGPD

1.3.2.- Cuestiones determinantes para el día a día del trabajo del gestor deportivo

Adentrándonos en las cuestiones más significativas para la mejor puesta en práctica de su trabajo y añadirle valor a su labor diaria, los gestores deportivos señalan en el ítem III.26.1: *Cuestiones determinantes para el desempeño del trabajo*, al “presupuesto” como la cuestión más importante, destacada en primer lugar con el 64,4%, sobre otras opciones minoritarias como “libertad para diseñar”, “ajuste del programa a necesidades reales” o “independencia frente a directrices políticas”.

Autores representativos del campo de la gestión deportiva indican que el presupuesto es un factor de desarrollo de los sistemas deportivos (Cunha, 1997), además de elementos constitutivos fundamentales como las instalaciones, los recursos humanos, la oferta deportiva y la organización entre otros (Dorado, 2006). Estas limitaciones presupuestarias son señaladas por los gestores expertos como la principal cuestión que determina su trabajo.

El tema presupuestario evidentemente es un factor a tener en cuenta (sin recursos para gestionar.....no hay mucho que gestionar) pero en el caso de un servicio deportivo provincial no es siempre determinante (según para que cosas y según en qué medida estemos enfrentados a recortes presupuestarios)

Experto 3 (934-937) MVCP

Económico: capacidad de ajuste económico de las actividades y servicios (instalaciones, espacios naturales, etc.) a los planteamientos presupuestarios y de recursos.

Experto 5 (949-951) MVCP

Obviamente contar con recursos económicos es un condicionante fundamental.

Experto 17 (1036-1037) MVCP

La segunda cuestión más determinante para el desempeño del trabajo de los gestores deportivos de Andalucía (ítem III.26.2) está distribuida entre las opciones “*equipo de trabajo*” (28%), “*pasión y motivación personal*” (22,9%) y seguidas por “*independencia frente a directrices políticas*” (17,8%), “*libertad para diseñar*” (14,4%), “*ajuste del programa a necesidades reales*” (14,4%). Coinciden estas motivaciones con las señaladas por los expertos en sus encuestas.

Equipo de trabajo cualificado y entusiasmado por la gestión.

Experto 7 (990) MVET

Personas motivadas y trabajadoras. Políticos o jefes (si es que los hay) que te permitan planificar e innovar.

Experta 9 (995-996) MVET

La tercera cuestión más determinante para el desempeño del trabajo de los gestores deportivos de Andalucía es la de contar con “*Materiales e Instalaciones*” con el 37,1%. Estas limitaciones materiales también son señaladas por los gestores expertos.

Sin embargo, de hace algún tiempo a esta parte, los medios son insuficientes.

Experto 7 (1907-1908) DERE

Si difícil es gestionar y más aun sin recursos, al cabo de los años lo que peor llevo es tener que creer que las cosas salen con “buena voluntad” cuando en otras ramas profesionales no se discute la existencia de presupuestos elevados para hacer realidad los proyectos.

Experto 12 (1008-1011) DERE

De esta manera podemos comprobar que las opiniones recogidas coinciden con las apreciaciones que realizan Grimaldi, Fernández y García (2013), cuando hablan de la importancia del trabajo en equipo y la autonomía ya que los gestores realizan tareas operativas o heterogéneas de gestión, tales como administrativas, interlocución con los diferentes agentes, sustitución de

personal, análisis y descripción de los puestos de trabajo, selección de personal, vacaciones, permisos, licencias, absentismo laboral, elaboración y redacción de contratos, relaciones interdepartamentales dependiendo según la dimensión y característica de la organización, etc.

Otros aspectos importantes por los que los gestores deportivos mantienen su puesto de trabajo sería el **reconocimiento de la labor que realizan** por parte de los usuarios y las personas que se ven favorecidas día a día por su trabajo.

Dependerá de muchos factores, pero en mi experiencia si tengo el reconocimiento.

Experta 22 (1176-1177) MRRS

Creo que se nos valora mucho por parte de las personas a las que servimos y esto es un hecho gratificante.

Experto 23 (1178-1179) MRRS

Sin embargo, también señalan que **en ocasiones no tienen el reconocimiento a su labor** dentro de su entidad.

No ha gozado del reconocimiento debido; pero creo que se ha evolucionado bastante al respecto (ya digo que con las diferencias que podemos encontrar en todos los sentidos).

Experto 3 (1084-1086) MRRP

Creo que no ha llegado aún ese momento. El gestor deportivo necesita aún el reconocimiento que merece por la gran labor que realiza.

Experto 4 (1994-1095) MRRP

Las “*Motivaciones de Relación*”, en la teoría ERC (Existencia, Relación, Crecimiento) de Alderfer (1969), son las interrelaciones sociales con otros sujetos, el apoyo emocional, el reconocimiento por parte de los demás y sentimiento de pertenecer a un grupo social, estas necesidades se ven satisfechas mediante las relaciones sociales e interpersonales significativas para el sujeto. Son la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima.

1.3.3.- Relación entre el trabajo de los gestores deportivos y la adopción de hábitos deportivos por parte de la población

Tal y como señala García (2008), “los gestores deportivos (tanto en el sector privado como público), pueden considerarse en primera instancia, como elementos “procuradores” de salud y agentes colaboradores en la creación de hábitos saludables en la población”. Coincidiendo con la apreciación mostrada por García encontramos en los resultados del ítem III.25: ¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción de hábitos deportivos entre la población?, el 70,3% de la muestra está “bastante de acuerdo” (53,4%) o “totalmente de acuerdo” (16,9%) con dicha afirmación. En la suma de los valores de las opciones “positivas” se obtiene un valor del 93,9%. Sólo el 0,8% considera estar “totalmente en desacuerdo” o “bastante en desacuerdo”, con lo cual la gran mayoría vincula de forma positiva la implementación que están llevando a cabo de programas deportivos con la adherencia a dicha práctica por parte de los ciudadanos/as. La satisfacción por la labor bien hecha y que incide en la adaptación de hábitos saludables en la población sobre la que trabajan, es señalada por los gestores expertos como sigue.

Se fue despertando un verdadero interés por contribuir a que se hiciera realidad el deporte como derecho ciudadano. Por tanto, mi motivación en la gestión deportiva ha crecido como vocación de servicio público para procurar el acceso a la práctica deportiva ciudadana por encima de otras vías del sector.

Experto 3 (672-676) MGSP

Es la rama que más me gusta y tuve la oportunidad, interés personal ya que creo que es un buen arma para desarrollar proyectos al nivel (discretos y ambiciosos) que se “quiera” con multitud de objetivos de los mil y un beneficios de las mil y una facetas relacionadas con la actividad física y el deporte.

Experta 19 (763-767) MGPD

El entusiasmo, la ilusión y el afán de fortalecer y acrecentar el sistema deportivo municipal y autonómico, a través de la innovación de programas.

Experto 7 (837-838) MISP

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- Las principales motivaciones de los gestores deportivos de Andalucía para elegir su puesto de trabajo nos encontramos con el interés y vocación por gestionar y organizar, el gusto por el deporte y el interés en propiciar hábitos saludables en la población.
- Entre las motivaciones de los gestores deportivos podemos señalar que existe una conexión cercana entre estar vinculado al mundo del deporte, como practicante y elegir la profesión para un futuro.
- El presupuesto es la primera cuestión determinante que señalan los gestores de Andalucía para llevar a cabo con calidad su labor en el día a día.
- Otras cuestiones importantes que señalan los gestores para realizar su trabajo son la libertad para diseñar y la independencia frente a directrices políticas.
- Los gestores deportivos deben ser personas con un amplio bagaje de habilidades, con capacidad de coordinar, visión rápida y global, así como capacidad de aprendizaje y de liderazgo.
- Los gestores deportivos indican que mientras que encuentran en muchas ocasiones reconocimiento por parte de los usuarios y personas a las que sirven y por las que desarrollan su trabajo en su día a día, también encuentran poco reconocimiento por parte de las personas que trabajan dentro de sus entidades.

2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL B: ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES CONCEDEN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ASI COMO CONOCER LAS AREAS DE TRABAJO Y LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PROFESIÓN (Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6).

2.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECIFICO 4: PRECISAR LA IMPORTANCIA QUE EL GESTOR DEPORTIVO ATRIBUYE A LOS INDICADORES DE GESTIÓN, Y LA NECESIDAD DE UNA PLATAFORMA PARA SU DESARROLLO.

“Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna”.
PÉREZ (2014)

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho, o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

En los primeros años, la utilización de los indicadores de gestión, fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos (Rincón, 2013).

Para verificar el grado de cumplimiento de este objetivo, aportan información los resultados de los ítem del cuestionario pasado a los gestores deportivos que siguen: IV.27: *Señale los tipos de indicadores que cree más necesarios para el desarrollo de su trabajo; Indicadores (1) - Indicadores (2)*

IV.28: *Valore la importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma web para el cálculo de indicadores de gestión.*

También aportan información para comprobar la consecución de este objetivo, las opiniones expresadas por los expertos en gestión deportiva, en respuesta a las siguientes cuestiones: *¿Qué importancia atribuyes a los indicadores de gestión en el pasado y en el futuro para el gestor deportivo?; ¿Crees que se utilizarían más si se le ofreciera al gestor una herramienta para ello?*

2.1.1.- Importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión

Cuando le formulamos a los gestores deportivos el ítem IV.27: *Señale los tipos de indicadores que cree más necesario para el desarrollo de su trabajo*, encontramos que los indicadores más destacados son el de *Medios* (humanos, instalaciones y económicos) con un 57,6% y el de *Gestión de los Resultados* con el 22,9%.

En relación al ítem IV.27.2: *Indicadores de Gestión (2)* cabe destacar los indicadores relacionados con la *Satisfacción del cliente/usuario* con un 33,1%, seguido muy de cerca con el de *Gestión de Calidad* con el 32,2% así como el de *Gestión de la Eficiencia* con un 20,3%.

Tanto los gestores deportivos encuestados como los expertos coinciden con una amplia mayoría, en que los indicadores de gestión son una herramienta útil para que el trabajo que se desarrolle sea eficiente y fructífero, para ello los indicadores deben de ir acompañados de unas buenas herramientas para recabar toda la información posible.

Si atendemos a las opiniones emitidas por el grupo de expertos que participaron en las encuestas, encontramos puntos vista semejantes al de los gestores deportivos encuestados, en cuanto a la importancia de los indicadores.

Los indicadores como referentes dan la confianza y tranquilidad del trabajo que se realiza o el desvío que se tiene que corregir, como en cualquier sector la importancia es que hace avanzar.
Experta 19 (1258-1260) IGDA

Los indicadores son los que nos van a dar la información sobre los elementos de la gestión que queremos controlar y evaluar, por lo tanto indispensables para nuestra planificación teniendo en cuenta todos los

factores, siendo así más fácil poder conseguir nuestros objetivos, por lo que van a ser nuestra referencia.
Experto 21 (1265-1269) IGDA

Son imprescindibles. Marcan la diferencia, dan la magnitud del resultado; pero debe existir comparabilidad y discriminación con la diversidad de indicadores.
Experto 5 (1203-1204) IGDA

Son imprescindibles, en mi organización les damos una importancia alta.
Experto 14 (1243) IGDA
En el pasado no se han tenido mucho en cuenta, en el futuro son claves e imprescindibles tanto los cuantitativos como los cualitativos.
Experto 7 (1211-1212) IGDP

Esta importancia que los expertos otorgan a los indicadores de gestión, se acrecienta al plantear su utilización en el futuro, en el que los consideran imprescindibles.

En el futuro creo que los indicadores de gestión deben tender a proporcionar información más cualitativa que te permitan inducir tendencias y prever cambios.
Experto 1 (1188-1190) IGDF

Podremos saber cómo hacemos lo que hacemos y cómo mejorar o hacer lo que no hacemos.
Experto 8 (1214-1215) IGDF

Actualmente se vienen aplicando y en el futuro deben ser rigurosamente aplicados para poder salvaguardar la permanencia del servicio.
Experto 11 (1232-1233) IGDF

En el futuro será la clave, adjudicar indicadores estables, objetivos y fiables a la gestión como modo y no como moda. No obstante en la actualidad aún pesa la gestión por intuición y por percepciones personales de los dirigentes.
Experto 12 (1237-1240) IGDF

2.1.2.- Importancia y características de las herramientas de gestión deportiva

2.1.2.1.- Importancia que se le otorga a las herramientas de gestión

Entendemos por herramientas de gestión que son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de los servicios deportivos. Los gestores expertos manifiestan con rotundidad la importancia que tienen en el presente y que aumentará en el futuro la utilización de estas herramientas.

En el mundo actual, fundamental. Sobre todo al que se inicia como herramienta que te permita la garantía de un trabajo metódico y una información veraz.
Experto 1 (1185-1187) IGDA

Son fundamentales, y más aún las herramientas para la gestión y automatización de los mismos, que facilitarán su consulta y análisis.
Experto 2 (1192-1193) IGDA

Son imprescindibles. Marcan la diferencia, dan la magnitud del resultado; pero debe existir comparabilidad y discriminación con la diversidad de indicadores.

Experto 5 (1203-1204) IGDA

Evidentemente con una herramienta bien concebida y adaptada a cada caso su uso sería más frecuente y efectivo. No olvidemos que para que la información que ofrecen los indicadores puede ser mucha y muy variada...tanta que se puede llegar al colapso por sobre información.

Experto 3 (1297-1299) IHIM

2.1.2.2.- Características que deberían tener las herramientas de gestión

Los gestores deportivos encuestados manifiestan que una de las características esenciales que deberían cumplir las herramientas de gestión, serían el estar integradas en el sistema municipal, junto con el resto de áreas y servicios. Se destaca que de esta manera la coordinación y el flujo de información serían mucho más dinámica, transparente y completa.

Es importante que esta herramienta esté integrada con el resto de herramientas del ayuntamiento, y sobre todo de las áreas de intervención, tesorería y secretaría. Así estaríamos más y mejor relacionados con el núcleo del ayuntamiento.

Experto 2 (1292-1294) IHIN

También la transversalidad que tendría en otras áreas de un municipio y lo que influye en la calidad de vida de las personas.

Experto 4 (1305-1306) IHIN

Naturalmente, además de consensuarlos lo trasladásemos a una herramienta informática integrada en un sistema en red ganaríamos en eficiencia y en transparencia

Experto 16 (1343-1344) IHIN

Las herramientas de gestión deben de estar **adaptadas a las necesidades** de cada servicio deportivo, es decir tener en cuenta las circunstancias específicas de su municipio (número de habitantes, necesidades sociales, capacidad presupuestaria, dotaciones e infraestructuras existentes, personal, circunstancias políticas, etc.), y también estas herramientas deben de **ser diversas** para que esta adaptación sea más eficaz, así lo señalan los expertos.

Estoy seguro de que sí, pero esta herramienta debería estar adaptada a la realidad que quiere analizar.

Experto 1 (1284-1285) IHIM

Hay mucha diversidad en cuanto a los métodos y técnicas de gestión de una empresa a otra, de un pueblo a otro aunque sean de las mismas siglas políticas.

Experto 1 (1286-1288) IHDI

Las herramientas que se utilicen deben de ser diversas para dar respuesta a las necesidades específicas de cada ayuntamiento y de cada modelo de gestión.

Experto 23 (1362-1364) IHDI

También se señala que estas herramientas de gestión sean fáciles de utilizar, que tengan un **grado de sencillez de uso**, para que no requieran de un gran aprendizaje y pueda ser manejada por la todas las personas de los diferentes servicios deportivos.

Por supuesto, cuanto más fácil sea más serán quienes los utilicen.

Experto 8 (1319) IHFU

Todo lo que sea facilitar la gestión, bienvenido sea. Por lo tanto deben tener facilidad de uso.

Experta 9 (1320-1321) IHFU

Seguro, debe ser sencilla y ágil.

Experto 13 (1335) IHFU

2.1.2.3.- Importancia de una plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión

Las nuevas tecnologías son un aspecto de crucial importancia ya que la sociedad actual se está viendo inmersa en una nueva era en la que las tecnologías de la información y la comunicación están inmersas en la totalidad de la vida cotidiana, favoreciendo y facilitando en gran consideración sus vidas, ya que permiten a las personas relacionarse con el medio de forma eficaz en los distintos ámbitos y permiten desarrollar eficazmente en la sociedad en la que nos encontramos. Por lo que la utilización de las mismas conlleva cambios en todos los ámbitos de la vida de las personas (Alcántara, 2009).

Al formularle a los gestores deportivos el ítem IV.28: *Valore la importancia /actualidad que tendría para su trabajo un plataforma Web para el cálculo de indicadores de gestión*, se pone de manifiesto la importancia que los gestores le otorgan a esta herramienta, así el 92,4% de los encuestados lo manifiestan. En este sentido el grupo de experto, está en esta sintonía.

Las herramientas que se utilicen deben de ser diversas para dar respuesta a las necesidades específicas de cada ayuntamiento y de cada modelo de gestión.

Experto 23 (1362-1364) IHDI

Naturalmente, además de consensuarlos lo trasladásemos a una herramienta informática integrada en un sistema en red ganaríamos en eficiencia y en transparencia.
Experto 16 (1343-1344) IHIN

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- Los indicadores de gestión según la información aportada por los expertos son de vital importancia para el desarrollo de su trabajo.
- En el futuro será la clave, adjudicar indicadores estables, objetivos y fiables para una buena gestión.
- Los indicadores de gestión nos permiten saber si un proyecto está consiguiendo con éxito los objetivos propuestos.
- Uno de los indicadores más destacado por los encuestados es el de Medios (humanos, instalaciones y económicos) con un 57,6%, seguido del de "Gestión de los Resultados" con un 22,9%.
- Cabe destacar también por parte de los encuestados los indicadores de "Gestión relacionados con la satisfacción del cliente" con un 33,1% y la "Gestión de la Calidad" con un 32,2%.
- Los gestores deportivos encuestados con un 92,4% ven importante la creación de una plataforma Web para calcular los indicadores de gestión y declara que la usaría en caso de disponer de acceso a ella.
- Según los expertos las herramientas de gestión deben tener las siguientes características. Integradas en el sistema municipal, diversas, fáciles de utilizar y adaptadas a las necesidades específicas de cada servicio deportivo.

2.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 5: DELIMITAR LAS FUNCIONES Y LAS ÁREAS DE TRABAJO MÁS FRECUENTES DEL GESTOR DEPORTIVO.

*“Una competencia profesional es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, hacer y saber hacer”
DUCCI (1996).*

La profesión de gestor deportivo tiene un perfil poliédrico, y dependiendo del puesto en cuestión, se desarrollará más en un ámbito que en otro como respuesta a las necesidades del entorno. En cualquier caso, aglutina en torno a sí un cúmulo de disciplinas que van desde las más visibles, como son la programación de actividades y la gestión de instalaciones, a otras tan dispares como el derecho, el urbanismo, la contabilidad o la propia gestión de personas, que se integran de forma transversal en el verdadero eje de acción gestora: la planificación estratégica del servicio.

La literatura consultada atribuye un amplio abanico de competencias y habilidades al profesional de la gestión deportiva, que Gómez-Tafalla y Núñez (2011), aglutinan en seis áreas: administración y contabilidad, instalaciones, actividades, comercio y marketing, recursos humanos y Directivas, lo que dibuja, sin duda, un escenario laboral complejo que requerirá de una formación pluridisciplinar y permanente acorde con las nuevas demandas de la sociedad actual.

Este acervo de demandas y cambios obliga al gestor deportivo a poseer un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual, ya que se requiere capacidad y calidad de trabajo en todas las direcciones y ámbitos del sector, cuyas funciones, recursos y principales factores de su cometido se muestran interrelacionados para dar una visión de conjunto de su compleja realidad (Celma, 2004).

En un estudio llevado a cabo sobre el rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana (Gómez-Tafalla, 2003; Gómez-Tafalla y Mestre,

2005), establecieron seis áreas en las que se intentaron integrar todas las funciones desarrolladas por este colectivo profesional en su labor diaria:

Administración contable: Elaboración de presupuestos. Estudios de costes por actividad. Ingresos y gastos. Precios. Compra de material para las actividades. Subvenciones.

Instalaciones: Solución de problemas diarios. Elaboración de horarios. Determinación del lugar de la actividad. Redacción de normas de funcionamiento y uso. Supervisión de las instalaciones. Control del material para las actividades.

Actividades deportivas: Temas relacionados con el correcto desarrollo de las actividades: Planificación. Establecimiento de objetivos. Organización de cursos, horarios, eventos, actividades desarrolladas por la entidad.

Comercial y de marketing: Establecimiento de: los objetivos de la entidad; el organigrama; las funciones propias de cada puesto de trabajo. Presentación del dossier a los responsables interesados. Análisis de las actividades más demandadas. Diseño del plan estratégico de la entidad. Promoción del servicio de deportes. Atención a quejas y sugerencias, y sus respuestas por escrito. Diseño y preparación de las hojas de sugerencias.

Recursos humanos: Preocupación por las necesidades de los trabajadores. Reuniones periódicas con éstos. Diseño de puestos de trabajo. Entrevistas a los candidatos. Pruebas de conocimiento. Supervisión de las obligaciones del personal. Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo. Confección de las funciones del puesto.

Propiamente directiva: Elaboración de informes técnicos e información sobre el servicio, tanto a directores y cargos políticos como a otros servicios municipales.

Por todo ello, la figura del gestor deportivo se posiciona como una pieza relevante en el sistema deportivo local, al tener que afrontar la búsqueda de soluciones a las nuevas demandas integrando múltiples habilidades y sensibilidades.

Con este objetivo queremos delimitar las funciones y las áreas de trabajo más frecuentes del gestor deportivo en Andalucía, para lo cual las respuestas de los gestores encuestados aportan información para verificar el grado de consecución de este objetivo a través de las siguientes cuestiones: ítem V.29: *Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a cada una de las siguientes áreas;* ítem V.30: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área Administrativa;* ítem V.31: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas;* ítem V.32: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Planificación de Actividades Deportivas;* ítem V.33: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Recursos Humanos;* ítem V.34: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como*

gestor deportivo en el Área de Marketing y Calidad; ítem V.35: Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Contabilidad.

Así mismo, también aportan información a este objetivo, las opiniones expresadas por los gestores deportivos expertos que han respondido a las Encuestas autocumplimentadas, a través de las siguientes preguntas: *¿A qué áreas de la gestión le has dedicado más tiempo a lo largo de tu carrera? ¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?*

2.2.1.- Áreas de dedicación de los gestores deportivos

La dedicación, expresada por los gestores deportivos en el cuestionario, en cada una de las áreas propuestas, Planificación de servicios y actividades, Gestión económico-financiera, Dirección de instalaciones, Gestión de personal, Comunicación y marketing y Tareas directivas y administrativas, ha quedado manifestada como se detalla a continuación:

2.2.1.1.- Dedicación a la Planificación de servicios y actividades

Más del 85% de la muestra (suma de los valores “positivos”, ítem V.29.1) dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades, destacando la opción “*bastante tiempo*” en la práctica totalidad de las provincias y casi uno de cada dos gestores deportivos.

En cuanto a la opinión de los gestores expertos, destaca que apuntan como indispensable una planificación y programación rigurosa de la actividad físico-deportiva, lo que incluye la definición de objetivos y estrategias, determinar los medios a emplear, etc. con el fin de minimizar el azar y la improvisación para hacer de la gestión una tarea eficaz y eficiente.

*A la planificación de programas de actividades y eventos deportivos.
Experto 3 (1376) AGPL*

*Desarrollo y planificación de actividades e instalaciones.
Experta 6 (1391) AGPL*

*A la planificación, y elaboración de programas.
Experto 7 (1392) AGPL*

*Planificación de programas y seguimiento.
Experta 9 (1394) AGPL*

Sin duda ha sido a las áreas de planificación y organización, sobre todo en las que mejor me lo he pasado.
Experto 11 (1406-1407) AGPL

A la programación y planificación deportiva con su consiguiente redacción, temporización, diseño presupuestario, búsqueda de recursos, etc.
Experto 12 (1414-1416) AGPL

Planificación, inspección y eventos.
Experto 15 (1425) AGPL

Sin duda, esta área profesional se postulaba como una de las claves del trabajo diario del gestor deportivo, lo que se viene a confirmar tanto con las respuestas de los técnicos, como con las respuestas de los gestores expertos.

La organización de eventos deportivos es uno de los cometidos más desarrollado por los gestores deportivos, así que, si los incluimos en esta categoría, podemos extraer comentarios significativos de los gestores expertos:

Organización de eventos deportivos.
Experta 9 (1395) AGOE

Organización de eventos y consultoría para entidades públicas.
Experto 16 (1428) AGOE

Organización de eventos y actividades deportivas.
Experto 17 (1430) AGOE

O de forma más genérica:

Elaboración e implementación de programas y actividades deportivas.
Promoción y animación deportiva.
Experto 5 (1387-1388) AGOE

Si contrastamos los datos obtenidos con otros estudios como los realizados en municipios de igual tamaño en otras comunidades, como el de Gómez-Tafalla (2003) en la Comunidad Valenciana, la ocupación del tiempo del gestor deportivo en la planificación de actividades es similar, ya que en este estudio resulta del 78.8%.

2.2.1.2- Gestión económico-financiera

Uno de los caballos de batalla de los gestores deportivos suele ser el tema económico financiero, como así lo reflejan los datos obtenidos de las respuestas de los propios gestores, en las que observamos que las opciones que más se repiten son las centrales.

El 27,1% de la muestra en el ítem V.29.2, señala que dedica a esta labor, “*poco tiempo*”, “*casi ninguno*” o “*ninguno*”, frente al 72,9% que manifiesta

dedicarle “algún tiempo”, “bastante” o “mucho”; cabe destacar la opción “bastante”, elegida por uno de cada tres técnicos, el 34,7%, por lo que a pesar de tratarse de una de las áreas más espinosas, prácticamente tres de cada cuatro gestores realiza tareas relacionadas con la gestión económico-financiera.

Si nos atenemos a las respuestas de los gestores expertos, parece indicar que el factor experiencia es determinante para el desempeño de estas labores, ya que en los casos en los que hacen referencia a esta área, detallan que se han aplicado a ella con especial ahínco “con el paso de los años”:

*Contratación Pública: LCSP, Licitaciones, Nuevas Directivas Europeas, Licitación Electrónica, Pliegos de Condiciones. Últimamente gestión económica y financiera.
Experto 2 (1373-1375) AGEF*

*Pero en los últimos años me he tenido que volcar más en áreas de administración de recursos económicos y humanos, quizás porque las otras áreas estaban atendidas por otros compañeros y en estas había mayores necesidades, más aún cuando los recursos empezaron a ser escasos.
Experto 11 (1409-1412) AGEF*

2.2.1.3.- Dirección de Instalaciones deportivas

La gestión de los espacios en los que desarrolla la práctica deportiva está llegando a ser casi tan importante como la práctica misma, de ahí que la especialización de muchos gestores deportivos se está balanceando hacia esta área.

Tras recabar la información de los cuestionarios realizados por los técnicos deportivos, hemos podido observar en el ítem V.29.3, cómo el 72,9% de la muestra declara de manera afirmativa su dedicación a la dirección de instalaciones deportivas. De ellos, la moda la encontramos en la respuesta “bastante” con un 34,7%. Así mismo, el 15,3% señala la opción “mucho”, por lo que entendemos que su dedicación es plena en este aspecto.

Por el contrario, la opción “ninguna”, tan sólo representa un 4%. Los valores “casi ninguna” y “muy poca” suman entre ambos un 22,9%.

La gestión de las instalaciones y equipamientos que se han ido construyendo en los municipios de Andalucía durante los últimos 30 años, son, como señalan los gestores expertos, habituales espacios de desempeño de los gestores deportivos. Como se puede ver en sus respuestas, la dirección y gestión de instalaciones han acompañado su quehacer durante toda su carrera profesional.

*Planificación de Instalaciones Deportivas: Dotación de instalaciones y equipamiento deportivo.
Experto 5 (1388-1389) AGID*

*Como personal del Ente Gestor las áreas a las que más me he dedicado han sido a las Actividades e instalaciones deportivas.
Experta 21 (1430-1431) AGID*

*Muchos años en la gestión de instalaciones deportivas.
Experto 23 (1433) AGID*

2.2.1.4.- Gestión de personal

La gestión de personal (ítem V.29.4), con un 82% de valoración positiva, es un área señalada de forma mayoritaria por los gestores del deporte, habida cuenta de la responsabilidad de los gestores en sus corporaciones, como responsables del servicio de deportes. De ellos, un 23% de la muestra objeto de estudio señala la opción “*mucha*” en relación a la dedicación que realiza para la gestión de personal. E incluso, si descartamos la opción “*alguna*” los valores “*bastante*” y “*mucha*” suman un porcentaje superior al 55%. De nuevo nos encontramos con un porcentaje muy bajo en la opción “*ninguna*”, tan sólo un 3,4% y menos incluso en “*casi ninguna*” (2,5%) por lo que en torno al 6% de la muestra parece no dedicarle atención alguna a la gestión de personal.

La gestión de humanos con recursos, más que Recursos Humanos, es de vital importancia para una organización, ya que, la suma de cada persona, más la energía que sepan crear como equipo, dará como resultado el ambiente propicio para encarar retos y resolver dificultades. En este sentido, los gestores expertos consultados declaran haberle dedicado tiempo a esta ocupación.

*Recursos Humanos inicialmente: gestión de personas, coordinación.
Experto 2 (1372) AGRH*

*A la gestión de equipos de trabajo.
Experto 3 (1377) AGRH*

*Dirección de personas y entidades deportivas.
Experto 5 (1390) AGRH*

*A los Recursos humanos y a la eficiencia energética.
Experto 20 (1436) AGRH*

En el estudio de Gómez-Tafalla (2003) la dedicación positiva mostrada por los gestores a esta área es del 50%, si bien es cierto que la escala es impar de 1 a 5, por lo que permite un posicionamiento central, en este caso que recoge la categoría “*regular*” con un 30,77% que no aporta nada ni en sentido positivo ni negativo.

2.2.1.5.- Comunicación y marketing

Esta área de trabajo está muy dividida y podría ser objeto de estudio en profundidad. Prácticamente la mitad de la muestra (ítem V.29.5), se posiciona en torno a las opciones de respuesta “*negativas*” y la otra mitad en torno a las opciones “*positivas*”, agrupándose casi el 73% entre las opciones “*muy poca*”, “*alguna*” y “*bastante*”.

Otro dato que destacamos es el referido a los técnicos que tienen “*mucha*” dedicación a la comunicación y al marketing, tan solo un 6,8%.

La comunicación es la proyección social del valor de la imagen de la entidad, de su cultura, de su estilo y su capacidad de gestión, en la que se transmiten también sus valores, y esta labor la realizan también los gestores del deporte, en mayor o menor medida, en función de las demandas de su contexto y el equipo de trabajo en el que esté integrado.

Marketing, economía, legislación, tecnología... pero sin perder el conocimiento técnico del producto que vendemos: actividad física.
Experto 1 (1368-1369) AGCM

Al Marketing e innovación.
Experta 22 (1433) AGCM

Los gestores expertos encuestados, han señalado el marketing deportivo estrechamente relacionado con la innovación y la tecnología.

2.2.1.6.- Tareas directivas y administrativas

La respuesta más numerosa en el ítem V.29.6, las encontramos en la opción “*bastante*”, que sitúa el tiempo dedicado a la dirección y administración con un 44,9%. Además, si contemplamos los resultados de los valores “*positivos*”, nos encontramos con que más del 85% de los gestores se encuentra en una de estas tres opciones, por lo que se convierte en una tarea propia del cargo directivo que ocupa el técnico responsable del Servicio de Deportes del municipio en cualquiera de sus modos de gestión.

A tenor de estos datos, podemos inferir que en las tareas directivas y administrativas se invierte buena parte del esfuerzo que realizan los gestores deportivos de ayuntamientos de más de 10.000 habitantes, algo que señalan los técnicos de deporte encuestados y señalan algunos de los expertos en gestión, relacionando la dirección a las personas y las entidades en general.

*Dirección de personas y entidades deportivas.
Experto 5 (1390) AGRH*

Estudios como el de Gómez-Tafalla (2003) corroboran este empleo del tiempo por parte de los gestores deportivos, ya que en la distribución de las frecuencias de dedicación de estos profesionales en la Comunidad Valenciana, más de 65% así lo confirman.

2.2.2.- Tareas realizadas alguna vez por el gestor deportivo a lo largo de su carrera

A continuación, pasamos a detallar algunas de las tareas más realizadas por los gestores deportivos a lo largo de su vida profesional, estructuradas en las áreas administrativa, de instalaciones deportivas, actividades, recursos humanos, marketing y calidad y contabilidad.

2.2.2.1.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área Administrativa

Entre las opciones planteadas en el ítem V.30, las tareas que más realizan los gestores deportivos en al área administrativa son:

- Inscripciones en un 89,8%.
- Convenios en un 79,6%.
- Ordenanzas en un 78,8%.
- Redacción de pliegos en un 61,8%
- Contratos en un 55%.

Sin embargo, son tantas y tan variadas las gestiones de tipo administrativo realizadas, que la opción “Otras” se posicionaría en el segundo lugar con un 84,7%.

2.2.2.2.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas

En los totales, las tareas a las que más tiempo dedica el gestor deportivo en el Área de Instalaciones (ítem V.31), son:

- Otras, 94,1%.
- Coordinación del mantenimiento, 82,2%.
- Reglamentos, seguridad y normativa, 80,5%.

- Pavimentos deportivos, 62,7%.
- Aplicación de Nuevas Tecnologías, 51,6%.
- Energías Renovables, 33%.

2.2.2.3.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Planificación de Actividades Deportivas

En los totales, las tareas más realizadas en el ítem V.32 son:

- Organización de actividades, 97,4%.
- Otras tareas, 96,6%.
- Evaluación y control, 89,8%.
- Análisis de la realidad, 66,7%.
- Búsqueda y análisis, 48,3%.
- Diseño de planes, 45,7%.

2.2.2.4.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Recursos Humanos

Como resumen de las tareas más llevadas a cabo en el área de "Recursos Humanos" (ítem V.33), por los diferentes gestores deportivos son:

- Determinación de funciones, 78,81%.
- Selección de personal, 76,2%.
- Liderazgo, dirección y dinámica de grupos, 73,7%.
- Mediación en conflictos laborales, 61%.
- Evaluación del desempeño, 47,4%.

2.2.2.5.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Marketing y Calidad

En los totales podemos observar que las tareas más y menos elegidas en el ítem V.34, han sido:

- Otros, 98,3%.
- Promoción, comunicación y publicidad, 82,2%.
- Patrocinio deportivo, 72,8%.
- Calidad del Servicio, 53,3%.
- Análisis de Mercado y Competencia, 32,2%.
- Implantación de Sistemas de calidad, 24,5%.

2.2.2.6.- Tareas realizadas por el gestor deportivo en el área de Contabilidad

En los totales cabe señalar que las tareas más y menos realizadas en el área de *Contabilidad* (ítem V.35), han sido:

- Elaboración de presupuestos, 84,7%.
- Elaboración ordenanzas, 81,3%.
- Estudios de Costes, 72%.
- Balances y planificación del gasto, 71,1%.
- Obtención de recursos, 63,5%.

2.2.3.- Áreas de desempeño del gestor deportivo en el futuro

El profesional de la gestión deportiva ha de afrontar el futuro con garantías, y para ello tendrá que adaptarse y conseguir ser más eficiente en la gestión de los recursos, y lograr dar respuesta a las exigencias y expectativas de los ciudadanos, mediante servicios orientados hacia la calidad.

Para conocer las áreas que tendrán mayor atención en el futuro por parte de los gestores deportivos, hemos preguntado a los gestores expertos: *¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?* La respuesta, por este orden, ha sido:

a) Económica y financiera

La búsqueda de recursos exógenos y la optimización de los recursos económicos, es clave para lograr la eficiencia en la gestión, por ello establecen esta tarea como decisiva en su trabajo.

*Administración y finanzas. Marketing. Patrocinio.
Experto 7 (1477) AFEF*

*Gestión económica, presupuestos.
Experta 10 (1486) AFEF*

*Sin olvidar las relacionadas con la competitividad en el mercado. En definitiva creo que la captación de recursos será nuestro permanente "caballo de batalla".
Experto 11 (1491-1493) AFEF*

*A la captación de recursos externos a la administración (gestión presupuestaria en época de crisis que no mejorará, al menos para el deporte y al rigor presupuestario alejado de proyectos faraónicos).
Experto 12 (1499-1501) AFEF*

*La gestión busca rentabilidad y el reto es establecer el orden adecuado.
Experto 18 (1522) AFEF*

El gestor deportivo actual es consciente de la importancia de una capacitación profesional en materia de gestión económica y financiera, que le permita obtener una visión tanto global como específica de la diversidad de responsabilidades que debe asumir.

b) Formación en conocimientos específicos

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y todos los avances generados desde final de siglo, han condicionado tanto nuestra forma de vida que han tenido un impacto directo en nuestro comportamiento tanto individual como colectivo. La adaptación necesaria afecta a la formación en materias y áreas específicas, muy vinculadas a los nuevos campos emergentes, que los gestores expertos han señalado así:

*Conocimiento relacionado con la medicina. SALUD.
Experto 1 (1450) AFFO*

*Conocimiento de ámbitos económico, financiero, legislativo (para mejorar relación con áreas administrativas del ayuntamiento). Contratación Pública (por la tendencia que supone la externalización de servicios). Supervisión de la prestación de servicios, Supervisión de Concesiones.
Experto 2 (1453-1456) AFFO*

*La formación tenderá a aspectos específicos y a dar respuesta a los nuevos retos que vayan surgiendo.
Experto 23 (1547-1548) AFFO*

La capacidad de seguir aprendiendo e innovando supone la actitud y el compromiso con el que los gestores han de encarar el futuro. Para ello, las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* brindan la posibilidad de disponer de recursos altamente orientados al intercambio de ideas entre profesionales, siendo este un aspecto reconocido por los gestores:

*Aplicaciones tecnológicas son y serán esenciales en el futuro.
Experto 1 (1449)*

*Herramientas Tecnológicas al servicio de la gestión.
Experto 2 (14567)*

c) Planificación, programas y seguimiento

La planificación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando

escenarios en los que se busca finalmente obtener el mayor provecho posible. De este modo, el diagnóstico se realiza con el fin de conocer las tendencias de un fenómeno y diseñar las perspectivas futuras para el mismo (Torres-Guerrero, Merino-Mandly y Romero-Granados, 2011).

*A la planificación de la promoción del deporte.
Experta 6 (1476) AFPL*

*Planificación estratégica. Control de resultados. Innovación.
Experta 9 (1483) AFPL*

*A comprender que el entorno de trabajo ha cambiado (o sea gestión y planificación).
Experto 12 (1495-1496) AFPL*

La planificación estratégica es un instrumento de gestión y anticipación, un reductor de incertidumbres que permite encarar proyectos y acciones a largo plazo. Además en el proceso de planificación se ha de incluir el seguimiento y evaluación de lo conseguido, como labores ineludibles del gestor deportivo en el proceso de planificación estratégica.

*Será fundamental el trabajo de planificación estratégica y evaluación de los servicios prestados por terceros la gestión mixta
Experto 16 (1514-1515) AFPL*

*Será trabajo de planificación y seguimiento hasta el feedback en las tres áreas importantes al menos actividades, instalaciones y personal (en definitiva creo que estas tres "patas" abarcan todo y te hacen tener que tocar todas las áreas).
Experta 19 (1528-1530) AFPL*

La planificación por tanto, se refiere al futuro (Torres-Guerrero, 2006), es decir, demanda mirar hacia adelante, ubicándonos en el porvenir; se basa en el establecimiento de un determinado número de objetivos, que han de especificarse para llevar adelante el proceso; y requiere una acción coordinada de los medios e instrumentos que se analizarían con el objeto de alcanzar lo propuesto.

d) Promoción deportiva

Ligada a la idea constitucional de "fomento" del deporte, se mantiene como elemento clave para los gestores deportivos:

*Pero sigo pensando que la promoción de la actividad física como factor determinante en la calidad de vida de la persona y su salud.
Experto 4 (1454-1455) AFDP*

*A la captación de nuevos adeptos a la práctica deportiva.
Experto 12 (1503) AFDP*

Gestión de actividades, Gestión de entidades y Gestión de centros deportivos.

Experto 17 (1518-1519) AFDP

Promoción de las actividades deportivas orientadas a la edad escolar y a los segmentos más desfavorecidos, fomentando un buen uso del tiempo de ocio.

Experta 21 (1535-1537) AFDP

Hay que dedicar tiempo a todo, pero sin usuarios no vale el tiempo.

Experta 22 (1540) AFDP

e) Comunicación y marketing

Las nuevas demandas ciudadanas por participar en la toma de decisiones, hacen que el gestor se plantee este proceso de comunicación como algo abierto, ya que ahora es el usuario quien propone la actividad que desea y la administración asume un papel de facilitadora de la misma:

Sociología y marketing.

Experto 1 (1451) AFCM

Investigación social del deporte que ayuden a detectar las necesidades reales de la población.

Experto 12 (1598-1599) AFCM

Creo que la comunicación con los usuarios y el marketing serán factores a tener muy en cuenta en el futuro.

Experto 23 (1545-1546) AFCM

f) Recursos humanos

La comunicación en la dirección de personas, es esencial, dice Cubeiro (2006) “*como medio práctico para conseguir la movilización de los recursos humanos*”. La armonización de los recursos humanos es una labor esencial para las personas que lideran los proyectos de gestión deportiva.

Ha de tender a integrarse en modelos de equipos de trabajo multidisciplinares, sin perder su especialización pero potenciando su capacidad de adaptación a los cambios.

Experto 8 (1479-1481) AFRH

Pienso que siempre va estar condicionado por el equipo de personas con el que cuente.

Experto 11 (1483-1484) AFRH

Como trabajo multidisciplinar se debería perseguir el desarrollo en grupo siendo el papel de la gestora la coordinación.

Experta 19 (1531-1532) AFRH

A la optimización de Recursos Humanos y recursos energéticos.

Experto 20 (1535) AFRH

g) Sostenibilidad

La sostenibilidad debe ser abordada desde una aproximación holística, interdisciplinaria, en la que las diferentes disciplinas e instituciones se integra, y el sistema deportivo, como parte importante del conjunto social, no podía quedar al margen.

El problema del desarrollo sostenible es un reto desde muchos puntos de vista ya que implica una serie de cambios esenciales en las formas tradicionales (lineales, economistas) de desarrollo, así lo entienden los gestores deportivos andaluces.

*Actividades y servicios (instalaciones y espacios naturales, especialmente vinculados a la sostenibilidad).
Experto 5 (1459-1460) AFSSO*

*A formular una oferta sostenible y conjugarla con una demanda cambiante.
Experto 12 (1504) AFSSO*

*Y al deporte democrático y sostenible.
Experto 14 (1508) AFSSO*

*Muy social, deportiva y económica, etc.; y, además, sostenible.
Experto 18 (1524) AFSSO*

En efecto, como señalan los gestores deportivos, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y de valores para interiorizar los retos asociados a una transición hacia el desarrollo sostenible. Asimismo, se necesitan formas más democráticas en el ejercicio del poder y mayores posibilidades de participación social.

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- Más del 85% de la muestra manifiesta que dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades a lo largo de la jornada laboral.
- El 72,9% de los gestores manifiesta dedicarle “algún tiempo”, “bastante” o “mucho” a la gestión económica y financiera. Con el paso de los años, el gestor deportivo dedica menos tiempo a la planificación de actividades y más a la económico-financiera.
- El 72,9% de los gestores deportivos afirma que dedica tiempo de su jornada a la dirección de instalaciones deportivas.
- La gestión del personal es asumida por un 82% de los gestores como una tarea cotidiana.
- Casi la mitad de los gestores reconoce que no dedica apenas tiempo a las labores de comunicación y marketing, mientras que de la otra mitad, tan solo el 6.8% le reconoce “mucha dedicación”.
- Más del 85% de los gestores considera que las funciones de dirección y administración se realizan de forma habitual.
- La realización de inscripciones es la tarea administrativa que más ha realizado el gestor deportivo a lo largo de su carrera, seguida los convenios, las ordenanzas y la redacción de pliegos.
- La coordinación del mantenimiento y el control de la seguridad son, por encima del 90%, las tareas más comunes en el área de Instalaciones deportivas.
- En el área de planificación de actividades, la organización de las mismas, así como su evaluación y control son las que ocupan mayor porcentaje del tiempo del gestor, con un 97,4 y 89,8%.
- En el área de “Recursos Humanos”, las tareas más repetidas son las de determinación de funciones, 78,81%, selección de personal, 76,2% y liderazgo, dirección y dinámica de grupos, 73,7%
- La Promoción, comunicación y publicidad (82,2%) y el Patrocinio deportivo (72,8%) son las tareas más comunes en el área de marketing y calidad.
- El 84,7% y el 81,3% de los gestores, declara que elabora presupuestos y ordenanzas fiscales, respectivamente, en el área de contabilidad.
- Los gestores expertos consultados, estiman que las áreas de desempeño en el futuro serán, por ese orden: la económico-financiera, formación en conocimientos específicos, comunicación, planificación estratégica, promoción deportiva, recursos humanos y sostenibilidad.
- Se demandan funciones que establezcan formas más democráticas en el ejercicio del poder y mayores posibilidades de participación social.

2.3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 6: ANALIZAR LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO PARA LA DIRECCIÓN DE SU SERVICIO.

“El gestor deberá aportar todos los medios necesarios para el desarrollo de la actividad objeto de gestión”.
GALLARDO y JIMENEZ (2004).

El fenómeno deportivo presenta, en la actualidad, un creciente nivel de complejidad que determina la necesidad de que las instituciones deportivas posean un nivel de conocimientos necesariamente multidisciplinario. El constante crecimiento de la actividad deportiva incumbe a todo el espectro del deporte: el deporte de iniciación, el recreativo, el federativo, etc. Los mismos, requieren, en su organización, de criterios de eficiencia en el manejo institucional.

El análisis de los elementos de la gestión estratégica es importante por los siguientes motivos: primero para conocer cuáles son esos mecanismos; segundo, una vez que los conocemos podemos desarrollarlos y perfeccionar el proceso de dirección, con la meta puesta en el incremento de la calidad de la gestión deportiva.

La estrategia de la gestión influye, por tanto, en el desempeño profesional de los gestores deportivos, que tienen: por un lado, los instrumentos y conocimientos de actuación, y por otro el incentivo, de la mejora de la calidad de los servicios deportivos a gestionar.

En este objetivo, nos planteamos analizar los elementos de gestión estratégica usados y desarrollados por el gestor deportivo, para desplegar la dirección de su servicio.

Aportan información a este objetivo las respuestas a los ítems planteados en las encuestas a los gestores deportivos: VI.36. *Indique la forma de gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte (elija solo una);* VI.37. *¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?;* VI.38. *¿Conoce la misión, la visión y los valores de su entidad deportiva?;* VI.39. *¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?;* VI.40. *¿Se mide en su ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno?;* VI.41. *¿Se hacen estudios de hábitos*

y/o demandas de la población?; VI.42. *¿Utiliza algún programa de gestión? ¿Cuál?*

También aportan información las respuestas a las preguntas formuladas a expertos en la gestión deportiva, en las encuestas autocumplimentadas: *¿Qué forma de gestión has visto emplear más hasta la fecha y cuál crees que cobrará más importancia en el futuro? ¿Consideras importante la medición del impacto/hábitos por parte de la administración local? ¿Con qué otros sectores de la población piensas que debe trabajar el gestor deportivo para diseñar su programación?*

2.3.1.- Gestión deportiva: formas, elementos y estrategias

La variedad de profesionales que hay en la gestión deportiva de Andalucía nos vislumbra como se establece el pasado, presente y futuro de la gestión deportiva.

La mayor demanda de actividad física y deporte en la sociedad actual hace necesaria la presencia de los gestores deportivos para que desarrollen estrategias y medios de actuación para poder ofrecer a los ciudadanos una calidad en los servicios ofrecidos, y por ende, una mejora de su calidad de vida.

2.3.1.1.- Pasado

2.3.1.1.1.- Gestión Directa

Nos parece de gran interés la definición que realizan Gallardo y Jiménez (2004) de gestión directa. En sus palabras: *“La gestión directa es la se realiza directamente por parte de la administración, con su personal y financiando los servicios con su propio presupuesto”*.

Esta forma de administración hace que el control del servicio prestado sea alto, puesto que su propio personal es el procurador en la realización del servicio. Últimamente ha sido este modelo de gestión el usado por las administraciones. Así se pronuncia, con opiniones en este sentido, los expertos encuestados.

*En mi caso la gestión directa ha sido la más practicada.
Experto 3 (1568) GDPD*

*Pienso que hasta hace poco tiempo el modo de gestión más generalizado era la gestión directa.
Experto 11 (1615-1616) GDPD*

La forma de gestión con la que más relación he tenido ha sido la directa, ya que en el caso de mi municipio todos los recursos los asume el Ayuntamiento.

Experta 21 (1661-1663) GDPD

Siendo este modelo de gestión el más utilizado en los últimos años, encontramos en las opiniones expresadas por los expertos, que este tiende a su desaparición.

La gran mayoría de los que tenemos ya una larga trayectoria profesional hemos trabajado principalmente en el ámbito de la gestión directa, pero esa etapa se ira diluyendo.

Experto 16 (1639-1641) GDPD

Pienso que la gestión directa está dando sus últimos coletazos y nos dirigimos a técnicas de gestión interesada, convenios, concesiones....,

Experto 1 (1550-1551) GDPD

Estas opiniones expresadas por los expertos son corroboradas por los gestores andaluces que han sido encuestados, en el sentido de manifestarse de manera mayoritaria que la forma de gestión que ha sido más usada hasta ahora es la *gestión directa*. Así, en el ítem VI.36 manifiestan que esta forma de gestión es realizada en un 66,1%. Si añadimos, *gestión directa por organismo autónomo y sociedad de capital público* (22,9%), a lo anterior nos encontramos un 89% de gestión directa.

2.3.1.1.2.- Gestión Indirecta

Nos parece de gran interés reseñar la definición que de gestión indirecta realizan Gallardo y Jiménez (2004) *“La gestión indirecta comienza a utilizarse de una forma importante, para resolver los problemas de rigidez administrativa que genera la burocracia de la administración pública que es una característica antagonista con las necesidades (dinámicas) que genera la gestión deportiva”*.

Esta forma de gestión, a juicio de los expertos es empleada como aspecto destacado, para la contención de gastos de funcionamiento.

Por otro lado también he visto emplear la gestión indirecta, ya que resulta más económica y permite a las administraciones desentenderse de la oferta del servicio por su parte.

Experta 21 (1664-1666) GDPI

Hay distintas formas de gestión indirecta: concesión administrativa, concierto, arrendamiento o sociedad mercantil. Los expertos en gestión deportiva se hacen eco de ellas:

*Gestión indirecta, concesiones administrativas, a través de una sociedad mercantil.
Experto 8 (1605-1606) GDPI*

*Gestión Indirecta (prestación de servicios), coordinador por técnico/s de deportes.
Experto 2 (1555-1556) GDPI*

De la misma manera, obtenemos información sobre este aspecto de los expertos en gestión deportiva encuestados (ítem VI.36), de los distintos tipos de gestión deportiva indirecta, pero con unos porcentajes muy bajos. El uso de sociedades de capital público con un 0,8%, concesión con un 3,4% y sociedad mixta con un 0,8%.

2.3.1.2.- Presente y Futuro

El desarrollo social provoca que aparezcan nuevas formas de realizar la gestión deportiva, más actuales y que deben permitir una mejor gestión y de más calidad al servicio de los ciudadanos.

2.3.1.2.1.- Gestión Directa

En la actualidad continúa siendo una de las formas más usadas de la gestión deportiva, aunque cada vez pierde más peso dentro del marco actual y futuro. A este respecto, recogemos opiniones de los expertos que nos comentan sobre este tema.

*Hablando de gestión pública quizá la más extendida o esa es mi apreciación, es la directa, bien en solitario, bien por contratación de servicios. Tal y como está la regulación oficial, o bien a través de un organismo autónomo.
Experta 19 (1649-1652) GDPD*

Como ya hemos comentado anteriormente, la gestión directa es la opción más elegida (*Gestión directa y Gestión directa. Organismo autónomo*, ambas suman el 89%) en las encuestas realizadas a los gestores andaluces.

2.3.1.2.2.- Gestión Indirecta

La administración ante las dificultades que se les han presentado en la gestión deportiva (aumento de gastos, eficiencia en la gestión,...) han optado por ceder su organización a otras entidades. En esta línea se manifiestan los expertos, respecto a la tendencia a instaurar una gestión indirecta en el presente y futuro.

*En los tiempos actuales se empieza a imponer la gestión indirecta.
Experto 11 (1617) GDFI*

*Creo que el futuro viene de la mano de la gestión indirecta bajo formas de concesiones, gestión interesada u otras maneras de colaboración público-privada.
Experto 11 (1618-1620) GDFI*

*Creo que en el futuro la forma más utilizada va a ser la gestión indirecta, ...
Experta 21 (1667) GDFI*

Estos datos anteriores contrastan con las encuestas realizadas a expertos en gestión deportiva sobre la forma de gestión que emplean las entidades para gestionar el deporte, donde reflejan que solo el 5% es de gestión indirecta.

En palabras de Gallardo y Jiménez (2004): “La pérdida de control de la gestión por parte de la administración en el caso de gestión indirecta es una de las críticas que ha recibido este sistema de gestión”. Sobre este tema también hay alguna manifestación en contra de la gestión indirecta en el grupo de expertos en gestión deportiva:

*Creo que en el futuro la forma más utilizada va a ser la gestión indirecta, aunque personalmente no me parece la más adecuada pero creo que para los Ayuntamientos ante la situación de crisis actual es la más económica.
Experta 21 (1667.1669) GDFI*

2.3.1.2.3. Gestión Mixta

Esta forma de gestión, que se podría decir que combina las características de la gestión directa e indirecta, donde una parte es gestionada por el órgano municipal y otra parte por otra entidad no municipal. En este punto se expresan opiniones de los expertos, en las que resaltan la importancia de la colaboración del sector público y privado.

*Gestión mixta, me refiero que lo público y lo privado tienen que empezar a convivir. Pues hay servicios que creo que son necesarios que sean gestionados por la administración, otros deben ser gestionados por empresas y otras por los clubes. Aunque la imagen global sea integradora.
Experta 10 (1610-1614) GDFM*

*Por una parte estaría la que creo que va a tener más importancia, sin duda la colaboración entre sector público y privado en sus diferentes modalidades.
Experto 3 (1570-1572) GDFM*

*En el futuro, muy próximo, deberemos hacer “gestión compartida con la sociedad”.
Experto 18 (1647-1648) GDFM*

Respecto a lo anterior, comentar que los resultados de las encuestas no corroboran estos aspectos. Podemos matizar que de los datos obtenidos en las encuestas solo el 0,8% fue seleccionado como forma de gestión indirecta: sociedad mixta.

2.3.1.2.4. Participación ciudadana

El último eslabón al que van dirigidas las acciones de la gestión deportiva es al ciudadano, por tanto, es necesario la colaboración con entidades y asociaciones próximas a este, que lo lleven a ser parte activa del proceso de gestión deportiva. De este modo, encontramos opiniones de los expertos, en las que se resalta el papel de la ciudadanía.

*Me gustaría que cobrase más relevancia. La participación ciudadana y del tercer sector en los diferentes procesos y estadios de la gestión (especialmente en los de planificación y evaluación, pero también en el desarrollo y control de actuaciones).
Experto 3 (1573-1576) GDFT*

*Presencia activa del tercer sector.
Experto 5 (1589) GDFT*

*En cuanto al sector asociativo o tercer sector hay que incorporarlos de manera activa en el sistema deportivo local. En cuanto a los sectores de población debemos contar con todos, de manera directa o a través de sus entes asociativos, si es que los hay.
Experto 11 (1833-1836) GDFT*

Esta circunstancia no ha sido recogida directamente en las encuestas a los expertos de gestión deportiva, pero está recogida de forma indirecta en la forma de gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte en una parte del apartado “*otras*” (ítem VI.36), con un 5,9%.

Blanco-Pereira (2007) habla de la importancia de la planificación de los programas deportivos, y para ello, menciona que hay que asignar al movimiento deportivo, tanto asociaciones como fundaciones, la ejecución de programas deportivos.

2.3.1.3.- Compendios y procedimientos de las actuaciones en la gestión deportiva

En la gestión deportiva entran a formar parte de la misma distintos elementos, medios, procedimientos, estrategias,...Y todo eso en busca de una mejora de la calidad de la gestión deportiva realizada.

Dorado y Gallardo (2005) nos dan unos fundamentos básicos sobre los que se asienta la mejora de la gestión, donde no solo se refiere a la organización, sino a los medios usados, procedimientos, resultados y evaluación de los mismos.

Por tanto, tenemos que medir el impacto de nuestras actuaciones, tener programas de gestión deportiva, conocimiento de los procesos,...

2.3.2.- Medición del impacto de las actuaciones en la gestión deportiva y programas utilizados

2.3.2.1.- Medición del impacto

Es necesario conocer el impacto de la actuación de los gestores deportivos para conocer su eficacia en los planes que han desarrollado, Asimismo, si no conocemos los resultados no sabremos si las medidas llevadas a cabo han tenido impacto o han sido deficientes.

En este aspecto, nos encontramos con las siguientes opiniones de los expertos:

Es básica la medición, el control de la calidad y la promoción
Experta 6 (1698) GFUM

Imprescindible.
Experto 7 (1699) GFUM

Siempre he considerado muy importante medir lo que hacíamos y hasta donde llegábamos, hoy día es imprescindible, si queremos subsistir, medir minuciosamente todo lo que hacemos, hasta donde llegamos, cuánto cuesta, que grado de satisfacción tiene, que rentabilidad deportiva, económica o social tiene...
Experto 11 (1714-1717) GFUM

La medición es muy valorada por los expertos para conocer la repercusión social, económica e imagen que han tenido y si han conseguido los objetivos que se habían fijado, así se pronuncian.

Hay que conocer el impacto del deporte en la economía local y en la del entorno. Es pues, una herramienta imprescindible.
Experto 12 (1728-1729) GFUM

Sí, muy importante. Hay que hacer encuestas y estudios de necesidades y tenerlos en cuenta para planificar.
Experto 14 (1730-1731) GFUM

Sin ninguna duda. Todo lo que sean datos sobre el impacto de nuestra actuación creo que es fundamental. Cuando de más datos objetivos

podamos disponer mejor será la evaluación y la medición del alcance de nuestras actuaciones
Experto 17 (1737-1740) GFUM

Estas opiniones contrastan con las expresadas por los expertos en gestión deportiva (ítem VI.40) en las que se indica que aproximadamente el 50% de los gestores encuestados dicen que “no” miden el impacto de la programaciones deportivas en su entorno, y solamente el 41,5% si lo hace. Corroborando lo dicho anteriormente, los expertos subrayan la importancia de la medición, pero matizan la falta de medios y concienciación para realizar la misma.

Lo considero fundamental, pero falta camino que andar.
Experto 4 (1695) GMPM

Creo que en la administración local se realizan pocos estudios y pocas mediciones de impacto. Al menos en mi experiencia personal.
Experta 9 (1709-1710) GMPM

No se realizan todas las mediciones del impacto que supone sobre la población nuestro trabajo, debería ser una función de obligado cumplimiento para la gestión deportiva.
Experto 23 (1765-1767) GMPM

2.3.2.2.- Programas de gestión deportiva utilizados

La gestión deportiva debe tener unos soportes para que faciliten y optimicen la labor del gestor deportivo. A tal efecto hay en el mercado programas de gestión deportiva que proveen de mecanismos para mejorar su labor gestora.

Nos encontramos que muchos gestores utilizan programas de gestión, lo que les da una mayor eficiencia en la organización, gestión de los recursos y procedimientos a desarrollar. En esta línea encontramos, en el ítem VI.42.1. *¿Utiliza algún programa de gestión?*, que el 50% de los gestores andaluces encuestados utiliza algún programa de gestión. No obstante, encontramos un alto porcentaje de gestores que no lo utilizan, un 44,9%.

En cuanto a los datos que podamos recabar con los programas de gestión, nos proporcionarán más variables sobre las que poder obtener información para la evaluación de la gestión. Asimismo, en el grupo de expertos se matiza sobre cuanto mayor sea nuestro conocimiento mejor será nuestra actuación.

Cuando de más datos objetivos podamos disponer mejor será la evaluación y la medición del alcance de nuestras actuaciones.
Experto 17 (1737-1740) GFUM

En el ítem VI.42.2, planteamos *¿Qué programa de gestión utiliza?*, encontrando que es el programa CRONOS, con un 39,7%, el más utilizado por los gestores andaluces, seguido de programas de elaboración propia (19%).

2.3.3.- Conocimiento de los procesos de gestión deportiva para una actuación de calidad en las entidades

2.3.3.1.- Gestión de calidad en las entidades

De las prácticas llevadas a cabo en el ámbito de la gestión surgen unos principios referidos a la calidad de esta. Dorado y Gallardo (2005) señalan que deben estar orientados hacia los resultados, aprendizaje, innovación y mejora continua. De este modo, debe realizarse una investigación del todo el proceso e interpretar los resultados obtenidos, y todo esto para mejorar en cada uno de los aspectos de la gestión.

Siguiendo esta vía, destacamos las opiniones de los expertos del grupo de investigación sobre la importancia de la investigación y análisis de los resultados.

*Quiero destacar la importancia de la investigación en la gestión deportiva y a la utilización de indicadores de gestión. Es necesario este trabajo para poder medir la eficacia y eficiencia de nuestro trabajo y para tener una base fundamentada para poder desarrollar la tarea estratégica en cada caso.
Experto 3 (1690-1693) GMIV*

*Todo lo que sea medir es importante, ya que eso siempre te orientará, el problema surge cuando en la administración local no hay nadie que sepa interpretar esos datos.
Experto 20 (1754-1756) GMIV*

También se destaca que esas líneas de investigación tengan unos parámetros y metodología común a todas, y de esta manera sea más fácil y eficaz el desarrollo y obtención de unos resultados con rigor en la indagación que realicemos.

*Siempre que se compartan unos parámetros y una metodología común con el resto de administraciones sí. No creo en las encuestas a la medida de casa Administración sin preguntas comunes y comparables.
Experto 16 (1735-1737) GMIV*

Además los expertos consideran conveniente para una gestión de calidad la necesidad de tener más de un enfoque.

Sí, pero creo que sería conveniente que en la medición del impacto, colaborara el operador privado (en el caso de que exista), él necesita

conocer estos datos de primera mano; y la administración pública necesita la colaboración y operatividad del operador privado.
Experto 2 (1684-1687) GMIV

Las opiniones anteriores, manifiestan la necesidad de la medición del impacto, sin embargo, los datos recogidos de las encuestas en el ítem VI.37. *¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?*, encontramos que el 68% de los gestores andaluces encuestados revelan que su entidad no dispone de ningún sistema de gestión de calidad. Y lo que es más alarmante, solamente un 31,4% tienen sistemas de gestión de calidad.

2.3.3.2.- Conocimiento de los procesos que desarrollan las entidades

Al analizar los datos del ítem VI.38. *¿Conoce la misión, la visión y los valores de su entidad deportiva?*, encontramos que solo un 53,4% conoce la misión, visión y valores de las entidades deportivas. Si no se tiene constancia clara de estos aspectos o no los conoce difícilmente va a desarrollar de una manera óptima su cometido en esa entidad deportiva.

Continuando en el conocimiento de las entidades deportivas, (ítem VI.39. *¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?*), un 55,9% no aplica mapas de procesos para el desarrollo de los procedimientos. Asimismo, el 54,2% indica que se realizan estudios sobre los hábitos y/o demandas de la población. Asimismo, el resto de las entidades deportivas desconocen cuáles son las necesidades de la población.

El conocimiento de las pretensiones de las entidades deportivas, así como sus procedimientos y el estudio de los hábitos de la población son aspectos imprescindibles en la gestión deportiva para poder adecuar esa gestión a las necesidades de la población y a la oferta de las entidades.

En las opiniones recogidas de los expertos declaran al respecto la importancia de conocer esas necesidades para adecuar esa dualidad de demanda-oferta.

Todos los datos relacionados son positivos, si los conocemos nuestra oferta y decisiones serán más acertadas, otra cuestión será si disponemos de medios o recursos para llevar a cabo esas mediciones.
Experto 8 (1704-1706) GMIV

Sí, como cálculos para los diferentes tipos de DEMANDA, para establecer parámetros de los impactos económicos y sociales.
Experto 5 (1696-1697) GMIV

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- La forma de gestión que ha predominado en el pasado ha sido la gestión directa, realizada por la propia entidad local.
- En la actualidad sigue manteniendo su hegemonía la gestión directa, ya sea por la propia entidad local, organismo autónomo o sociedad de capital público.
- La gestión deportiva indirecta resulta más económica para las administraciones.
- Los expertos marcan que en el futuro la gestión que predominará será la gestión indirecta.
- El grupo de expertos en gestión deportiva destaca la importancia de una gestión mixta, integradora, donde haya una colaboración entre el sector público y privado.
- Es muy importante medir el impacto de la gestión deportiva para conocer su repercusión económica y social. No obstante, aproximadamente el 50% de los ayuntamientos no lo hace.
- El 50% de los gestores deportivos andaluces utilizan programas de gestión.
- El programa de gestión más usado por los gestores deportivos es CRONOS.
- Al analizar el discurso de los expertos y de los gestores deportivos encuestados, vemos la transcendencia de los sistemas de gestión de calidad. No obstante, el 68,6% de los gestores deportivos andaluces no dispone de sistemas de gestión de calidad. Solo un 31,4% si dispone de los mismos.
- Contrastados los datos del grupo de expertos con las encuestas a los gestores deportivos, afirmamos la importancia que tiene el conocimiento de diferentes procesos que realizan las entidades deportivas. Sin embargo, nos encontramos ante el desconocimiento de una parte importante de los gestores sobre las pretensiones, procedimientos, hábitos y demandas en las entidades deportivas.

3.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO GENERAL C: VERIFICAR LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR LOS GESTORES DEPORTIVOS ANDALUCES, ASÍ COMO LOS NIVELES DE COORDINACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES (Objetivos específicos asociados 7 y 8).

3.1.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 7: CONOCER LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS EMPLEADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO, PARA LA INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

“La comunicación puede lograr a alcanzar toda una serie de objetivos en función de las características propias de la organización deportiva concreta y del muy diferente ámbito en que se practique este deporte”.

BALLESTEROS-HERENCIA (2014).

La comunicación ha ido adquiriendo una importancia creciente dentro del mundo del deporte, de modo que su relevancia dentro de la gestión del deporte actual es sostenida por diversos autores (Mestre, 2004; Zapata, 2010; Ballesteros-Herencia, 2014), quienes argumentan que se ha convertido en un instrumento esencial para alcanzar los objetivos de las organizaciones deportivas.

Junto a otras actividades más tradicionales de la gerencia empresarial, como son las estrategias administrativas, gerenciales, contables, fiscales, deportivas y jurídicas, Zapata (2010) afirma que los rectores de las organizaciones deportivas *“no pueden dejar a un lado la herramienta comunicacional, como componente básico de una labor periódica que interna y externamente hace que la organización se mantenga en contacto, gane en imagen y finalmente se vuelva competitiva”*. No podemos obviar que la comunicación de lo que se hace y de lo que se quiere hacer, es esencial en la proyección social del valor de la imagen de la entidad, de su cultura, de su estilo de conducta, de su capacidad de gestión, de innovación, de comunicación y de liderazgo, por lo que dentro de las labores de gestión deportiva la comunicación como componente estratégico para garantizar el éxito corporativo de la institución que orientan, debe ocupar un lugar privilegiado. La comunicación deportiva dice Ballesteros-Herencia (2014) *“puede lograr a alcanzar toda una serie de objetivos en función de las características propias de la organización deportiva concreta y del muy diferente ámbito en que se practique este deporte”*.

El marketing ha sido definido de muy diversas maneras manteniendo en esencia una serie de elementos comunes. Algunos autores como, Cruz Roche (1983) lo definen como *"el sistema que se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades del mercado como de establecer un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que esas oportunidades del mercado se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales"*.

Si algo caracteriza al marketing desde su perspectiva más global y filosófica es la noción intrínseca de intercambio. Dicho concepto se convierte en el eslabón básico de análisis de cualquier función de servicios como es la gestión deportiva (Luna-Arocas y López-López, 2014). Sin embargo, lo común, es encontrar un perfil de profesional más preocupado en la acción del día a día pero sin un planteamiento a medio o largo plazo basado en el intercambio con el consumidor.

Moragas (2008) describe cómo la aceleración de los cambios tecnológicos propia del siglo XXI ha desembocado en una nueva etapa *"pasando del estadio de la colaboración entre comunicación y deporte a un nuevo estadio de plena integración, con múltiples sinergias"*. Por tanto, dice Ballesteros-Herencia (2014) *"se debe entender la existencia de una interacción de doble sentido, ya que el deporte ejerce una influencia sobre el desarrollo de las nuevas tecnologías y formatos de la comunicación, a la vez que los cambios en el proceso de la comunicación influye sobre la evolución del deporte"*.

En este objetivo, queremos conocer las formas de comunicación más empleadas por el gestor deportivo, para la información, conocimiento y promoción de las actividades que llevan a cabo los gestores deportivos, para ello aportan información los siguientes ítems del cuestionario: ítem II.14.4: *Otros Requisitos formativos*; ítem II.23: *Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo*; ítem V.29: *Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, al área de Comunicación y marketing*; ítem V.34: *Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el área de marketing y calidad*; ítem VII.44: *Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios*; ítem VII.45: *Indique las dos redes sociales que más utilice como gestor deportivo*.

También aportan información para verificar la consecución de este objetivo, las respuestas expresadas por los expertos/as encuestados a las

cuestiones: *¿Qué materias complementarias ves más importantes para el desarrollo del trabajo?; ¿A qué áreas de la gestión le has dedicado más tiempo a lo largo de tu carrera?; ¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?*

3.1.1.- Importancia que otorga el gestor deportivo a la comunicación y al marketing

3.1.1.1.- En la formación inicial y permanente

Al plantearle a los encuestados, que otros requisitos formativos deberían tener las personas que se quieren dedicar a las labores de gestión deportiva, el 42,1% responde que debería tener conocimientos de marketing. De la misma manera al indagar acerca de las materias complementarias que deberían cursar los gestores deportivos, los expertos responden:

*Sociología y marketing.
Experto 1 (1451) AFCM*

*Investigación social del deporte que ayuden a detectar las necesidades reales de la población.
Experto 12 (1598-1599) AFCM*

Considerando que en el futuro serán tareas que tendrán mayor importancia en las labores diarias, los expertos señalan la importancia en formarse en estas materias.

*Creo que la comunicación con los usuarios y el marketing serán factores a tener muy en cuenta en el futuro.
Experto 23 (1545-1546) AFCM*

*Se deben de realizar Máster o cursos de posgrado en gestión del deporte con expresión importante en tecnología de la información y el conocimiento, marketing, economía y sociología.
Experto 1 (194-196) AFCM*

*Es necesario formarse en materias complementarias, tales como Marketing, nuevas tecnologías, gestión del talento.
Experta 9 (1616-617) AFCM*

*Las nuevas tecnologías, marketing, relaciones laborales...y todas aquellas más específicas relacionadas.
Experto 11 (621-622) AFCM*

Tal y como comentan Luna-Arocas y Mundana (1998) "el deporte, así como la cultura, ha recibido poca atención desde disciplinas tales como la gestión de empresas o el marketing. La gestión deportiva se puede beneficiar de las estrategias y filosofías de pensamiento que subyacen al marketing". De

hecho, contemplar al ciudadano/cliente como elemento clave de la gestión es una de las tendencias de principios de los años noventa y que actualmente ha recibido mucha atención científica. Esa falta de formación en muchos de los casos dicen Luna-Arocas y López-López (2007) es *“motivada por la percepción sesgada del marketing ha influido mucho en la estrategia de formación del personal de la gestión pública”*.

3.1.1.2.- Dedicación a las tareas de comunicación y marketing

Un porcentaje muy elevado de los gestores encuestados (82,2%) manifiesta que a lo largo de su trayectoria profesional han llevado a cabo labores de promoción, publicidad y marketing de las actividades deportivas de su competencia. Aspecto éste corroborado por la opinión de los expertos, al plantearles sobre el desarrollo de sus tareas.

*Comunicación, Marketing, economía, legislación, tecnología... pero sin perder el conocimiento técnico del producto que vendemos: actividad física.
Experto 1 (1368-1369) AGCM*

*Al Marketing e innovación.
Experta 22 (1433) AGCM*

Sin embargo, al plantearles a los encuestados el ítem V.29.5: *Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a Comunicación y marketing*, comprobamos que solo un 6,8% señala *“mucha”* como la dedicación que realiza a las tareas de comunicación y marketing. Si sumamos los resultados obtenidos en los valores de las opciones *“negativas”*, encontramos que los mismos suman un 50,8%. Estos datos resultan preocupantes ya que podemos interpretar que la mitad de los gestores deportivos no conceden demasiada importancia a estas labores, y por lo tanto no hay una intervención para dar a conocer el evento, realizar un seguimiento del mismo, etc., aspecto este de suma importancia ya que en la sociedad actual, la sociedad de la información, los usuarios desean tener la información de todo lo que acontece en su entorno y fuera de éste de manera inmediata.

Como sabemos, la comunicación y el marketing deportivo están compuestos por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte, a través de procesos de intercambio, por lo que es importante que esta labor ocupe un lugar importante entre las tareas a realizar por los gestores deportivos. En esta línea Mestre (2004) considera que *“una acertada divulgación del deporte (...) diseñada por expertos, utilizando en cada caso las estrategias apropiadas, predispone, acerca y motiva hacia su práctica”*.

Coincidimos con la opinión expresada por Luna-Arocas y López-López (2007) cuando indican que “A pesar de que la gestión deportiva pública no ha asimilado la filosofía del marketing en sus labores diarias, la realidad muestra como los gestores sí que parecen ver en dicho planteamiento una necesidad formativa por su relevancia en el desempeño laboral. El marketing es el área que muestra una mayor diferencia entre los conocimientos que poseen los gestores y sus necesidades formativas futuras”.

3.1.2.- Formas de comunicación

3.1.2.1.- Comunicación interna

Para que la acción comunicativa sea efectiva y produzca cambios en las personas que forma parte de la organización deportiva, tiene que realizarse como un proceso organizado y coordinado, así lo manifiestan los expertos, que llaman la atención sobre su importancia.

*Como trabajo multidisciplinar se debería perseguir el desarrollo en grupo siendo el papel de la gestora la coordinación, para lo cual se hace necesaria una comunicación fluida.
Experta 19 (1531-1532) AFRH*

*Es importante como se produce la comunicación interna, a través de medios tradicionales, reuniones de puesta en común, o de las nuevas tecnologías.
Experto 23 (1542-1543) AFRH*

Es de vital importancia que la comunicación interna dentro de la institución sea fluida, coordinada y bidireccional. Evidentemente a medida que el tamaño de la organización es mayor, la comunicación interna precisa de mayores niveles de coordinación. En esta línea Fernández del Moral (2000), señala que los medios clásicos más utilizados en la comunicación interna son: portal web (e-mails), información escrita, reuniones y el tablón de anuncios

3.1.2.2.- Comunicación externa

En el momento actual, la comunicación dice Ballesteros-Herencia (2014) “desempeña un papel central en las organizaciones deportivas, que necesitan utilizar adecuadamente las herramientas comunicativas para orientar los flujos de información hacia la consecución de los objetivos estratégicos que les son propios”. Gallardo y Jiménez (2004) confirman que las administraciones locales están modernizando los servicios deportivos, mejorando la calidad del servicio y, también, la comunicación. Según estos autores, se hace necesario considerar las vertientes interna y externa de la comunicación deportiva, al asegurar que “la comunicación debe ser estudiada y controlada, tanto con los

usuarios como con el equipo de trabajo que presta sus servicios al servicio deportivo municipal”.

García (2003), al definir la publicidad, indica que debe aludirse a las conexiones tradicionales y fructíferas que existen entre la publicidad y los medios de comunicación, para difundir el mensaje. Así, *“Un proceso de comunicación externa, interpersonal y controlada que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación”.*

Las diferentes entidades locales, dependiendo de sus medios, de su tamaño, de su personal, de su grado de innovación o importancia que le otorgan al proceso de comunicación de su gestión, utilizan diversos medios para transmitir su mensaje.

3.1.2.2.1.- Medios tradicionales

Los medios de comunicación tradicionales del mensaje deportivo y de su gestión (carteles publicitarios, notas de prensa, boletines informativos, buzoneo...), se encuentran sometidos a un proceso de transformación constante debido a los cambios que está introduciendo el entorno de Internet. Esta transformación viene motivada, por un lado, en la posibilidad de consulta de la información en cualquier momento y lugar, y por otro, en la aparición de nuevos modelos alrededor de la publicidad.

- Cartelería

Al plantearles a los gestores deportivos la cuestión de que señalen las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios, como primera opción encontramos un mayoritario 67,8% del total que se decanta por el método de la cartelería, frente al 28% que usa las redes sociales, boletín informativo 1,7%, página web 1,7% o el buzoneo 0,8%.

Checa-Godoy (2014) realiza una reflexión sobre el uso de la publicidad tradicional, ante el auge emergente de las nuevas tecnologías. *“Seguirá el papel, esa publicidad clásica que nos llama desde la pared, desde la parada del autobús, desde algún panel o columna urbana, alguna sala o pasillo del aeropuerto, pero ya no tendrá el monopolio”.*

- **Buzoneo**

El buzoneo consiste en hacer llegar a todos los buzones o domicilios de una zona determinada un folleto especialmente diseñado para conseguir una respuesta. Para ello se pueden utilizar diversos mensajes centrales, tales como anuncio de una promoción, catálogo de un establecimiento, de un regalo, de una demostración. Solo es señalado por un ayuntamiento de Huelva, lo que supone un 0,8% de la muestra.

- **Comunicación verbal**

Aparece dentro de la tercera opción, con un porcentaje muy bajo (7,8%), por lo que interpretamos que no es este un medio utilizado para la comunicación de las actividades deportivas, dentro de la esfera municipal.

3.1.2.2.- Medios digitales

La Web 2.0 será considerada por la historia como un fenómeno social de inicios del siglo XXI que modificó la manera utilizar la red así como de comunicarse y relacionarse. Una era digital donde poder manifestar los gustos como consumidor así como las opiniones y valoraciones sobre “*casi-todo*” (Gamero y Montero, 2014).

Todo ello se traduce en una nueva sociedad participativa, una época donde el poder del ciudadano cobra más importancia que nunca gracias a la extensión del término “2.0” a todo lo relativo con lo “*social*” llegando a caracterizarse la propia Web 2.0 como Web Social y los canales y herramientas sobre los que se sustentan como “*medios sociales*”. Estos medios denominados sociales incluyen los blogs, foros, mundos virtuales, wikis, podcasts, sitios para compartir contenidos y, sobre todo, redes sociales (virtuales y móviles). Permiten una comunicación más rápida y sencilla que en los medios tradicionales, pero la importancia que tienen para el tema que nos ocupa (la publicidad) radica sobre todo en el continuo aumento de peso que tienen en la vida de los usuarios y en especial, sobre el público más joven (Gamero y Montero, 2014). La interactividad absoluta que estos medios proveen a los consumidores ha democratizado la red permitiendo cada vez la participación de más y más usuarios.

Entre las aportaciones de las TICs a la publicidad del mensaje se citan: el fácil acceso a todo tipo de información y a diversas publicidades, el proceso

rápido y fiable de datos, los canales de comunicación inmediata y la capacidad de almacenamiento de forma textual, iconográfico y sonoro, la automatización de trabajos y la interactividad.

Entre los problemas que se plantean al uso exclusivo de medios digitales, hay que señalar que un usuario que no tenga acceso a los nuevos medios o que carezca de la habilidad necesaria para entender los mensajes que los medios tradicionales elaboran con las nuevas tecnologías, se queda fuera de la comunicación; con el riesgo de posponer sus decisiones y perder ritmo en la toma de las decisiones que más le convenga. La tecnología se puede convertir en un freno en el proceso de toma de decisiones de los ciudadanos/as, cuando el uso de ésta no corresponda con el contenido del mensaje o con la accesibilidad o posibilidad de uso del público con el medio.

- **Redes sociales**

La extraordinaria capacidad de comunicación y de poner en contacto a las personas que tienen las redes ha provocado que un gran número de personas las esté utilizando con fines muy distintos. Dabas y Najmanovich (1995) consideraban que una red social era *“un sistema abierto, multicéntrico, que, a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con los de otros sistemas organizados, posibilitan la potenciación de los recursos y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas y satisfacción de necesidades”*. Si además esta red está tiene su soporte en Internet, nos encontramos con que esta forma de comunicación, ha ganado su lugar de una manera vertiginosa convirtiéndose en palabras de Zamora (2006) *“en promisorios negocios para empresas y sobretodo en lugares para encuentros humanos”*.

Dentro de las posibilidades que se abren se citan: dar a conocer las actividades que se van a realizar, su temporización, dar a conocer congresos y conferencias, a través de los cuales no sólo se dan detalles sobre el encuentro, sino que las personas pueden confirmar su asistencia o ausencia al evento, las actividades de formación, reserva de instalaciones...

La respuesta de los gestores deportivos andaluces encuestados señalan las redes sociales como segunda opción (ítem VII.45) para transmitir el mensaje publicitario, las entidades locales utilizan Facebook, Twitter, Tuenti, Pinterest, etc., ocupando, prácticamente, la mitad del porcentaje (49,2%). La

importancia de estas redes sociales en la difusión de la gestión deportiva, queda patente en la siguiente opinión.

Igualmente importante en este aspecto es, sin duda, los contactos y redes "informales" de intercambio de conocimiento sea capaz de generar cada gestor deportivo. La participación en redes sociales profesionales de este sector las considero, hoy en día, como un valor añadido al que difícilmente se puede estar ajeno.
Experto 3 (451-455) AFCM

Para profundizar sobre su uso, planteamos en el ítem V.44, que indiquen las dos redes sociales que más utilizan como gestores deportivos, encontramos como primera elección a Twitter con un mayoritario 57,6% frente a Facebook con un 28,8%. El resto de opciones presentan porcentajes bajos, así LinkedIn es señalado por el 6,8% y otras redes por el 6,8%. El análisis de los resultados por provincias nos determina tendencia muy similar, siendo Twitter la red social con mayor porcentaje, como se puede comprobar en Sevilla (14,4%), Granada (11%) y/o Málaga (10,2%).

Como segunda opción Facebook aparece como la red social más utilizada como gestor deportivo, con un 84,5% de las respuestas.

- **Página web**

La página web es en esencia una tarjeta de presentación digital, para organizaciones o personas, así como una manera de comunicar ideas, pensamientos, conocimientos, informaciones o teorías. Así mismo, la nueva tendencia orienta a que las páginas web no sean sólo atractivas para los internautas, sino también optimizadas (preparadas), para los buscadores a través del código fuente.

Dentro de la segunda opción como medio de difusión del mensaje publicitario de las entidades locales, se señala la utilización de la página web por un 38,1% de los encuestados. Los resultados de cada provincia nos muestran una tendencia similar ante la cuestión indica, excepto Cádiz donde podemos observar la página web como el método seleccionado (6.8%) frente a las redes sociales (4.2%).

- **Correo electrónico**

El tercer medio de comunicación señalado a nivel digital es el correo electrónico, con un 44,8% y seguido por la página web con un 35,3%. El

análisis de los datos por provincias arroja una tendencia muy similar, donde ambas elecciones son mayoritarias y con un porcentaje muy cercano.

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- Expertos y Gestores deportivos encuestados señalan como importante que para llevar a cabo adecuadamente su trabajo son necesarios conocimientos en comunicación y marketing, considerando que en el presente y aún más en el futuro serán imprescindibles estos conocimientos.
- Un porcentaje muy elevado de los gestores encuestados (82,2%) manifiesta que a lo largo de su trayectoria profesional han llevado a cabo labores de promoción, publicidad y marketing de las actividades deportivas de su competencia.
- Aunque se consideran conocimientos importantes en la actualidad e imprescindibles en el futuro, la realidad de los datos demuestra que en el momento actual, solo un 6,8% señala como “*mucha*”, la dedicación que realiza a las tareas de comunicación y marketing.
- Es de vital importancia que la comunicación interna dentro de la institución sea fluida, coordinada y bidireccional. A medida que el tamaño de la organización es mayor, la comunicación interna precisa de mayores niveles de coordinación.
- Las diferentes entidades locales, dependiendo de sus medios, de su tamaño, de su personal, de su grado de innovación o importancia que le otorgan al proceso de comunicación de su gestión, utilizan diversos medios para transmitir su mensaje.
- Los medios de comunicación tradicionales del mensaje deportivo y de su gestión (carteles publicitarios, notas de prensa, boletines informativos, buzono...), se encuentran sometidos a un proceso de transformación constante debido a los cambios que está introduciendo el entorno de Internet.
- Entre las formas de comunicación llevadas a cabo por los gestores deportivos se señalan como primera opción la Cartelería (67,8i%), seguida de las Redes sociales (28%) y en tercer lugar el Boletín informativo (1,7%).
- La respuesta de los gestores deportivos andaluces encuestados señalan las redes sociales como segunda opción para transmitir el mensaje publicitario, las entidades locales utilizan (Facebook, Twitter, Tuenti, Pinterest, etc...) ocupando, prácticamente, la mitad del porcentaje (49,2%), siendo refrendados estos datos por la opinión de los expertos.
- Como tercera opción de transmitir sus mensajes comunicativos encontramos la correo electrónico (44,8%) y la página web (35,3%).

3.2.- INTEGRACIÓN METODOLÓGICA EN EL OBJETIVO ESPECÍFICO 8: INDAGAR ACERCA DE LOS NIVELES DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL MÁS EMPLEADOS POR EL GESTOR DEPORTIVO.

“Nadie pone en duda, que han sido y son los Ayuntamientos, la Administración que más ha contribuido al desarrollo de la práctica deportiva. Porque una vez más han sido los Ayuntamientos, como administración más cercana a los vecinos, quienes han tenido la obligación de responder a las necesidades deportivas de los ciudadanos”.
PIÑEIRO GARCIA-LAGO (2007).

El deporte municipal, tal y como hoy lo entendemos, surgió hace casi tres décadas y ha ido evolucionando desde entonces hasta convertirse en un servicio de primer orden. El deporte ha abandonado su concepto de elitismo y competición para convertirse en una práctica que abarca todos los ámbitos y sectores de la vida social, independientemente de la edad, el sexo o la ocupación de las personas (Piñeiro García-Lago, 2007).

El deporte es hoy día uno de los elementos caracterizadores de la sociedad moderna. En sus diferentes manifestaciones reúne a una gran cantidad de practicantes en función de diferentes objetivos. Para ello, las personas que trabajan en las diferentes organizaciones deportivas públicas que prestan un servicio a la sociedad deben asumir un compromiso de eficacia y calidad (Álamo, 2007). Esto supone algo más que el tiempo que se dedica al trabajo cotidiano, es tomar conciencia de la necesidad de implicarse para aportar en ofrecer un servicio según las necesidades de los clientes.

Si 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, dicen Gómez-Tafalla y Núñez (2011) *“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”.*

La evolución del sistema deportivo en su conjunto, al igual que las organizaciones que forman parte de otras realidades sociales, necesitan de una dirección, por lo que no resulta extraño que, desde no hace muchos años,

la “*gestión deportiva*” esté de actualidad y que se entienda como herramienta imprescindible para el desarrollo futuro del deporte (Blanco-Pereira, 2007).

Se precisa por tanto de una participación activa, basada en la coordinación de todos los agentes del sistema de forma que la buena gestión municipal, sea el resultados de la colaboración y el trabajo de personas, instituciones, entidades sociales y deportivas, centros educativos, empresas, federaciones, centros cívicos, tejido empresarial, etc., reconociendo y respetando el papel de las demás instituciones, y eliminando obstáculos derivados de trabas burocráticas.

En este objetivo tratamos de comprobar los niveles de coordinación con las diferentes entidades e instituciones deportivas del entorno. Para ello, aportan información los resultados obtenidos en las respuestas a los ítems del cuestionario pasado a los gestores deportivos locales, que siguen: VI.43: *Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio*; VI.43.1: *Coordinación con Centros escolares*; VI.43.2: *Coordinación con Centros de Salud*; V.43.3: *Coordinación con Asociaciones, clubes...*; V.43.4: *Coordinación con el tejido empresarial*; V.43.5: *Coordinación con entidades turísticas*; 43.6: *Coordinación con Centros culturales*; V.43.7: *Coordinación con Centros de Mayores*. Aportan también información para comprobar el grado de cumplimiento de este objetivo las opiniones expresadas por los expertos consultados: *¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante? ¿Con qué otros sectores de la población piensas que debe trabajar el gestor deportivo para diseñar su programación?. Añade, si lo estimas oportuno, algún comentario/reflexión sobre el pasado, presente o futuro del gestor deportivo en Andalucía que nos pueda ayudar en nuestro propósito y no se haya recogido en las preguntas anteriores.*

3.2.1.- Coordinación global con sectores y entidades sociales

Es importante trabajar de manera más transversal y coordinada con las diferentes asociaciones, sectores y entidades, con menos compartimentos estancos, aprovechando las sinergias de todos los sectores sociales y productivos, alineando las políticas deportivas con otras que se desarrollan en el ámbito local, comarcal, territorial y nacional.

Para que el trabajo que se realice sea más eficaz y eficiente, es necesario disponer de datos fiables, conocer muy bien las demandas ciudadanas y saber lo que realmente demandan mediante el conocimiento

exhaustivo de la realidad, lo que permitirá la innovación permanente en el marco de la calidad de las intervenciones (Torres-Guerrero, 2013).

La globalidad y transversalidad de las acciones debe tener en cuenta las expectativas y motivaciones que los ciudadanos/as esperan y desean de su práctica físico-deportiva, que puede ir desde la búsqueda de objetivos de salud, diversión, relación social o la competición. Así, es interpretado por los gestores deportivos expertos.

Esta forma de entender la gestión de servicios locales obliga a que el gestor deportivo deba tener presente todas las necesidades, expectativas y especificidades de los diferentes públicos objetivo de su entorno y ámbito de actuación; tanto para satisfacer estas como para propiciar su participación efectiva en la gestión de los asuntos de su interés.

Experto 3 (1791-1795) GSGT

Vuelvo a resaltar la importancia que en este sentido tiene la necesaria planificación estratégica por parte de responsables directivos (políticos y técnicos) para implementar estrategias globales de servicio a la ciudadanía y desarrollo local. La interacción entre todos los servicios locales la considero básica e imprescindible. Desde la planificación de desarrollo urbanística y sostenibilidad medioambiental, a la coordinación de planes de salud integral, de igualdad, de ocio y cultura, etc.

Experto 3 (1784-1790) GSGT

Creo que es necesario trabajar todos los extractos de la población. Pues todos demandan servicios deportivos.

Experta 10 (1830-1831) GSGT

Siempre he creído en la planificación y programación participativa y por objetivos, hoy día es imprescindible hacerla así y por supuesto, a la hora de planificar y programar, contar con todos los sectores de la población:

Experto 11 (1830-1832) GSGT

Desde un planteamiento global dice Gutiérrez-Ponce (2010), se apuesta por la universalización de la práctica deportiva, con todos los sectores de la población, y desde la transversalidad se apuesta por el holismo y se considera la participación en su dinámica e interconexiones complejas, privilegiando el complemento entre las diferentes áreas, en aras de la construcción de un cuadro integral del mundo. Esta propuesta de transversalidad impregna las opiniones de los expertos encuestados.

Entiendo que con todos los sectores de la población ya que las programaciones han de ser integrales y transversales. La cuestión de la especialidad relativiza los sectores y varía los roles, pero no deja de buscar planteamientos lo más global posible.

Experto 5 (1801-1804) GSGT

El deporte es transversal, así que el gestor deportivo debe contar con todos los sectores para diseñar. (El diseño de la política deportiva pública también debe ser compartido).

Experto 18 (1865-1867) GSGT

*Para diseñar la programación hay que trabajar conjuntamente con compañeros que gestionan áreas tales como Igualdad, Juventud, Educación, Servicios Sociales y el área económica.
Experta 21 (1871-1873) GSGT*

3.2.2.- Coordinación específica con diferentes sectores y entidades sociales

3.2.2.1.- Coordinación con Centros escolares

En los últimos años el deporte en edad escolar dicen Murillo, Ramírez, Sanchís y Palacios (2013) está siendo objeto de un creciente interés por parte de la comunidad científica. Los bajos niveles de práctica deportiva de los escolares (Consejo Superior de Deportes, 2011), el descenso del interés y de la participación en actividades físico-deportivas por parte de este sector poblacional (Macarro, Romero y Torres, 2010), junto con la repercusión que esta situación tiene sobre la salud, han provocado una alarma social y, consecuentemente, un impulso científico. De ahí la importancia de conocer como se trata la promoción deportiva en los centros escolares desde la perspectiva local.

Al plantearles a los gestores deportivos que valoren la importancia que conceden a la coordinación con los Centros escolares de su ámbito de influencia (ítem V.43.1), comprobamos como todas las provincias manifiestan tener “*mucha*” coordinación con los centros escolares, salvo Málaga que le otorga “*bastante*”. Así, en el análisis global encontramos que la suma de las dos opciones más “*positivas*” (*bastante* y *mucha*), es del 81,3%. Por el contrario la opción “*muy poca*”, solo obtiene un valor del 5,1%. No aparecen las opciones “*ninguna*”, ni “*casi ninguna*”. Los expertos encuestados también consideran que la atención a esta población debe ser prioritaria, por la generación de hábitos positivos, respecto a la práctica de una actividad físico-deportiva continuada.

*Ahora mismo y siempre es importante tocar a los más jóvenes para generarles el hábito deportivo,
Experto 8 (1813-1814) GSES*

*Con la infancia, es la base del futuro en creación de hábitos saludables
Experta 10 (1829) GSES*

*Sobre todo con los jóvenes o niñas adolescentes. Hay que ofrecerles a este sector de la población programas atractivos.
Experto 14 (1852-1853) GSES*

Esta coordinación con los centros escolares, debe situar a la escuela en el núcleo esencial del proceso de programación y organización. Donde el

deporte esté totalmente al servicio del desarrollo integral del niño/a, y no el niño al servicio del deporte, del resultado, del centro o el club (Teruelo-Ferreras, 2011). La figura del educador debe prevalecer sobre la de entrenador. El papel a jugar por los ayuntamientos deberá ser, no hay duda, indispensable.

3.2.2.2.- Coordinación con Centros de Salud

Ortega-Becerra (2010) considera que para aproximarnos a una nueva visión de salud, *“tenemos que superar el enfoque reduccionista biomédico, cuya explicación de salud humana queda reducida a un único aspecto dominante: el factor biológico”*. Lazzarini (2005) entiende, en la salud una concepción holística, y considera que *“la salud se define a través de las relaciones y dependencias recíprocas de varios fenómenos: físicos, biológicos, psicológicos, sociales y culturales, como partes interdependientes de una totalidad.”*

Torres-Guerrero (1996) señala por su parte, que el concepto de *Salud Dinámica*, concepto que compartimos, es una condición sumatoria, de salud orgánica básica, hábitos de vida sanos y ejercicio físico adecuado a cada persona.

Nos parece esta relación gestión deportiva-centros de salud como fundamental. Así, al valorar el ítem V.43.2, respecto a la Coordinación con Centros de Salud, en el análisis global comprobamos como la opción más baja es *“ninguna”* con un 2,5%, seguida de la opción *“casi ninguna”* con un 10,2%. En sentido contrario encontramos que la opción más elegida es la de *“alguna”* con un 31,4%. La suma de las opciones *“positivas”*, alcanza un valor del 68,7%. Cuando realizamos el análisis por provincias observamos que la opción *“ninguna”* es la minoritaria en las ocho provincias, seguida de la opción *“casi ninguna”* en siete provincias salvo Almería, que la opción *“muy poca”* obtiene un valor inferior. Respecto a la opción *“mucho”* coordinación, solo Granada y Almería la eligen. En el otro lado del espectro encontramos que Almería y Cádiz son las únicas provincias que manifiestan no tener *“ninguna”* coordinación con los centros de salud. Interpretamos de los datos que los ayuntamiento que más coordinación tienen con los centros de salud son Granada, Jaén, Cádiz y Córdoba, y los que menos los ayuntamientos de Almería y Málaga.

Los gestores deportivos expertos encuestados proponen que esta relación debe ser más intensa, toda vez que uno de los grandes objetivos de la actividad física es colaborar a la mejora de la salud, en su acepción más dinámica.

Con el Sector Sanitario.
Experto 7 (1808) GSSA

Conectando la práctica estable y sostenida del ejercicio físico con la salud y los hábitos saludables de modo que las actividades y servicios sean transversales.

Experto 5 (980-982) GSSA

Enfermos crónicos (ejercicio terapéutico),
Experta 9 (1822) GSSA

Trabajar con población obesa y sedentaria.
Experto 12 (1845) GSSA

Sedentarios, población con sobrepeso y obesidad. Colaboración con el ámbito sanitario.

Experta 22 (1874-1875) GSSA

A nivel interno, el mejorar la salud de la gente y conseguir la mayor cuota de participación de la gente en el deporte.

Experto 4 (819-820) GSSA

Chillón (2005) considera que *“el ejercicio físico regular es un componente eficazmente documentado y aceptado del estilo de vida saludable. Altos niveles de actividad física habitual durante la adultez llevan asociados menores riesgos de desarrollar enfermedades crónicas severas como las enfermedades coronarias y obesidad”*.

3.2.2.3.- Coordinación con Asociaciones, federaciones, clubes...

En los últimos años, el modelo deportivo tradicional, esencialmente federativo orientado a la competición, ha dejado de ser el único vertebrador de la actividad deportiva (Cabello, Rivera, Trigueros y Pérez, 2011), *“dejando paso a otro caracterizado por la presencia de una pluralidad indeterminada de oferta de servicios deportivos. Tal es así, que las federaciones y los órganos competentes necesitan reflexionar urgentemente sobre el alcance y los efectos a corto y a medio plazo de esta cuestión, pues asistimos atónitos a un cambio del modelo sin crítica ni asimilación real de las transformaciones que se han producido en la ordenación deportiva y, sobre todo, sin una propuesta alternativa al actual (Palomar, 2007 y CSD, 2008)”*. Su lugar está siendo ocupado por asociaciones y entidades deportivas que ofrecen otros modelos de práctica, más vinculados al paradigma actividad física-salud y actividad física para el ocio y el tiempo libre (Torres-Guerrero, 2012).

Por otro lado, dice Piñeiro García-Lago (2007), es evidente que cada día son más los agentes involucrados en los distintos programas de actuación deportiva: desde administraciones a practicantes, pasando por federaciones

deportivas, clubes, asociaciones, empresas deportivas, etc., y que conforman lo que este autor denomina *Sistema Deportivo Local*. Esta coordinación y atención se hace patente en la respuesta de los gestores deportivos sobre su relación con clubes y asociaciones. Así, los datos globales, no dejan lugar a la duda. Las asociaciones, clubes, entidades deportivas... son prioritarias para las acciones de los ayuntamientos andaluces. Como muestra señalar que ninguno de los 118 ayuntamientos encuestados señala las opciones “ninguna” y “casi ninguna” coordinación y sólo un ayuntamiento de la provincia de Granada señala la opción “muy poca”. Lo contrario ocurre con la opción “mucha”, en la que todas las provincias la eligen en primer lugar, seguida de la opción “bastante”. Al sumar los valores de las opciones “positivas”, obtenemos un valor del 99,2%.

De la misma manera, los gestores expertos consultados consideran de vital importancia continuar con esta relación fluida con los clubes y asociaciones deportivas.

Coordinación con entidades deportivas (federaciones y clubes) y practicantes deportivos.
Experto 5 (1990-1991) GSAC

Pues hay servicios que creo que son necesarios que sean gestionados por la administración, otros deben ser gestionados por empresas y otras por los clubes.
Experta 10 (1611-1612) GSAC

Se mantendrá mediante los clubes deportivos con nuevas organizaciones de entender la práctica y tipos de deportes nuevos.
Experto 5 (1596-1598) GSAC

3.2.2.4.- Coordinación con el tejido empresarial

En respuesta al ítem V.43.4, planteábamos a los gestores deportivos que indicasen su grado de coordinación con el tejido empresarial, y comprobamos como la opción mayoritaria elegida en todas las provincias salvo Córdoba es “alguna”, obteniendo en el global un valor del 40,7%. Esta opción es seguida por “muy poca” con el 20,3%, siendo ésta la opción mayoritaria en la provincia de Córdoba. En estos datos globales hay que resaltar el escaso valor (4,7%) de la opción “mucha”, que en las provincias de Cádiz, Jaén, Granada y Málaga no es elegido por ninguno de los gestores de los ayuntamientos de la muestra. Interpretamos de los datos que la coordinación de la gestión deportiva con el tejido empresarial es baja, destacando en este sentido las provincias de Sevilla y Málaga.

Martín-Sojo (2010) considera que las empresas privadas dedicadas a la gestión deportiva tienen un futuro prometedor, *“ya que es realizada por profesionales del deporte que conocen muy bien las líneas a seguir en cada apartado de la gestión, además como especialistas tienen un interés doble en que su planificación y servicios funcionen. Saben analizar las demandas más rápidamente y pueden contactar con personas relacionadas con el deporte de una manera más accesible”*. Los expertos encuestados consideran que hay que incrementar la relación con el tejido empresarial local.

*Con el tejido empresarial.
Experto 7 (1809) GSEM*

*Ofreciéndole al tejido empresarial participación e incorporando sus propuestas a nuestro plan estratégico.
Experto 23 (1878-1879) GSEM*

3.2.2.5.- Coordinación con entidades turísticas

El Turismo es un factor fundamental de la cultura y de la economía, y una de las actividades económicas más relevantes como generadora de empleo y de riqueza, en particular en las zonas más desfavorecidas. Los promotores y gestores turísticos, siempre han buscado evolucionar mediante la especialización o diversificación y personalización de servicios y productos, con la finalidad de dar respuesta a las más dispares demandas que plantea el cliente.

En el análisis global del ítem V.43.5, coordinación con entidades turísticas, comprobamos que la opción mayoritariamente elegida es *“alguna”* con el 30,5%, seguida de la opción *“muy poca”* con el 19,5%. De esta manera la suma de las opciones *“positivas”* arroja un valor de 55,1%, frente al 44,9% de las opciones *“negativas”*. Interpretamos de los datos que la coordinación con entidades turísticas por parte de los servicios deportivos de los ayuntamientos andaluces no es muy alta, exceptuando las provincias de Granada y Almería. Esta escasa coordinación, se refleja en las siguientes opiniones de los expertos consultados.

*Más coordinación con el sector turístico, proponiendo actividades innovadoras.
Experto 13 (1852-1853) GSTU*

*Turismo, en el caso de Málaga
Experta 6 (1806) GSTU
Desde luego con el sector turístico, ofrecer actividades que pongan en valor nuestro patrimonio natural.
Experto 23 (1876-1877) GSTU*

El turismo rural y el turismo activo, desarrollan un papel destacado en el mantenimiento y la conservación del medio natural en muchos lugares, ya que contribuyen y facilitan los intercambios culturales en muchas pequeñas poblaciones, que se encontraban en un declive permanente ante la falta de alternativas (Nogueras-Carrasco, 2013). Por todo ello, consideramos que esta coordinación debería ser muy superior, teniendo en cuenta que uno de los índices del PIB de Andalucía más altos es el sector turístico.

3.2.2.6.- Coordinación con Centros culturales

La opción más elegida por los gestores andaluces en ítem V.43.6, para comprobar el grado de Coordinación con centros culturales, es “*alguna*” coordinación, con un valor del 34,7%, seguida de la opción “*muy poca*” con un 27,7%. La suma de las opciones “*positivas*” alcanza el 54,2%. Las opciones menos elegidas son las extremas “*ninguna*” con un 5,9% y “*mucha*” con un 7,6%. Si solamente consideramos las dos opciones más “*positivas*” (*mucha* y *bastante*), el valor total asciende a un modesto 19,5%. Interpretamos de los datos obtenidos, que la coordinación con los “*centros culturales*” de los diferentes ayuntamientos andaluces es baja. Los gestores deportivos encuestados apuestan por mejorar esta coordinación.

Es importante apostar por el asociacionismo, potenciándolo en los centros culturales y sociales. No olvidemos que el asociacionismo deportivo es débil y poco vertebrado orientado a la consecución de fines personales y no sociales.

Experto 12 (1987-1989) GSCU

Orientación especial... a los centros culturales que participan en la organización de actividad y servicios.

Experto 5 (973-975) GSCU

Coordinarse con las cofradías, las peñas, etc.

Experto 5 (985) GSCU

3.2.2.7.- Coordinación con Centros de Mayores

Las investigaciones acerca de los efectos del ejercicio físico en la mejora del bienestar de las personas mayores se han centrado generalmente en los beneficios fisiológicos. Sin embargo, ha sido recientemente cuando se ha suscitado un mayor interés por la investigación del papel que juega el ejercicio en los aspectos psicológicos, sobre todo los relacionados con los cambios en el estado de ánimo y con el nivel de satisfacción y adherencia a una pauta continuada de actividad física (Dishman, 1994). Esta importancia que se le otorga a la actividad física en personas mayores, es destacada por los gestores deportivos andaluces encuestados, ya que cuando analizamos los datos

globales sobre la coordinación que se tiene con los centros de mayores, comprobamos que la opción mayoritaria es “*bastante*” coordinación con un 33,9%, seguida de la opción “*alguna*” coordinación con los centros de mayores con un 25,4%. La opción menos elegida en el total de las provincias es “*ninguna*” coordinación. La suma de las tres opciones “*positivas*” obtiene un valor del 79,6%, lo que nos lleva a interpretar de los diferentes servicios deportivos que los ayuntamientos andaluces tienen “*bastante*” coordinación con los centros de mayores.

Desde el punto de vista de la adecuación del ejercicio a grupos de población específicos, las personas mayores presentan unas características propias que las diferencian del resto de la población general, por lo que se sugieren programas específicos para mayores, que tengan en cuenta la singularidad del colectivo, con un objetivo nuclear de mejorarles su calidad de vida, así es interpretado por los expertos encuestados.

*A los mayores para ampliarles su calidad de vida.
Experto 8 (1814) GSMA*

*Con la 3º Edad para la mejora de la calidad de vida.
Experta 10 (1826) GSMA*

*Tercera edad, para mejorar su calidad de vida y favorecer su socialización.
Experto 15 (1856-1857) GSMA*

*Coordinarse con los centros de mayores, toda vez que hay un potencial social impresionante y que además necesita de actividades físico-deportivas para mejorar su calidad de vida.
Experto 23 (1901-1903) GSMA*

Gracia y Marcó (2000) hacen alusión a diversos estudios realizados con sujetos adultos de mediana edad, que han mostrado una relación positiva entre la práctica de ejercicio físico y la mejora de la autoestima (Marsh y Sonstroem, 1995), así como con la aparición de estados emocionales positivos, que aumentan el bienestar psicológico del individuo, reduciendo la ansiedad o el estrés, y mejorando el funcionamiento cognitivo (Etnier, Salazar, Landers, Petruzzello, Han y Nowell, 1997).

3.2.2.8.- Otros colectivos

Los ayuntamientos andaluces realizan actividades físico-deportivas orientadas a otros colectivos, que precisan atención, de ahí la consideración de globalidad y transversalidad a la hora de diseñar su plan estratégico.

Dada la amplia transversalidad del sector deportivo ha de coordinarse prácticamente con todas las áreas: servicios sociales, juventud, mujer, cultura, educación, medio ambiente... y también con municipios cercanos, diputación, centros escolares, y sector privado del municipio. En todos los casos buscando complementariedad y enriquecimiento de la oferta deportiva.

Experto 2 (1777-1781) GSGT

Con todos. La naturaleza de la actividad deportiva es tan amplia y versátil que su rango potencial de actuación e intervención puede abarcar al 100% de la población.

Experto 8 (1811-1812) GSGT

En el informe de la Resolución del Parlamento Europeo sobre las mujeres y el deporte de 2003, el deporte es considerado como un espacio de libertad y un medio de emancipación. *“La libertad del cuerpo adquiere un valor particular en las niñas pequeñas y en las jóvenes. Este ámbito es un lugar donde se juega la representación de las identidades sexuales, donde se reproducen y también se infringen los modelos de masculinidad y feminidad. En eso, el deporte personifica a la vez igualdad y libertad”*. A pesar de los esfuerzos de asociaciones, organizaciones y entidades públicas y privadas en el fomento de la actividad física en la mujer, los resultados de diversas investigaciones (Torres-Guerrero, 2013) indican que en la actualidad la práctica deportiva de la mujer es muy inferior a la de los hombres, por lo que se hace necesario fomentar su práctica.

Sobre todo con la mujer... Ya que los otros colectivos tienen una gran oferta y pueden además demandar debido al conocimiento de la realidad que les rodea.

Experto 4 (1797-1799) GSMU

Especial atención a la Mujer, pues creo que las políticas ya impulsadas desde hace años en este sentido están suficientemente consolidadas).

Experto 12 (1846-1847) GSMU

Aunque se ha hecho mucho en la promoción del deporte en la mujer, creo que aún debería ser un sector de especial atención por parte de la gestión deportiva.

Experto 23 (1828-1830) GSMU

También los gestores deportivos hacen mención a la necesidad de planificar y entrar en contacto con colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, dadas las posibilidades que el deporte concede a la integración. Estos aspectos son resaltados por los gestores deportivos encuestados.

*Los sectores desfavorecidos de la población.
Experto 4 (1796) GSCD*

*A las poblaciones marginadas o con riesgo de exclusión social, para transmitirle los valores y utilizar el deporte como vehículo de inserción en la sociedad.
Experto 8 (1815-1817) GSCD*

*Integración de sectores desfavorecidos (con un buen control en el acceso y seguimiento).
Experta 9 (1823-1824) GSCD*

*Grupos sociales desfavorecidos.
Experto 15 (1855) GSCD*

Blinde y McClung (1997) manifiestan que *“una de las formas para mejorar las autopercepciones de individuos con discapacidad es a través de la participación en actividades deportivas y recreativas. Debido a que el cuerpo es el mecanismo / instrumento con el que se interviene en la actividad, la participación puede incidir en la auto percepción física de los sujetos”*. Además, si la actividad es llevada a cabo en un contexto de libre acceso a los miembros de la sociedad, la interacción entre personas con y sin discapacidad mejorará las percepciones sociales de los primeros (Brasile, Kleiber y Harnisch, 1991).

De la triangulación del presente objetivo, extraemos las siguientes conclusiones:

- Es importante trabajar de manera más transversal y coordinada con las diferentes asociaciones, sectores y entidades, con menos compartimentos estancos, aprovechando las sinergias de todos los sectores sociales y productivos, alineando las políticas deportivas con otras que se desarrollan en el ámbito local, comarcal, territorial y nacional.
- Los expertos encuestados consideran que la globalidad y transversalidad de las acciones debe tener en cuenta las expectativas y motivaciones que los ciudadanos/as esperan y desean de su práctica físico-deportiva, que puede ir desde la búsqueda de objetivos de salud, diversión, relación social o la competición.
- Los gestores deportivos andaluces, así como los expertos encuestados también consideran que la atención a esta población debe ser prioritaria, por la generación de hábitos positivos, respecto a la práctica de una actividad físico-deportiva continuada.
- Los ayuntamiento que más coordinación tienen con los centros de salud son Granada, Jaén, Cádiz y Córdoba, y los que menos los ayuntamientos de Almería y Málaga. Los gestores deportivos expertos encuestados proponen que esta relación debe ser más intensa, toda vez que uno de los grandes objetivos de la actividad física es colaborar a la mejora de la salud, en su acepción más dinámica.

- Las asociaciones, clubes, entidades deportivas... son prioritarias para las acciones de los ayuntamientos andaluces. , como lo demuestra que ninguno de los 118 ayuntamientos encuestados señala las opciones “ninguna” y “casi ninguna” coordinación. De la misma manera, los gestores expertos consultados consideran de vital importancia continuar con esta relación fluida con los clubes y asociaciones deportivas.
- Los resultados del cuestionario pasado a los gestores andaluces, muestran que la coordinación con el tejido empresarial es baja, destacando en este sentido las provincias de Sevilla y Málaga. Los expertos encuestados consideran que hay que incrementar la relación con el tejido empresarial local.
- La coordinación con entidades turísticas por parte de los servicios deportivos de ayuntamientos andaluces no es muy alta, exceptuando las provincias de Granada y Almería. Esta escasa coordinación, se refleja también en las opiniones de los expertos consultados., que consideran que esta coordinación debería ser muy superior, teniendo en cuenta que uno de los índices del PIB de Andalucía más altos es el sector turístico.
- La coordinación con los “centros culturales” de los diferentes servicios deportivos de los ayuntamientos andaluces es baja. Los gestores deportivos encuestados apuestan por mejorar esta coordinación.
- La suma de las tres opciones “positivas” obtiene un valor del 79,6%, lo que nos lleva a interpretar de los diferentes servicios deportivos que los ayuntamientos andaluces tienen “bastante” coordinación con los centros de mayores.
- La suma de las tres opciones “positivas” obtiene un valor del 79,6%, lo que nos lleva a interpretar que los ayuntamientos andaluces tienen “bastante” coordinación con los centros de mayores, manifestando los expertos encuestados que esta coordinación debe ser un objetivo prioritario por la mejora de la calidad de vida que conlleva para este colectivo.
- Los ayuntamientos andaluces realizan actividades físico-deportivas orientadas a otros colectivos que precisan atención, tales como la mujer personas con discapacidad o colectivos desfavorecidos o con riesgo de exclusión social, de ahí la consideración de globalidad y transversalidad a la hora de diseñar su plan estratégico.

TERCERA PARTE

Conclusiones y perspectivas de futuro



Capítulo VII

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN



SUMARIO DEL CAPITULO VII

CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS DAFO E IMPLICACIONES DIDÁCTICAS

1.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

1.1.- LIMITACIONES GENERALES DEL ESTUDIO

1.2.- LIMITACIONES DE LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.2.1.- Limitaciones del cuestionario pasado a gestores deportivos

1.2.2.- Limitaciones de las Encuestas autocumplimentadas a expertos

2.- CONCLUSIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS

2.1.- COMPARATIVA DE LAS CONCLUSIONES CON OTROS ESTUDIOS

2.2.- PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES. DEVOLUCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.

3.- ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES (DAFO)

3.1.- FORTALEZAS

3.2.- DEBILIDADES

3.3.- OPORTUNIDADES

2.4.- AMENAZAS

4.- PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.- SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

4.2.- POSIBILIDADES DE APLICACIÓN PRÁCTICA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

5.- IMPLICACIONES DIDÁCTICAS

1.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

“Las limitaciones de la investigación son todas aquellas restricciones del diseño de esta y de los procedimientos utilizados para la producción, el procesamiento de la información, así como el análisis de los mismos. También consideramos limitaciones del estudio a los problemas encontrados en el transcurso de la investigación. Existen obstáculos teóricos, metodológicos o prácticos que impiden realizar una investigación de validez universal”.
ARIAS (1998).

Para el análisis de las limitaciones del estudio vamos a seguir las indicaciones de Martínez-Pérez (2012) y Rodríguez-Bailón (2012), que las dividen en dos grupos: limitaciones generales del estudio y limitaciones específicas de las técnicas de producción de información.

1.1.- LIMITACIONES GENERALES DEL ESTUDIO

Como limitaciones generales de este estudio pueden señalarse las siguientes:

- Las conclusiones no pueden ser interpretadas más allá de la población investigada, en este caso los gestores andaluces de las poblaciones de más de 10.000 habitantes de Andalucía y que han respondido al cuestionario.
- Dado que se trata de un estudio concreto, no se puede inferir de manera completa una relación causa-efecto y esto limita las conclusiones respecto a la dirección de las relaciones.
- Aunque el número de ayuntamientos de la muestra es elevado (74,68% de la población investigada), no representan al total de la población.
- El estudio podría ser más significativo si se hubiese realizado tomando como muestra a todos los ayuntamientos, sin limitación del número de habitantes.
- Entendemos que la combinación de fuentes de información (cualitativas y cuantitativas) utilizadas en este estudio ha sido fundamental para la validación del trabajo, ya que las encuestas autocumplimentadas de los expertos, nos han permitido abordar los temas objeto de estudio con más profundidad que en el cuestionario, sin embargo hay que decir que tanto los cuestionarios como las encuestas a expertos, están sujetas a ciertas limitaciones que pasamos a comentar en el siguiente punto.

1.2.- LIMITACIONES DE LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN

1.2.1.- Limitaciones del cuestionario

En nuestra investigación es la herramienta principal para obtener información, como ocurre en investigaciones del campo de las Ciencias Sociales, sin embargo, a pesar de ser "*un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve*" (Martínez-Pérez, 2012), su aplicación no está exenta de algunas limitaciones, que en la medida de lo posible hemos tratado de paliar.

- De manera mayoritaria las preguntas son cerradas y categorizadas, por lo que solo pueden elegir una respuesta dentro del continuum que se les ofrece.
- En algunos casos se propone elegir dos o tres opciones, por lo que algunos gestores verían limitadas sus respuestas a elegir el número de opciones propuestas, y pudiese ser que en algunos casos los gestores encuestados tuviesen más posibilidad de elección de otras opciones.
- Falta de profundidad en las preguntas. La deficiencia puede subsanarse, al menos en parte, si en cada cuestionario se incluye un espacio en blanco para que los encuestados puedan anotar libremente cualquier aclaración o adición a sus respuestas.
- No todas las personas están dispuestas a brindar su cooperación respondiendo a un cuestionario, así en algunos casos no hemos conseguido la respuesta deseada.
- Se contesta en base a la propia interpretación del encuestado.
- En ocasiones puede que los encuestados procuren que sus respuestas sean aceptables socialmente.
- Se influye por la estructura, amplitud y calidad del cuestionario.
- Algunos sujetos pueden *opinar* en cierto sentido, mientras *actúan* en otro.
- El contexto en que desarrollan su labor interviene en sus respuestas.
- El cuestionario como herramienta no se adapta a las diferencias individuales, ya que los cuestionarios son fijos e iguales para todos. Esta limitación la hemos tratado de paliar incluyendo la opción de "otros" dónde los encuestados podían expresar otras opiniones que no estaban recogidas en las variables que se les presentaban para su elección.
- Un aspecto fundamental de la utilización de esta herramienta es que requiere la colaboración del encuestado. Esto conlleva que los

resultados estarán en función del número de personas que respondan y de la precisión y/o sinceridad con que den esas respuestas.

- Se necesita una buena elección del universo y de las muestras utilizadas.
- Pueden provocar la obtención de datos equivocados si se formulan deficientemente las preguntas, si se distorsionan o si se utilizan términos ilegibles, poco usados o estereotipados.
- La interpretación y el análisis de los datos pueden ser muy simples si el cuestionario no está bien estructurado o no contempla todos los puntos requeridos.

1.2.2.- Limitaciones de las encuestas autocumplimentadas

Martínez-Pérez (2012) considera que la encuesta autocumplimentada es quizá el instrumento más conocido y utilizado por los investigadores cuando se quiere lograr precisión y representatividad partiendo directamente de consideraciones individuales. De todas formas, a pesar de ser un instrumento muy potente para obtener información de calidad, las encuestas están sujetas a determinadas limitaciones, entre las que cabe señalar:

- No permiten observar respuestas emocionales.
- Pueden ser necesarios los recordatorios, lo cual enlentece el proceso.
- En algunos casos, no entender claramente lo que se pregunta y responder cuestiones colaterales y no centrales al tema propuesto.
- Es conveniente realizar varios pilotajes previos para poder confirmar que las preguntas que se hacen son comprendidas por los encuestados.
- Las preguntas son en principio abiertas, aunque la estructura es fija, pero el encuestado puede limitarse en ocasiones a responder con monólogos y en otros casos extenderse en sus respuestas.
- Reducido nivel de representatividad de la muestra en algunos casos.
- No se puede controlar al entrevistado, ni la influencia sobre él de otras personas.
- Al no existir un entrevistador que resuelva las dudas, se obtiene mayor porcentaje de cuestionarios erróneos, además de que una entrevista personal permitiría mayor profundidad y significatividad.
- Los cuestionarios no pueden ser demasiado extensos, ya que se corre el riesgo de no ser cumplimentados.

2.- CONCLUSIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS

“En la investigación y en la experimentación las conclusiones son argumentos y afirmaciones relativas a datos de mediciones experimentales y de la lógica: ciencia referente a reglas y procedimientos para si un razonamiento es correcto o incorrecto. Constituyen la parte final, sustantiva, del texto de un trabajo de investigación”.
FIELD y HOLE (2003).

A continuación presentamos las principales conclusiones que se desprenden como consecuencia de los resultados cuantitativos y cualitativos de nuestro estudio, partiendo de cada uno de los objetivos generales y específicos que nos hemos planteado en el presente trabajo de investigación.

Conclusiones al objetivo general A: Conocer el perfil personal, laboral, y formativo de los gestores deportivos andaluces, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.

(Objetivos específicos asociados 1, 2 y 3).

Conclusiones al Objetivo Específico 1: Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos andaluces.

Perfil personal

- El perfil personal en cuanto al género del gestor deportivo de Andalucía, son mayoritariamente hombres (89,2%).
- La edad de la muestra abarca de 26 a 65 años, siendo de los 41 a los 45 años la edad predominante, y de 61 a 65 la que menos gestores deportivos tiene. Entre los 36 y los 55 años se halla el 72% de la muestra.
- Con respecto al municipio en el que trabajan los gestores andaluces, encontramos que de un número total de 118 municipios que componen nuestra muestra, el 47,5% (56) corresponden a municipios de entre diez mil y veinte mil habitantes, seguidos de un 31,4% (37) referidos a los municipios de más de veinte mil habitantes y menos de treinta mil.

- Los gestores encuestados manifiestan estar satisfechos con su trabajo, y así, independientemente de la provincia donde trabajan, lo han manifestado en las opciones “positivas” (92,3%).
- Los gestores deportivos expertos en su mayoría manifiestan que les gusta mucho su trabajo, que se encuentran satisfechos con el mismo y que es un trabajo tan gratificante y creativo que les enriquece cada día.

Perfil laboral

- La situación laboral que los participantes en la encuesta han confirmado tener, destaca el grupo de los *trabajadores laborales fijos*, con un 44,1% (52). En segundo y tercer lugar aparecen con el mismo valor porcentual (19,5%), los *laborales indefinidos* y los *funcionarios de carrera*.
- En relación al cargo que desempeñan, los participantes en el estudio, el 31,4% afirman pertenecer al grupo de *Técnicos Deportivos*. En segundo lugar se encuentran los *Coordinadores de deportes* (28%), y en tercer lugar se encuentra el grupo de *directores*, con un 15,3%.
- En la forma de acceso a la plaza que ocupan en la actualidad, el 47,5% afirma haber participado en un *concurso-oposición*. Al que habría que añadirle, tanto los que afirman haber participado en un concurso, como en una oposición, dada la similitud administrativa del procedimiento realizado, lo que nos llevaría a un 65,3% del total.
- La mayoría de los gestores deportivos encuestados (65,2%), así como los gestores expertos, considera muy necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos, aunque solo el 23,7% de los encuestados afirma pertenecer a alguna asociación.
- Del grupo de los gestores encuestados que afirman pertenecer a algún colectivo que salvaguarde sus derechos e intereses, están afiliados en un 75,9% a AGESPORT (Asociación de Gestores Deportivos de Andalucía). La segunda opción elegida, sin considerar la provincia, es el COLEF (Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física) con el 10,3%.

Experiencia

- Se comprueba que el grupo de gestores con “*menos de 4 años*” de experiencia acumulada antes de ocupar el actual puesto de trabajo es el

más numeroso con un 38,1%, seguido de un 25,4% de aquellos que no acreditan “ninguna”.

- Sobre la experiencia profesional en el puesto de trabajo actual, el 36,4% afirma llevar más de 20 años realizando esta labor. En segundo lugar, se encuentra el grupo que afirma llevar entre 10 y 14 años, con un 22%. El tercer grupo, lo componen quienes señalan entre 15 y 19 años, que representan el 16,1%.

Conclusiones al Objetivo Específico 2: Determinar la formación de los gestores deportivos, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.

Formación de los gestores deportivos

- La Diplomatura en Magisterio de Educación Física y la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte son las titulaciones de formación inicial de los gestores del gestor deportivo.
- Nuestros resultados en comparación con investigaciones similares muestran una mejora significativa en cuanto al nivel de formación de los gestores deportivos, algo que filtra el intrusismo laboral y dota de profesionalidad al sector.
- La mejora formativa del sector está debido, en parte, por considerar que las titulaciones de Magisterio de Educación Física y la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, son los requisitos más deseables para el desempeño profesional en este ámbito.
- De modo general, se opta por la formación académica universitaria como requisito deseable para la profesión de gestor deportivo.
- La exigencia y deseo de formación inicial, no solo afecta al plano teórico, sino que es requerido mayor carga lectiva de prácticas laborales en la formación.

Estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión

- Los profesionales del sector señalan no invertir demasiado tiempo en formación permanente aunque reconocen la necesidad de este proceso formativo.
- En cuanto a las dificultades para realizar formación permanente, se recogen como principales la ausencia de un Plan de Formación en el ayuntamiento, la escasez de propuestas interesantes y la dificultad para acceder a una formación atractiva.
- Los gestores reconocen la importancia del Instituto Andaluz del Deporte como dinamizador de la formación permanente y acusan su situación actual al no ofrecer estos programas.

- El tipo de formación permanente que prevalece es la vertical, ya sea mediante cursos, jornadas o similar, cuyos formatos destacan como los más empleados por los profesionales del gestor.
- Mayoritariamente los gestores encuestados y los expertos señalan que la formación horizontal es más productiva y atractiva para el sector que la vertical, aunque tienen dificultades para poder llevarla a cabo por la dificultad que entraña la organización de foros profesionales.
- Adquiere un especial interés la realización del Máster de Gestión deportiva como estrategia formativa aunque resulta complejo de acceso a todos los profesionales del sector por cuestiones como el elevado precio y el tiempo de dedicación.
- Los gestores deportivos consideran que las materias complementarias más importantes para el desarrollo de su labor profesional son los conocimientos administrativos, legislación, contabilidad y finanzas y el conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- La colaboración entre gestores del sector está reconocida como una estrategia interesante y altamente productiva para su formación, aunque no es llevada a la práctica con la frecuencia deseada.

Conclusiones al Objetivo Específico 3: Describir las motivaciones del gestor deportivo tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

Motivaciones para ser gestor deportivo

- Las principales motivaciones de los gestores deportivos de Andalucía para elegir su puesto de trabajo nos encontramos con el interés y vocación por gestionar y organizar, el gusto por el deporte y el interés en propiciar hábitos saludables en la población.
- Entre las motivaciones de los gestores deportivos podemos señalar que existe una conexión cercana entre estar vinculado al mundo del deporte, como practicante y elegir la profesión para un futuro relacionada.

Motivaciones para el desempeño

- El presupuesto es la primera cuestión determinante que señalan los gestores de Andalucía para llevar a cabo con calidad su labor en el día a día.
- Otras motivaciones importantes en el día a día de su gestión, señalan los gestores que son la libertad para diseñar y la independencia frente a directrices políticas.
- Los gestores deportivos consideran que en el desempeño de su trabajo deben ser personas poliédricas, dotados de habilidades diversas, con capacidad de coordinar, visión rápida y global, así como capacidad de aprendizaje y de liderazgo.
- Los gestores deportivos manifiestan que encuentran en muchas ocasiones reconocimiento por parte de los usuarios y personas a las que sirven y por las que desarrollan su trabajo en su día a día.
- Dentro de las entidades en las que trabajan, los gestores deportivos declaran que no suelen encontrar el mismo reconocimiento a su labor por parte de jefes y compañeros de otras áreas.

Conclusiones al objetivo general B: Analizar la importancia que los gestores deportivos andaluces conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión

(Objetivos específicos asociados 4, 5 y 6).

Conclusiones al Objetivo Específico 4: Precisar la importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.

Importancia de los indicadores de gestión

- Los indicadores de gestión según la información aportada por los expertos son de vital importancia para el desarrollo de su trabajo.
- En el futuro serán la clave, ya que adjudicar indicadores estables, objetivos y fiables resulta esencial para una gestión eficaz y eficiente.
- Uno de los indicadores más destacado por los encuestados es el de “Medios” (humanos, instalaciones y económicos con un 57,6%), seguido del de “Gestión de los Resultados” con un 22,9%.

Necesidad de una plataforma web

- Los gestores deportivos encuestados con un 92,4% ven importante y necesaria la creación de una plataforma Web para calcular los indicadores de gestión y declaran que la usarían en caso de disponer de ella.
- Según los expertos las herramientas de gestión deben tener las siguientes características: integradas en el sistema municipal, diversas, fáciles de utilizar, y adaptadas a las necesidades específicas de cada servicio deportivo.

Conclusiones al objetivo Específico 5: Delimitar las funciones y las áreas de trabajo más frecuentes del gestor deportivo.

Funciones del gestor deportivo

- Más del 85% de la muestra manifiesta que dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades a lo largo de la jornada laboral.
- El 72,9% de los gestores manifiesta dedicarle “algún tiempo”, “bastante” o “mucho” a la gestión económica y financiera.
- Con el paso de los años, el gestor deportivo dedica menos tiempo a la planificación de actividades y más a la económico-financiera.
- El 72,9% de los gestores deportivos afirma que dedica tiempo de su jornada a la dirección de instalaciones deportivas.
- La gestión del personal es asumida por un 82% de los gestores como una tarea cotidiana.
- Casi la mitad de los gestores reconoce que no dedica apenas tiempo a las labores de comunicación y marketing, mientras que de la otra mitad, tan solo el 6.8% le reconoce “mucha dedicación”.
- Más del 85% de los gestores considera que las funciones de dirección y administración se realizan de forma habitual.
- La realización de inscripciones es la tarea administrativa que más ha realizado el gestor deportivo a lo largo de su carrera, seguida de los convenios, las ordenanzas y la redacción de pliegos.

Áreas de trabajo del gestor deportivo

- La coordinación del mantenimiento y el control de la seguridad son, por encima del 90%, las tareas más comunes en el área de instalaciones deportivas.
- En el área de planificación de actividades, la organización de las mismas, así como su evaluación y control son las que ocupan mayor porcentaje del tiempo del gestor, con un 97,4 y 89,8%, respectivamente.
- En el área de “Recursos Humanos”, las tareas más repetidas son las de determinación de funciones con el 78,81%, selección de personal el 76,2% y liderazgo, dirección y dinámica de grupos, 73,7%.

- La Promoción, comunicación y publicidad (82,2%) y el Patrocinio deportivo (72,8%) son las tareas más comunes en el área de marketing y calidad.
- El 84,7% y el 81,3% de los gestores, declara que elabora presupuestos y ordenanzas fiscales, respectivamente, en el área de contabilidad.

Se demandan funciones que establezcan formas más democráticas en el ejercicio del poder y mayores posibilidades de participación social.

Conclusiones al Objetivo Específico 6: Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo para la dirección de su servicio.

Tipología de la gestión deportiva

- La forma de gestión que ha predominado en el pasado ha sido la gestión directa, realizada por la propia entidad local.
- En la actualidad sigue manteniendo su hegemonía la gestión directa, ya sea por la propia entidad local, organismo autónomo o sociedad de capital público.
- La gestión deportiva indirecta resulta, en líneas generales, más económica para las administraciones.
- Los expertos marcan que en el futuro la gestión que predominará será la gestión indirecta, si bien la fórmula ideal deberá encontrarla cada entidad en función de sus necesidades.
- El grupo de expertos en gestión deportiva destaca la importancia de una gestión mixta, integradora, donde haya una colaboración entre el sector público y privado.
- Se avecinan tiempos en los que no importa tanto el modelo de gestión elegido como la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Impacto y calidad de las acciones

- Es muy importante medir el impacto de la gestión deportiva para conocer su repercusión económica y social. No obstante, aproximadamente el 50% de los ayuntamientos no lo hace.
- El 50% de los gestores utilizan programas de gestión.
- El programa de gestión más usado es "Cronos".
- Al analizar el discurso de los expertos y de los gestores deportivos encuestados, vemos la trascendencia de los sistemas de gestión de calidad a pesar de que la mayoría de los gestores andaluces no dispone de ellos; tan solo declara que sí lo tienen un 31,4% de ellos.
- Contrastados los datos del grupo de expertos con las encuestas a los gestores deportivos, afirmamos la importancia que tiene el conocimiento de diferentes procesos que realizan las entidades deportivas. Sin embargo, nos encontramos ante el desconocimiento de una parte importante de los gestores sobre las pretensiones, misiones, procedimientos, hábitos y demandas en sus entidades deportivas.

Conclusiones al objetivo general C: Verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos andaluces, así como los niveles de coordinación con otras instituciones

(Objetivos específicos asociados 7 y 8).

Conclusiones al Objetivo Específico 7: Conocer las formas de comunicación más empleada por el gestor deportivo en el desempeño de su labor.

Importancia de la comunicación

- Expertos y Gestores deportivos encuestados señalan como muy importante que para llevar a cabo adecuadamente su trabajo los conocimientos en comunicación y marketing, considerando que en el presente y aún más en el futuro serán imprescindibles estos conocimientos.
- Un porcentaje muy elevado de los gestores encuestados (82,2%) manifiesta que a lo largo de su trayectoria profesional han llevado a cabo labores de promoción, publicidad y marketing de las actividades deportivas de su competencia.
- Aunque se consideran conocimientos importantes en la actualidad e imprescindibles en el futuro, la realidad de los datos demuestra que en el momento actual, solo el 6,8% señala como “*mucha*”, la dedicación que realiza a las tareas de comunicación y marketing.
- Es de vital importancia que la comunicación interna dentro de la institución sea fluida, coordinada y bidireccional. A medida que el tamaño de la organización es mayor, la comunicación interna precisa de mayores niveles de coordinación.

Formas de comunicación

- Las diferentes entidades locales, dependiendo de sus medios, de su tamaño, de su personal, de su grado de innovación o importancia que le otorgan al proceso de comunicación de su gestión, utilizan diversos medios para transmitir su mensaje.
- Los medios de comunicación tradicionales del mensaje deportivo y de su gestión (carteles publicitarios, notas de prensa, boletines informativos,

buzoneo...), se encuentran sometidos a un proceso de transformación constante debido a los cambios que está introduciendo el entorno de Internet.

- Entre las formas de comunicación llevadas a cabo por los gestores deportivos se señalan como primera opción la “*Cartelería*” (67,8%), seguida de las “*Redes sociales*” (28%) y en tercer lugar el “*Boletín informativo*” (1,7%).
- Los gestores deportivos andaluces encuestados señalan las redes sociales como segunda opción para transmitir el mensaje publicitario, utilizando por este orden Twitter, Facebook, Tuenti, y Pinterest.
- Como tercera opción de transmitir sus mensajes comunicativos encontramos el correo electrónico (44,8%) y la página web (35,3%) como la cuarta.

Conclusiones al Objetivo Específico 8: Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones y entidades más empleados por el gestor deportivo.

Transversalidad y globalidad en la coordinación con las entidades

- Los gestores encuestados manifiestan que es importante trabajar de manera transversal y coordinada con las diferentes asociaciones, sectores y entidades, con menos compartimentos estancos, aprovechando las sinergias de todos los sectores sociales y productivos, alineando las políticas deportivas con otras que se desarrollan en el ámbito local, comarcal, territorial y nacional.
- Los expertos consideran por su parte que la globalidad y transversalidad de las acciones debe tener en cuenta las expectativas y motivaciones que los ciudadanos/as esperan y desean de su práctica físico-deportiva, que puede ir desde la búsqueda de objetivos de salud, diversión, relación social o la competición.

Coordinación con instituciones, entidades y colectivos

- Los gestores deportivos andaluces, así como los expertos encuestados consideran que la atención a la población escolar y juvenil, debe ser prioritaria, por la generación de hábitos positivos, respecto a la práctica de una actividad físico-deportiva continuada.
- Los ayuntamientos que más coordinación tienen con los centros de salud son Granada, Jaén, Cádiz y Córdoba, y los que menos los ayuntamientos de Almería y Málaga.
- Las asociaciones, clubes y entidades deportivas son prioritarias para las acciones de los ayuntamientos andaluces, como lo demuestra que ninguno de los 118 ayuntamientos encuestados señala las opciones “ninguna” y “casi ninguna” coordinación.
- Los gestores expertos consultados consideran de vital importancia continuar con esta relación fluida con los clubes y asociaciones deportivas.
- Los resultados muestran que la coordinación con el tejido empresarial es baja, destacando en este sentido las provincias de Sevilla y Málaga. Los

expertos encuestados consideran que hay que incrementar la relación con el tejido empresarial local.

- La coordinación con entidades turísticas por parte de los servicios deportivos de ayuntamientos andaluces no es muy alta, exceptuando las provincias de Granada y Almería.
- La coordinación con los “*centros culturales*” de los diferentes servicios deportivos de los ayuntamientos andaluces es baja. Los gestores deportivos encuestados apuestan por mejorar esta coordinación.
- La coordinación con los centros de mayores es alta (79,6%) en la suma de las opciones positivas. Esta coordinación debe ser un objetivo prioritario por la mejora de la calidad de vida que conlleva para este colectivo.
- Los ayuntamientos andaluces realizan actividades físico-deportivas orientadas a otros colectivos que precisan atención, tales como la mujer, personas con discapacidad o colectivos desfavorecidos o con riesgo de exclusión social, de ahí la consideración de globalidad y transversalidad a la hora de diseñar su plan estratégico.

2.1.- COMPARATIVA DE LAS CONCLUSIONES CON OTROS ESTUDIOS

Como ya hemos descrito, no existe en Andalucía un estudio similar al que hemos abordado en esta ocasión. Esta circunstancia supuso, en un principio, una *Amenaza* para nuestros propósitos, en términos DAFO, ya que se pretendía intervenir con los gestores deportivos de Andalucía sobre el conocimiento generado por estudios previos, pero al no existir estos, al menos de forma metódica y sistematizada, decidimos abordarlo. A partir de ese momento, la estrategia de acción cambia y por tanto, planteamos la investigación como una *Oportunidad*.

Conocer nuestra realidad *aquí y ahora*, nos posibilitará compararnos con nosotros mismos en el tiempo, al objeto de establecer tendencias, predecir comportamientos y lo más importante, diseñar acciones de intervención con una base empírica. Así mismo, fijar un lenguaje común a estudios semejantes, nos permitirá contrastar nuestros resultados con aquellos, teniendo en cuenta las consideraciones propias generadas por las diferencias metodológicas y espacio-temporales entre estudios.

Por estos motivos, hemos entresacado de nuestra investigación los resultados afines a estudios similares existentes en otras comunidades, especialmente la Comunidad Valenciana, prolífica en este campo con estudios continuados durante más de una década, que pasamos a mostrar a continuación en la Tabla VII.1, adaptada de Ródenas, Mestre y Pablos (2014).

Como se puede observar, el perfil medio del gestor deportivo guarda semejanzas genéricas entre comunidades, aunque las diferencias se acentúen conforme descendemos en el nivel de detalle. Este perfil sigue estando representado mayoritariamente por un hombre, de edad y situación laboral análogas, aunque con un perfil formativo y de experiencia diferente.

Tabla VII.1. Comparativa del perfil del gestor deportivo
(Adaptado de Ródenas-Espí, Mestre-Sancho, y Pablos-Abella, 2014).

MARTÍNEZ DEL CASTILLO (1995)	GÓMEZ TAFALLA (2003)	LÓPEZ LÓPEZ ET AL. (2006)	MESTRE Y ABELLA (2014)	GONZÁLEZ NAVEROS (2015)
-	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre (89,2%)
-	Casado	Casado	Casado	-
Mayor de 30 años	38,7 años	35-45 años	40-49 años	45,5 años
Sin formación universitaria (66%)	Lic. E.F. (42,7%)	Lic. E.F. o C.A.F.D. (44%)	Lic. C.A.F.D. (54%)	F. Profesional 21,6% Magisterio 19,3% Lic.CC.D. 15,9%
-	Técnico de deportes	Coordinador de deportes	Técnico de deportes	Técnico de deportes
Jornada 37,5 o 40h	Jornada 30-40h	Jornada > 37,5h	Jornada > 37,5h	Jornada > 37,5h
Asalariado indefinido	Laboral fijo	Funcionario A o B	Funcionario A	Laboral fijo
-	1.200€ a 2.100€	+1.800€	1.600€ a + 2.600€	-
Tiempo entidad +30 años	Experiencia +5 años	Experiencia +5 años (68%)	Experiencia +5 años (79%)	Experiencia media 14,6 años
España	Comunidad Valenciana	Comunidad Valenciana	Castellón	Andalucía

2.2.- PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES. Devolución del informe de investigación.

La redacción del informe de investigación de una tesis doctoral, está condicionada, entre otras cuestiones, por su función académica y por la audiencia a la que va a ir dirigida, lo que hace necesaria una descripción con detalle y minuciosidad de los antecedentes del estudio, su desarrollo y los hallazgos y conclusiones.

No debemos olvidar que si los resultados de la investigación se quedan en la Universidad y en sus círculos más próximos, estaremos desaprovechando la posibilidad de transformación social que, en definitiva, debiera ser uno de los propósitos principales de cualquier estudio empírico. Por esta razón, hemos recogido los hallazgos más significativos de esta tesis en un breve informe que pretende llegar a los colectivos implicados en la gestión deportiva de una forma visual y amena, para que de un simple vistazo, el lector pueda hacerse una composición del perfil del gestor deportivo público de ayuntamientos mayores de 10.000 habitantes de Andalucía, título de esta investigación.

La foto fija de la que hablábamos en la introducción, cobra vida a través de esta imagen que se humaniza tras las conclusiones, perfilándose como un varón de 45 años, satisfecho con su trabajo, creativo y con vocación por la gestión de personas y la organización de actividades y servicios. Sabemos que además, tiene una experiencia media como Técnico deportivo en el puesto de trabajo actual de casi 15 años y valora el intercambio de experiencias con los colegas de profesión como un hecho fundamental para su desarrollo profesional en un entorno que le exige versatilidad y a la vez especialización. Además, sabemos sus funciones, las tareas que desempeña, sus motivaciones profesionales, cómo se relaciona y se actualiza, cómo se comunica o la forma en la que percibe el futuro.

Se trata de la radiografía de un profesional que se reinventa cada día para comprender la deriva de un sector dinámico que recibe influencias de múltiples variables, unas previsibles mediante los protocolos de la gestión profesional y otras que, en fin, no lo son. Sin embargo, de lo que está convencido, es que su actuación local, generará un cambio global.

EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO PÚBLICO EN AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES

Sergio L. González Naveros

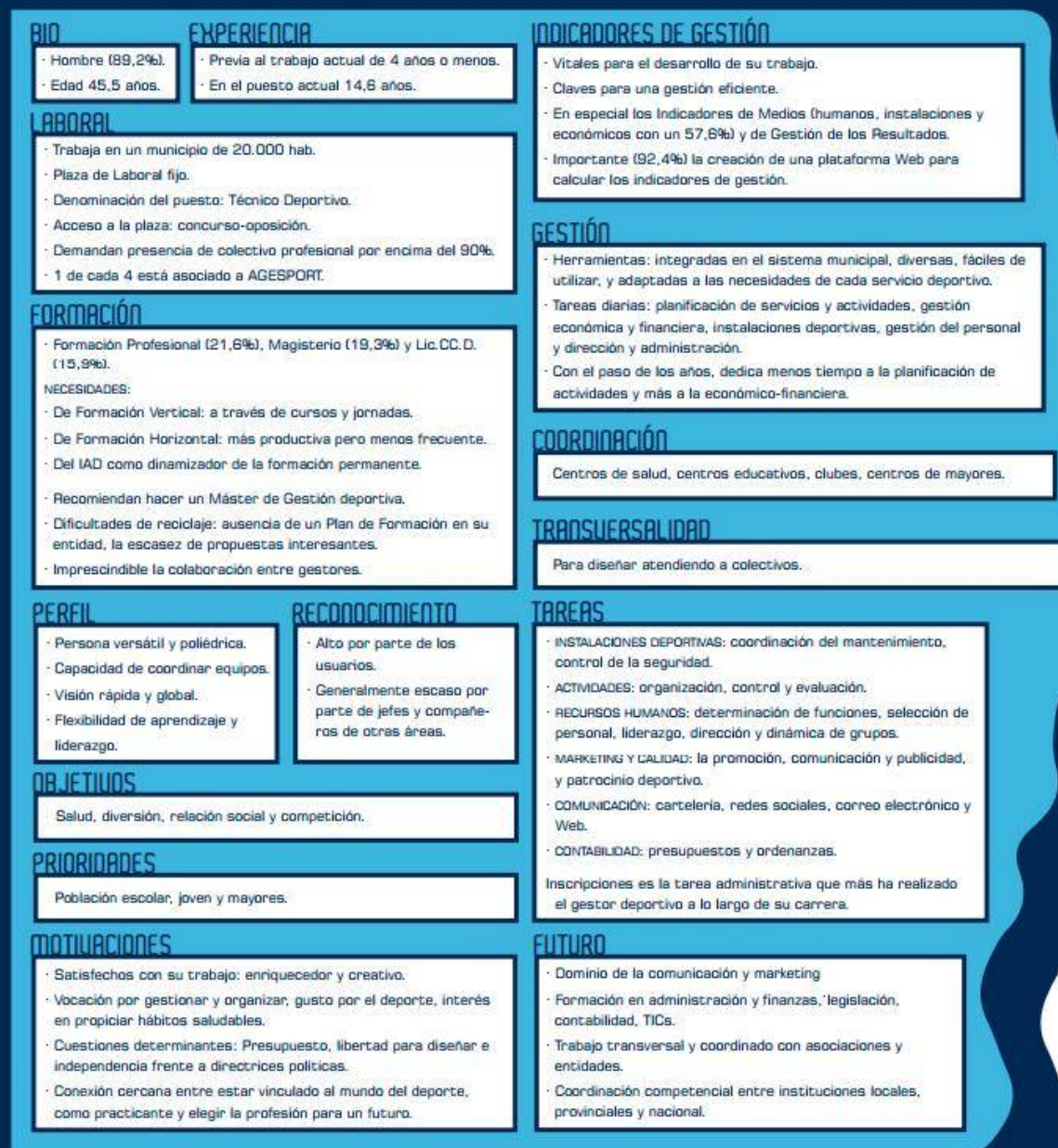


Figura VII. 1. Perfil del Gestor deportivo en Andalucía (elaboración propia)

3.- ANÁLISIS DAFO

“La estrategia DAFO, constituye una metodología de estudio de la situación de un colectivo en su entorno y en relación con las características internas del mismo, a efecto de determinar sus posibilidades de actuación para la consecución de unos objetivos determinados”.
TORRES-GUERRERO (2012).

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

- **Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):**
 - **Fortalezas:** Son las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, las ventajas que deben y pueden servir para explotar las oportunidades.
 - **Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos. También podemos llamarlos puntos débiles, que deberán ser objeto de un razonamiento estratégico para convertirlas en fortalezas.

Para realizar el análisis externo, se han de considerar todas aquellas cuestiones que están fuera de nuestro ámbito de actuación, pero que podemos aprovechar para la mejora de nuestra organización.

- **Análisis Externo de la organización (sector y competencia):**
 - **Oportunidades:** Son todos los factores y recursos que las instituciones y entidades pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.
 - **Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para nosotros el análisis DAFO es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que nos permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos planteados y planificación de futuro.

3.1.- FORTALEZAS

DE LA TESIS

- Apoyo logístico del Grupo de Investigación “*Diseño, desarrollo e innovación del currículo de Didáctica de la Educación Física*” (HUM-727).
- Marco conceptual bien fundamentado y actualizado.
- Amplitud de la revisión bibliográfica referida a investigaciones relevantes relacionadas con nuestro objeto de estudio.
- Altos resultados del análisis de fiabilidad global de los ítems del 1 al 45, que arrojan un valor de fiabilidad de 0,747 en el alfa de Cronbach.
- Cuestionario, denominado *PGDN15*, elaborado “*ad hoc*” para esta investigación, validado a través de la técnica Delphi.
- Buena acogida por parte de los Servicios de Deportes de los ayuntamientos andaluces de los objetivos de este trabajo de investigación (74,68%).
- El nivel de formación y experiencia de los gestores deportivos expertos que han participado en las Encuestas autocumplimentadas.
- Buena predisposición general de los gestores deportivos de los ayuntamientos andaluces para colaborar con la investigación, cumplimentando el cuestionario online.
- Estrecha relación con el objeto de estudio desde el ámbito profesional durante más de 15 años, que ha permitido que el conocimiento del contexto facilitara el establecimiento de redes con técnicos y expertos.
- Fuerte motivación por parte del doctorando debido a la transferencia a la realidad de las conclusiones de la investigación.

DEL SECTOR

- Fuerte presencia de los gestores en los municipios durante 30 años
- Servicios, por lo general, valorados, reconocidos y consolidados.
- Asociación de gestores en activo y con 15 años de trabajo en todo el territorio andaluz.
- Precios asequibles para la ciudadanía.
- Flujos turísticos hacia prácticas deportivas (esquí, golf, vela, etc.)

3.2.- DEBILIDADES

DE LA TESIS

- No haber llegado a todos los gestores deportivos de los 158 ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes.
- No haber contrastado la información con Grupos de Discusión de expertos en entrevistas presenciales.
- Grado de comparabilidad y categorización de los GESTORES DEPORTIVOS (federativos, clubes, centros fitness, etc.).
- Poca cultura de transferencia entre los servicios deportivos municipales y la Universidad.

DEL SECTOR

- Escasa autofinanciación.
- Débil tejido asociativo.
- Gestión altamente condicionada por el cortoplacismo político.
- Descoordinación institucional de diferentes niveles territoriales.
- Falta de planificación y gestión de procesos que integren a todos los elementos del sistema deportivo.
- Intrusismo laboral y falta de una regulación del sector.
- Falta de definición de un conjunto de indicadores que permitan valorar la dinámica deportiva en Andalucía.
- Escasa coordinación con los profesionales de la educación y la salud en el diseño de estrategias.

3.3.- OPORTUNIDADES

DE LA TESIS

- Publicación y difusión de los resultados del estudio, por ser pionero en Andalucía.
- La definición de esta foto fija que supone conocer el estado actual del gestor deportivo andaluz, permitirá partir de un conocimiento exhaustivo para plantear intervenciones que provoquen cambio en nuestro sistema deportivo.
- La sociedad valora positivamente el deporte y los servicios deportivos municipales, por lo que el conocimiento de los mismos ayudará a contribuir a su mejora.
- Detectar las necesidades formativas del gestor ayudará a realizar propuestas que eviten las carencias en los profesionales del futuro.
- Iniciar un mapeo de los gestores deportivos municipales
- Definición de la estabilidad profesional de los gestores deportivos municipales.

DEL SECTOR

- Margen de crecimiento de practicantes.
- Aumento de la esperanza de vida y de los servicios para la población mayor.
- Facilitación de experiencias deportivas en espacios deportivos no convencionales.
- Nuevas concepciones y corrientes sobre el deporte como foco de salud.
- Tecnologías de la Información y la comunicación que facilitan la relación administración-deporte-ciudadanía.
- Actitud preactiva hacia la práctica del autodeporte.
- Creación de mecanismos fiscales que favorezcan la inversión de la empresa privada y su coordinación con el sector público.

3.4.- AMENAZAS

DE LA TESIS

- Grado de Diversificación de los gestores deportivos.
- Multiplicidad en las categorías y estratos respecto a los análisis y riesgos de conclusiones sesgadas.
- Falta de una regulación del sector.
- Indefinición del gestor deportivo en la nueva Ley del Deporte de Andalucía.

DEL SECTOR:

- Disminución de la capacidad de gasto de la población.
- Pujanza de otros sectores del sistema deportivo.
- Incremento paulatino de los índices de sedentarismo y obesidad infantil.
- Falta de reconocimiento social de la profesión del gestor deportivo, en especial en municipios medianos o pequeños.
- Privatización de servicios mal entendida.
- Desvertebración del tejido asociativo deportivo.
- Falta de inversión en equipamientos.
- Continuo deterioro de la imagen de la clase política, que provoca un menor compromiso en las políticas de planificación.

4.- PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN

“El modelo deportivo tradicional, esencialmente federativo, ha dejado de ser el único vertebrador de la actividad deportiva, dejando paso a otro caracterizado por la presencia de una pluralidad indeterminada de oferta de servicios deportivos”.
CABELLO, RIVERA, TRIGUEROS y PÉREZ (2011)

Una vez finalizado el trabajo de investigación y comprobado el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, nos parece de gran interés para la comunidad científica y de gestores, proponer nuevas posibilidades de investigación que pudieran ampliarlo, complementarlo, replicarlo o tenerlo de referencia para emprender nuevos proyectos de investigación.

Como nos ha ocurrido a nosotros con estudios precedentes, este trabajo puede ser puente para otras investigaciones que tengan un objeto de estudio similar, así que abrimos nuevas líneas de investigación para el futuro, agrupadas en torno a las siguientes categorías:

ESTUDIO ACTUAL

- Establecer nuevas correlaciones entre las variables, como por ejemplo entre nivel de estudios y uso de indicadores, mapas de procesos y planes de calidad, determinados niveles de desarrollo por provincia, motivación en el trabajo y funciones, etc. De esta manera, se podrían extraer conclusiones por género, nivel de formación, motivación.... y correlacionarlas con el nivel de desarrollo de ese sistema deportivo local, sus indicadores, planes de calidad, de formación, etc.

SISTEMA DEPORTIVO

- Analizar la situación económica de los servicios de deporte: grado de autofinanciación, gastos en personal propio e indirecto, etc.

- Profundizar en las formas de gestión empleadas, su evolución, justificación y tendencia.

PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO

- Ampliar el perfil del gestor público también a quienes desarrollan su labor en administraciones provinciales (diputaciones) y comunidades autónomas.
- Investigar sobre el perfil del gestor deportivo en el tercer sector: asociaciones, clubes y federaciones.
- Investigar sobre el perfil del gestor deportivo en centros fitness y wellness.

HERRAMIENTAS

- Diseñar la plataforma de los indicadores de Gestión demandada por los profesionales en el cuestionario del presente estudio en un 92,4%.
- Implementar un plan de estudios para la realización del Grado en Gestión Deportiva, como planteamos con la propuesta que se puede ver en el Anexo 3.
- Diseñar planes de formación permanente a través de entidades como el Instituto Andaluz del Deporte o la misma Universidad, para poder satisfacer las demandas reales surgidas en la investigación.
- Crear plataformas, grupos de trabajo, etc., a través de los cuales difundir los resultados y metodología de la investigación para tomar conciencia de la problemática del sector y trabajar su mejora continua.
- Diseñar herramientas 2.0 que faciliten los procesos de creación de ideas para la realización de una gestión participada del deporte.

VARIANTES DEL ESTUDIO

- Evaluar el perfil del gestor deportivo en municipios menores de 10.000 y 5.000 habitantes.
- Analizar las relaciones existentes entre los diferentes elementos del sistema deportivo, influencia y niveles de cooperación.
- Estudiar la evolución de la toma de decisiones en relación a la gestión basada en la sociedad.

RÉPLICAS

- Un estudio de este tipo puede y debe repetirse en el mismo entorno geográfico de forma periódica para testar la evolución del perfil del gestor y de la gestión deportiva y poder establecer tendencias, hacer previsiones, etc.
- Puede adaptarse a otras comunidades, ya que el cuestionario validado *ad hoc* para este estudio, denominado PGDN15, tan solo contiene una pregunta relativa a una entidad autonómica de formación en Andalucía, que habría que modificar para adaptarla a la comunidad o la provincia en cuestión. Esta posibilidad daría la oportunidad de establecer un lenguaje común entre comunidades que daría pie al establecimiento de redes de comunicación para el cotejo de los resultados.
- Ampliación del ámbito geográfico y realizarlo a nivel NACIONAL.

5.- IMPLICACIONES DIDÁCTICAS

El ejercicio profesional debe estar sometido a unas reglas mínimas de control por parte de la administración pública que garanticen que la práctica deportiva sea dirigida por personal con una cualificación suficiente y adecuada al servicio que presta. (Ley 15/2015 por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en Extremadura)

Una vez realizada la foto fija del gestor deportivo en Andalucía, observamos con detenimiento el resultado a través de las conclusiones extraídas y levantamos la vista para reemprender la marcha. La intención no es otra más que dotarla de movimiento, así que marcamos el rumbo mirando al futuro sin perder de vista algunas referencias.

Si el trabajo realizado va a tener una proyección social, debe canalizar lo aprendido para coadyuvar a reorientar la marcha a los diferentes agentes implicados en el sistema deportivo local, y parte de este cometido llega en forma de *implicaciones didácticas* que se ofrecen a modo de orientaciones de cara al devenir de cada uno:

GESTOR DEPORTIVO:

- Especializarse en el uso de indicadores de gestión para el desempeño eficaz y eficiente de su profesión y para adquirir la capacidad de evaluar la consecución de objetivos.
- Formarse en gestión económica y financiera así como en gestión de personal y planificación estratégica.
- Adquirir habilidades en comunicación y marketing, en especial para llevar a cabo mediante ellas una gestión más participada.
- Ejercer un liderazgo transformador dentro del sistema deportivo local en el que sepa integrar a todos sus elementos.

ADMINISTRACIÓN LOCAL

- Admitir nuevas fórmulas de gestión más adaptadas a las necesidades que requiere el entorno y la propia entidad, asumiendo fórmulas mixtas que integren al sector privado.
- Medir el impacto que las programaciones tienen en la población, determinando los hábitos y demandas reales.

- Dar libertad al personal técnico para que desarrolle su labor con independencia de las directrices políticas.
- Abrir la política de comunicación a una estrategia multicanal que se vaya balanceando del lado de las redes sociales.
- Cooperar de forma transversal con el resto de entidades y sectores sociales y productivos para satisfacer más expectativas y aligerar la estructura interna de la entidad.

CENTROS DE FORMACIÓN (UNIVERSIDAD e IAD)

La formación inicial de los profesionales de la gestión viene determinada en gran medida por la formación académica universitaria, sin embargo no es determinante, ya que en este ámbito parece quedar claro que una cosa es la formación y otra la profesión, así que cabría preguntarse, ¿y si se plantea una formación universitaria que dé paso a la profesión? ... como ya ocurrió con la relacionada con el profesor de Educación física.

- En la actualidad, dadas, de un lado, las necesidades formativas de los profesionales del sector y de otro la falta de una oferta especializada que sea determinante para el desempeño de su labor, planteamos la posibilidad de proponer a la Universidad, en nuestro caso, a la de Granada, un Grado en Gestión Deportiva (ver anexo 3), como ya ocurre en otras universidades del país, que abarque las enseñanzas necesarias en el ámbito empresarial, administrativo, jurídico, etc. desde la óptica del *servicio deportivo*.
- Al margen de la formación inicial, el 86,4% de los gestores deportivos de Andalucía, declara la necesidad de que el IAD retome su actividad como entidad de referencia en la formación complementaria, en especial en la relacionada con la actualización del gestor en el escenario legislativo. En este aspecto, la administración autonómica, la Junta de Andalucía, es la única responsable de volver a otorgar a esta entidad la capacidad dinamizadora en este aspecto.
- La formación complementaria debería alternar experiencias presenciales con digitales, debido a la dificultad de cuadrar agendas y encontrar huecos, según declaran los gestores encuestados.
- Así mismo, estos agentes formativos deberían tender al diseño de acciones en las que se facilitara el intercambio de experiencias entre iguales, toda vez que pudieran verse integradas en programas más

verticales pensados para atender carencias específicas y/o actualización.

ASOCIACIONES PROFESIONALES y COLEGIOS OFICIALES.

- Poner en valor la profesión con independencia de administraciones, grupos políticos o de presión.
- Ser interlocutores reales, auténticos mediadores entre los gestores deportivos y sus necesidades (formativas, laborales, sindicales, salariales...)
- Convertirse en el elemento cohesionador de un sector que tiene al 76,3% de sus miembros desasociados pero ilusionados con su profesión en un 92,3%, a lo que añadimos que 2 de cada 3 encuestados declara que echa en falta un colectivo que salvaguarde sus intereses y derechos.
- Abanderar la lucha por el Ordenamiento de las profesiones del deporte en Andalucía, al igual que ocurre en otras comunidades, como en Cataluña con la Ley 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones del deporte o en Extremadura, con la Ley 15/2015, de 16 de abril, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en Extremadura.

BIBLIOGRAFÍA



A

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Álamo, J.M. (2007). Gestor y práctica deportiva: claves de futuro. En *Actas Congreso: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 1-7. Las Palmas de Gran Canaria 14-16 febrero, 2007.
- Albi, E., González-Páramo, J.M. y López-Casanovas, G. (1997). *Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel.
- Alvira, F. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: C.I.S.
- Andrés-Pérez, F., y Delgado-Lacoba, C. (1995). *Política deportiva municipal*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Andrés, F., Ortego, G., Ortego, L. y Clemente, J. (1997). *La funcionalidad y el coste de los equipamientos deportivos*. Madrid: INDE.
- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Anguera, J., Arnau, M., Ato, R., Martínez, J., Pascual, J. y Vallejo, G. (1988). *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Síntesis.
- Aparicio-García-Molina, V.A., Carbonell-Baeza, A., y Delgado-Fernández, M. (2010). Beneficios de la actividad física en personas mayores. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40) 556-576.
- Aragón, P. (1991). Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. *Cuadernos técnicos*, 18. UNISPORT. Chiclana (Cádiz).
- Arboledas, D. y Puig, N. (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 29, 223-244.
- Arias, F.G. (1998). *Mitos y errores en la elaboración de Tesis y proyectos de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arkin, H. & Colton, R. (1984). *An outline of statistical methods as applied to economics, business, education, social and physical science*. New York: Barnes & Noble.
- Armas-Castro, M. (1995). Evaluación de la satisfacción, estrés y autoestima de los directivos escolares. En *Dirección participativa y evaluación de centros*. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, 419-429.

B

- Balcells, J., y Junyent, J. (1994). *La investigación social. Introducción a los métodos y a las técnicas*. Barcelona: PPU.
- Ball, S. (1988). *La motivación educativa*. Madrid: Narcea.
- Barberá, E., y Mateos, P. (2000). Investigación sobre psicología de la motivación en las universidades españolas. *Revista Española de Motivación y Emoción*, 5-6 (3), Diciembre 2000.
- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., y Felipe, J.L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2): 81-90.
- Barrientos-Borg, J. (2001). *Técnicas y Métodos de Investigación Social: Método Delphi, Aplicación en el campo sanitario*. Departamento de Ciencias Políticas. Universidad de Granada. Trabajo propio del Departamento.
- Barros, M., Mulatinho, C, Gantois, G., Gonçalves, W., De Aguilar, T., y Samico, V. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. Profile Manager Brazilian Sport: Literature Review. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 29, 344-352.
- Bassols-Coma, M. (1978). Administración deportiva: evolución y posible configuración. *Revista de Administración Pública*, 85, 375-390.
- Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación: guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Benjumea, M.A. (2011). *Motivación del alumnado de segundo ciclo de Educación Secundaria de la comarca de la Vega Alta de Granada, en Educación Física escolar y en las actividades físico-deportivas extraescolares*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J.C., Dorado, A., Gallardo, L., et. Al. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Bernal-Triviño, A. (2009). Redes sociales y medios de comunicación, IV Congreso de Cibersociedad. *Crisis analógica, futuro digital*, 2009. Recuperado de: <http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes-sociales-y-medios-de-comunicacion/831/>
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Guía práctica. Barcelona: CEAC.

- Blanco-Pereira, E. (2007). *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro*. Las Palmas de Gran Canaria: Gráficas Ferlibe.
- Blanco-Pereira, E. (2008). El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local. En *Actas Congreso: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 21-28. Las Palmas de Gran Canaria 14-16 febrero, 2007.
- Blanco-Pereira, E. (2012a). Cuadro de mando integral los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1), 53-57.
- Blanco-Pereira, E. (2012b). La Gestión Deportiva Municipal ante la crisis.
- Blanco-Pereira, E. (2013a). El tercer sector y el futuro de la estructura asociativa en el deporte. En *Actas del V Congreso de Gestión Deportiva*. Valencia 6 y 7 de marzo 2013, 25-34.
- Blanco-Pereira, E. (2013b). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos*. Recuperado de: <http://agaxede.org/uploads/file/LA%20GESTION%20DEPORTIVA,%20SECTORES%20Y%20AMBITOS.pdf>.
- Blinde, E.M., & McClung, L.R. (1997). Enhancing the physical and social self through recreational activity: Accounts of individuals with physical disabilities. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 14, 327-344.
- Brasile, F.M., Kleiber, D.A., & Harnisch, D. (1991). Analysis of participation incentives among athletes with and without disabilities. *Therapeutic Recreational Journal*, 25 (1), 18-33.
- Bravo, M., y Arrieta, J. (2005). El Método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 3. Recuperado de: http://www.rieoei.org/inv_edu38.htm.
- Briceño, M.Y., y García-de Berrios, O. (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión gerencial*, 1, 21-32.
- Brown, J.S. (1979). Motivation. En E. Heats (ed.). *The First Century of Experimental Psychology*. Hillsdale, N.J.: LEA. Trad. castellana en: L. Mayor y J.M. Peiró (eds.). *Psicología de la motivación. Selección de textos*. Valencia: Promolibro.
- Buendía, L., y Colás, P. (1992). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- Buendía, L., Colás, P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

C

- Cabello, D., Camps, A., & Puga, E. (2009). Evaluation model of excellence in sporting organizations. *XIII Olympic Congress-Copenhagen. International Olympic Committee*, Lausanne (Suiza).
- Cabello, D., Rivera, E., Trigueros, C., y Pérez, I. (2011). Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(44), diciembre, 690-707.
- Camejo, J. (2012). Indicadores de gestión. ¿Qué son y por qué usarlos?. *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>.
- Campos-Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre-Sancho, J., y Pablos A.C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(3), 25-38. Recuperado de: <http://www.cafyd.com/REVISTA/00803.pdf>.
- Campos-Izquierdo, A. (2006). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana (2004)*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Valencia.
- Campos-Izquierdo, A., Pablos, C., y Mestre-Sancho, J.A. (2006). *La estructura y gestión del mercado laboral en el deporte*. Sevilla: Wanceulen.
- Campos-Izquierdo, A., Pablos, C. y Mestre-Sancho, J.A. (2008). La formación de los profesionales que desarrollan funciones de actividad física y deporte. *Habilidad motriz*, 22, 22-29.
- Campos-Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63. Recuperado de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html.
- Carabaca, I. (2003). *La terciarización de la economía andaluza. Geografía de Andalucía* (Coord. A. López). Barcelona: Ariel Geografía.
- Carta Europea del Deporte. (1992). Consejo de Europa. Recomendación NºR 92(13) del Comité de Ministros de los Estados Miembros sobre el deporte para todos.
- Carta Europea del Deporte para Todos. (1975). Consejo de Europa. Bruselas.

- Castillo, I., y Balaguer, I. (2001). Dimensiones de los motivos de práctica deportiva de los adolescentes valencianos escolarizados. *Apunts, Educación Física y Deportes*, 63, 22-29.
- Cazorla-Prieto, L.M. (1992). *Deporte y Estado*. Barcelona: Editorial Labor.
- Cazorla-Prieto, L.M., y Alcubilla, E.A. (1991). *Derecho del deporte*. Madrid: Tecnos.
- Cepero, M., Sánchez-Vinuesa, A., y Párraga, J.A. (1999). Reflexiones sobre la necesidad de optimizar la gestión de instalaciones deportivas en centros de enseñanza como mejora de la enseñanza y el entretenimiento deportivo. *Guadalbullón: Revista de educación*, 9, 97-112.
- Chelladurai, P. (2006). *Managing Organizations. For Sport and Physical Activity. A Systems Perspective*. 2 ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Cea D´Ancona, M.A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cecilio, R. (2000). Ayuntamiento de Alcobendas. En VV.AA. (2000). *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza: INDE.
- CEET (2006). *Plan de Trabajo de la Comisión organizadora del C.EE.T 2006 EPSC*. XVII CEET. Escuela Politécnica Superior de Castelldefels (EPSC) de la Universidad Politécnica de Cataluña (Barcelona).
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. En *Actas del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*, 65-69. Zaragoza: INDE.
- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE.
- Celma, J. (2007). Gestor y práctica deportiva. Mesa Redonda. En *Actas Congreso: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 135-150. Las Palmas de Gran Canaria 14-16 febrero, 2007.
- Celma, J., y Jiménez, J. (2002). El rol del gestor deportivo y la transformación del deporte. En VV.AA. (2002). *II Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Nuevos retos frente a la transformación del deporte*. Barcelona: INDE.
- Cervelló, E. (1996). *La motivación y el abandono deportivo desde la perspectiva de las metas de logro*. (Tesis Doctoral inédita). Universitat de Valencia.
- Cimarro, J. (2013). *Adquisición y mantenimiento de hábitos de vida saludables en los escolares del tercer ciclo de Educación Primaria en centros de las comarcas del Sur de Córdoba, y la influencia de la Educación Física sobre ellos*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

- Cohen, E. (1991). Leisure-The last resort: a comment. En B.L. Driver, P.J., Brown & G.R. Peterson. *Benefit of leisure Pennsylvania*. Venture Publishing, Inc. State College, PA, 1991, 438-444.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Colás, P., y Buendía, L. (1994). *Investigación educativa*. Alfar: Sevilla.
- Collado, D. (2005). *Transmisión y adquisición de valores a través de un programa de Educación Física basado en el juego motor, en un grupo de alumnos y alumnas de Primero de la ESO*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Colom, A. (2005). Continuidad y complementariedad entre la Educación formal y no formal. *Revista de Educación*, 338, 9-23.
- Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.). (1987). Conclusiones del Seminario sobre formación en gestión deportiva. Consejo de Europa. Berlín. En: *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte 1967-1991*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia-Consejo Superior de Deportes.
- Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.). (2009). Conclusiones del Consejo, de 12 de mayo de 2009. *Un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación*. Recuperado de:
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:ef0016>.
- Consejo Superior de Deportes. (2000). *El deporte español ante el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia-Consejo Superior de Deportes.
- Consejo Superior de Deportes. (2008). *Análisis y estudio comparado del modelo financiación y evaluación de la excelencia del deporte federado español en el entorno de la UE. Propuesta de mejora e incentivos fiscales para el alto rendimiento*. (Documento inédito). Consejo Superior de Deportes.
- Consejo Superior de Deportes (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Avance Resultados*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Consejo Superior de Deportes. (2011). *Estudio los hábitos deportivos de la población escolar en España*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Cordón-Muñoz, M. (2008). *Procesos formativos de los técnicos deportivos, que participan en actividades físico-deportivas a nivel provincial, en Andalucía Oriental*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

- Correal, J. (2013). 30 años de Deporte municipal. En: J. Vázquez Pérez. "30 años de Deporte en Andalucía. 1982-2012", (155-204) Sevilla: Wanceulen.
- Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphy Study. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.
- Cubeiro, J.C. (2006). Gestión del talento en las organizaciones deportivas". En: L. Gallardo y J. Lozano. (2006). *Futuras claves en la gestión de las organizaciones deportivas*. Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y Fundación de la Real Federación Española de Fútbol, 53-66.
- Cubeiro, J.C., y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo en el Deporte, Liderazgo en la Empresa*. Madrid: LID.
- Cuesta, J.M. (2013). *Relación entre la insatisfacción con la imagen corporal, la autoestima, el autoconcepto físico y la composición corporal, en el alumnado de tercer ciclo de Educación Primaria de la ciudad de Motril*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

D

- Dabas, E., y Najmanovich, D. (1995). *Redes, el lenguaje de los vínculos*. Madrid: Paidós.
- De Gracia, M., y Marcó, M. (2000). Efectos psicológicos de la actividad física en personas mayores. *Psicothema*, 12(2), 285-292.
- De Gracia, M., Marcó, M., y Garre, J. (1999). Valoración de los beneficios psicológicos del ejercicio físico en personas mayores. *Apunts de Actividad Física y Deportes*, 57, 46-54.
- De la Plata, N. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Universidad Europea CEES. Madrid: Ediciones IAD.
- De la Plata, N. (2006). *Las competencias deportivas locales: evolución, cumplimiento y ampliación futura*. Sevilla: Signatura-Ediciones.
- De la Plata, N. (2014). Ley de Racionalización y Sostenibilidad Financiera en la Administración Local: una propuesta de gestión y redistribución competencial para la gestión deportiva municipal. El caso andaluz. En *Congreso AGESPORT "Nuevos retos en la gestión deportiva"*. Benalmádena.

- Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 13, 79-80. New York: Academic press.
- Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Declaración de Salónica (1997). *Conferencia Internacional Medio Ambiente y Sociedad: Educación y Sensibilización para la Sostenibilidad*. Salónica (Grecia), 8-12 de diciembre de 1997.
- Del Villar, F. (Coord.) (2005). *Libro Blanco. Título de Grado de las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Recuperado de: <http://www.aneca.es>
- Delgado-Lacoba, C. (2006). Evolución de los sistemas deportivos locales. En: *Dinamización en la gestión de actividades deportivas municipales*. Instituto Andaluz del Deporte. Junta de Andalucía. Écija (Sevilla), 18-28.
- Delgado-Lacoba, C. (2007). Las Concesiones Administrativas para construcción y gestión de instalaciones deportivas. En *Actas Congreso: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 47-68. Las Palmas de Gran Canaria 14-16 febrero, 2007.
- Delgado-Lacoba, C. (2011). *Directrices básicas de gestión deportiva en el ámbito local*. Recuperado de: <http://www.fagde.org/archivos/Directrices-de-Gesti%C3%B3n-Deportiva-Local.pdf>.
- Delgado-Noguera, M.A. (1995). *Análisis de los comportamientos docentes del entrenador. Apuntes del Master en Alto Rendimiento Deportivo*. Centro Olímpico de Estudios Superiores: Comité Olímpico Español.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana/Ediciones UNESCO.
- Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative. Research*. Londres: Sage.
- Denzin, N.K. (1989). Strategies of Multiple Triangulation. *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración, enfoque situacional*. México: Editorial PHH S.A.
- Dewey, J. (1998). *Experience and Education. The 60Th experiences in education (1938-1998)*. Kappa Delta Pi. Indiana.
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: revista de sociología*, 97, 193-223.
- Directiva 85/368/CEE: Decisión del Consejo, de 16 de julio de 1985, relativa a la correspondencia de las calificaciones de formación profesional entre

los Estados miembros de la Comunidades Europeas (Diario Oficial nº L 199 de 31/07/1985).

- Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Zaragoza: INDE.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw Hill.
- Dosil, J., y Caracuel J.C. (2003). *Ciencias de la actividad física y el deporte*. Madrid: Síntesis.
- Drummond, M.F., Sculpher, M.J., Torrance, G.W., O'Brien, B.J., & Stoddart, G.L. (2005). *Methods for the economic evaluation of health care programme*. Third edition. Oxford: Oxford University Press.

E

- Echevarría, B. (2012). La empleabilidad en la gestión deportiva. En: L. Gallardo, y J. Lozano. (2006). *Futuras claves en la gestión de las organizaciones deportivas*. Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y Fundación de la Real federación Española de Fútbol, 53-66.
- Escartí, A., y Cervelló, E. (1994). La motivación en el deporte. En I. Balaguer (Dir). *Entrenamiento psicológico en el deporte* (63-87). Valencia: Albatros Educación.
- Escribano-Collado, P. (1977). El usuario ante los servicios públicos: precisiones acerca de su situación jurídica. *Revista de administración pública*, 82,113-152
- Espinosa, P. (2006). *Hallado en Cádiz un muro de 3.000 años*. Cádiz: EL PAÍS.
- Estévez, M. (2012). *Relación entre la insatisfacción con la imagen corporal, autoestima, autoconcepto físico y composición corporal en el alumnado de segundo ciclo de Educación Secundaria de la ciudad de Alicante*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Etnier, J.L., Salazar, W., Landers, D.M., Petruzzello, S.J., Han, M., & Nowell, P. (1997). The Influence of Physical Fitness and Exercise Upon Cognitive Functioning: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19, 249-277.

F

- Fajardo Del Castillo, J.J. (2002). *Análisis de los procesos formativos del entrenador español de voleibol*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Fernández, A. (1988). Dimensión normativa de la organización escolar: adecuación o innovación. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 40 (2), 189-220.
- Field, A., & Hole, G. (2003). *How to design and report experiments*. London: SAGE.
- Figueras-Valero, F.J. (2008). *Motivaciones del alumnado de 5º y 6º de Educación Primaria de la provincia de Granada, hacia la práctica de las actividades extraescolares y la influencia que los agentes de socialización participantes tienen en la transmisión de valores*. Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Fraser, D. (1999). *QSR NVivo, NUD*IST Vivo: Reference guide*. Melbourne (Australia). Qualitative Solutions and Research Pty.
- Freire, P. (1988). *La educación como práctica de la libertad*. México: Siglo XXI Editores.
- Fuentes, E. (2011). *Adquisición y mantenimiento de hábitos de vida saludables en los escolares de primer ciclo de Educación Secundaria Obligatoria de Jerez de la Frontera (Cádiz)*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

G

- Gallardo-Guerrero, L. (2001). *Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha: Indicadores económicos y de Gestión*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Castilla la Mancha.
- Gallardo-Guerrero, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha. *European Journal of Human Movement*, 9, 165-191.
- Gallardo-Guerrero, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.

- Gálvez-Ruiz, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. Tesis doctoral: Universidad de Málaga.
- García, A. (2003). *Educación, televisión e infancia en Una televisión para la educación. La utopía posible*. Barcelona: Gedisa.
- García, D. (2000). Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión. En *Actas del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*, 115-117. Zaragoza: INDE.
- 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.
- García-Fernández, J., Lago-Hidalgo, J., & Fernández-Gavira, L. (2011). The management of sport managers in fitness centers. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(44), 674-689.
- García-Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1996. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores*. Valencia: Tirant lo Blanch. Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte, prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M. (2002). La encuesta. En F. Alvira, M. García Ferrando y J. Ibáñez (Comps.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (ed. 3ª) (141-170). Madrid: Alianza editorial.
- García-Ferrando, M. (2005). *Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García-Ferrando, M. (2006). 25 años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*, LXIV, 44: 15-38.
- García-Ferrando, M. (2006). *Postmodernidad y deporte: entre la individualización y la masificación. Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M., y Llopis, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes y Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García-Ferrando, M., Puig, N., y Lagarera, F. (2009). *Sociología del Deporte*. Madrid: Alianza Editorial.

- García-García, J.A. (2011). *Transmisión y adquisición de valores y actitudes a través del bloque de contenidos de juegos y actividades deportivas en el alumnado de tercer ciclo de Educación Primaria de la Comarca de los Vélez (Almería)*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- García-Sánchez, E. (2015). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. Barcelona: INDE.
- García-Unanue, J., Felipe, J.L., Del Corral, J., Fernández-Luna, A., Plaza-Carmona, M., y Gallardo, L. (2013). La condición financiera de los servicios deportivos municipales descentralizados en el siglo XXI. En: P. Burillo-Naranjo, J. García Unanue, B. Pérez González y J. Sánchez-Sánchez. (2013). *Reinventando la economía del deporte*, 105-108. Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (1997). *La mente no escolarizada*. Argentina: Paidós.
- Garrigós, F. (2002). La regulación del ejercicio de la profesión como activo en el desarrollo de la economía del deporte. *Actividad física. Ciencia y profesión*, 2, 5-8.
- Gil, J. (2011). *Como gestionar instalaciones deportivas*. Recuperado de: <http://docplayer.es/822481-Como-gestionar-una-instalacion-deportiva-jose-gil.html>.
- Gomes, R. y Puig, N. (Eds.) (2009). El deporte, entre lo local y lo global: ¿una mirada europea?. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 97, 3-6.
- Gómez-Tafalla, 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-Tafalla, A.M. (2003). *El Rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Valencia.
- Gómez-Tafalla, A.M., y Mestre-Sancho, J.A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: INDE.
- Gómez-Tafalla, A.M., y Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1, 5-30.
- Gómez-Tafalla, A.M., Calabuig, F., y Licerias, J. M. (2009). El perfil del gestor deportivo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 9, 24-47.
- Gómez-Tafalla, A.M., Mundián-López, J.J., y Calabuig-Moreno, F. (2012). Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones

- deportivas en la Comunidad Valenciana. *IV CONGRESO AGAXEDE* (Asociación Gallega de Gestores Deportivos).
- Gómez-Pozo, Y. (2007). *La formación integral desde la dimensión ética en la universidad actual*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/etica-y-la-formacion-de-valores-desde-la-universidad.htm>
- González-Maura, V. (2000). La educación en valores en el curriculum universitario. Un enfoque psicopedagógico para su estudio. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 14(1), 74-82.
- González-Naveros, S. (2015). El deporte local: una perspectiva ecológica. En Vázquez Pérez (coord.) *El deporte andaluz visto por sus gestores* (61-76). Granada: Agesport.
- González-Valeiro, M. (2001). Procesos cognitivos y afectivos en el pensamiento del alumno I: autoconcepto, percepciones y motivación. En B. Vázquez (coord.). *Bases Educativas de la actividad física y el deporte* (143-156). Madrid: Síntesis.
- Gordillo, A. (2004). Reestructuración del concepto y el régimen jurídico de los servicios públicos, Buenos Aires. *Páginas de Ayer*, 10, 29, LL.
- Granero-Gallegos, A. (2007) Las actividades físico-deportivas en la naturaleza y la industria turística. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 7(26), 111-127. Recuperado de: <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista26/artactnatural52.htm>.
- Grimaldi, M., Fernández, J., y García, J. (2013). Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión. ICOLEFCAFE-CV*, 18, 33-40.

H

- Hayes, B.E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Oxford University Press.
- Heinemann, K. (1991). Tendencias en la investigación social aplicada al deporte. En AA.VV. *Políticas deportivas e investigación social*. Pamplona: Gobierno de Navarra.
- Heinemann, K. (1998). *Mercados de trabajo en el deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo.

- Heinemann, K., Puig, N., López, C., y Moreno, A. (1997). Clubs deportivos en España y Alemania. Una comparación teórica y empírica. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 49, 40-62.
- Helmer, O. (1983). *Using Delphi Technique*. Recuperado de: http://www.voctech.org.bn/virtud_lib/.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Hontangas, J., Mestre-Sancho, J.A., y Orts, F. (2014). *La gestión participada en el deporte local*. Valencia: Editorial Reus.
- Huber, G., Fernández, G., Lorenzo, O., y Herrera, L. (2001). *Análisis de datos cualitativos con Aquad Cinco para Windows*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Huck, S.W., & Cormier, W.H. (1996). *Reading statistics and research*. New York: Harper Collins College Div.

I

- INCUAL-CSD (2008). *La familia profesional de las actividades físicas y deportivas*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.
- Inglehart, R. (1997). *La Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en cuarenta y tres sociedades*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, Siglo XXI.
- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Contabilidad Regional de España*. Madrid: INE.
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Cifras de población referidas al 01/01/2013. Cifras Oficiales de Población de los Municipios Españoles: Revisión del Padrón Municipal-Población a 1 de enero de 2014*. Madrid: INE.
- Iraossi, G. (2006). *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting Results, and Influencing Respondents*. Washington, D.C.: The World Bank.

J

- Jae, Y. (2013). Sport Management and Marketing: Overview and recommendation for future research. *RICYDE. International Journal of Sport Science*, 33(11), 204-207.
- Jiménez-Beatty, J.E., Graupera, J.L., y Martínez del Castillo, J. (2006). Los modelos de planificación de las organizaciones deportivas y la dirección por valores. En: *VVAA: Culturas deportivas y valores sociales. AEISAD. Investigación Social y Deporte* nº 7. Madrid: Ediciones Esteban Sanz.
- Jiménez-Soto, I. (2000). Naturaleza y contenido de los seguros previstos en la Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del deporte. Los seguros de responsabilidad civil. *Revista española de seguros: Publicación doctrinal de Derecho y Economía de los Seguros privados*, 102, 333-368.
- Jiménez-Soto, I. (2015a). *La configuración jurídica del deporte en el medio natural. Relaciones con el turismo, el desarrollo sostenible y la ordenación del territorio*. Madrid: Reus.
- Jiménez-Soto, I. (2015b). Evolución y configuración de los servicios deportivos locales. Un acotamiento a propósito de la ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 3.

K

- Kantzara, V. (2007). Prestige. En: G. Ritzer (ed.). *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Malden (USA): Blackwell Publishing, 2007. Recuperado de: <http://www.academia.edu/2185008/Prestige>>.
- Katz, R.L. (1974). *Skill of an effective administrator*. Harvard business review.
- Ko, L., Henry, I., & Kao, J.C. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317.

L

- Lacasa, A. (2012). El impacto deportivo en la economía supone ya el 2% en España. *Jornadas de Marketing y comunicación en el Deporte*. Santa Cruz de Tenerife, 27 de enero de 2012. Recuperado de: <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-la-economia.html>
- Latiesa, M. (1996). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación acción. Conocer y mejorar la práctica educativa*. Barcelona: Graó.
- Latorre, A., Del Rincón, D., y Arnal, J. (1996; 2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado Ediciones.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Publicado en BOE de 17 de Octubre de 1990.
- Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía. BOJA núm. 148 de 29 de Diciembre de 1998.
- Ley 7/1993, de 27 de julio, reguladora de la demarcación municipal de Andalucía.
- Li, M., MacIntosh, E., & Bravo, G. (2012). *International sport management*. Human Kinetics: Ottawa.
- Linstone, A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Technique and Applications*. Massachusetts. Reading, MA: Addison-Wesley. Recuperado de: <http://www.eies.njit.edu/~turoff/Papers/delphi3.html>.
- Llopis, M.P., y Gil, I. (2011). Un gran evento deportivo: perspectiva de los residentes de la ciudad de acogida. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 1(4), 32 - 61.
- López-López, A. (2000). Modelos de gestión en las instalaciones deportivas municipales. *Revista Agua Gestión*, 49, 31-34.
- López-López, A. (2002). Los grandes temas del sistema físico-ambiental de Andalucía y sus implicaciones humanas. *Revista de estudios regionales: XII Jornadas de Estudios Andaluces*.
- López-López, A., Luna-Arocas, R., y Martínez-Morales, J.R. (2005). El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana. Ponencia presentada en el *II Congreso gestión del deporte*. Enero 2005. Valencia.

- López Ontiveros, A. (2002). Los grandes temas del sistema físico-ambiental de Andalucía y sus implicaciones humanas. *Revista de estudios regionales: XII Jornadas de Estudios Andaluces*.
- López-Ramírez, E., y Rodríguez-Gómez, L.E. (2010). El aprendizaje desarrollador una alternativa en Educación Física. *Revista EDU-FISICA*, 2,(6), 1-30. Grupo de Investigación *Edufísica*. Recuperado de: <http://www.edu-fisica.com>.
- Losada, R., y López-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. Madrid: Thomson, D.L.
- Luna, J. (2014). Análisis y debate sobre el marco jurídico y evolución comparada del deporte en Andalucía en materia de corporaciones locales. En Foro: *Las claves actuales de la gestión del deporte local*. Club deportivo Universidad de Málaga.
- Luna-Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de entidades deportivas*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. (2003). El cliente y la entidad deportiva desde un modelo de gestión de la calidad. Ponencia de las Jornadas de *La gestión de la calidad en las entidades deportivas como un reto de futuro*. Instituto Andaluz del Deporte: Málaga.
- Luna-Arocas, R., y López-López, A. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. *Apunts: Educación física y deportes*, 61, 88-95.

M

- Macarro, J., Romero, C., y Torres-Guerrero, J. (2010). Motivos de abandono de la práctica de actividad físico-deportiva en los estudiantes de Bachillerato de la provincia de Granada. *Revista de Educación*, 353, 495-519.
- Maehr, M.L., & Nicholls, J.G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. En N. Warren (ed.), *Studies in cross-cultural psychology* (221-267). New York: Academic Press.
- Manrique-Arribas, J.C., Gea-Fernández, J.M., y Álvaro-Garzón, M. (2011). Perfil y expectativas del técnico de deporte escolar en el municipio de Segovia (España). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(50), 367-387.
- Marcelo-García, C. (2002). *E-Learning-Teleformación. Diseño, desarrollo y evaluación de la formación a través de Internet*. Barcelona: Gestión2000.

- Marsh, H.W., & Sonstroem, R.J. (1995). Importance ratings and specific components of physical self-concept: Relevance to predicting global components of self-concept and exercise. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 84-104.
- Martínez-Aguado, D. (2012). *Gestión deportiva municipal: metodología de un plan rector de deportes*. Almería: Círculo Rojo.
- Martínez-Aguado, D. (2013). *La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica*. Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz.
- Martínez de Aldama-Ortúzar, I., y Camps I Povill, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. estudio de caso en Bizkaia. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 92, 2º trimestre, 74-80.
- Martínez del Castillo, J. (Dir.) (1991). *La estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta realizada sobre los sectores de Entrenamiento, Docencia, Animación y Dirección*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- 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 (1-3)*. Hospitalet de Llobregat.
- Martínez, F.J., Peñalver, A., y Salamanca, J. (2002). Gestión estratégica del conocimiento. Ponencia presentada en la *Reunión Técnica Internacional sobre Gestión del Conocimiento*. México D.F. Recuperado de: <http://purace.unicauca.edu.es/DelInteres/GestionConocimiento/index.htm>
- Martínez, G. (2007). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana*. Tesis doctoral: Universidad de Valencia.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., y Mestre, J.A. (2008a). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte: funciones y características sociodemográficas, laborales y formativas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., y Mestre, J.A. (2008b). *Las entidades de la actividad física y del deporte: estado actual y perfiles*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Martínez-Barea, J. (2014). *El mundo que viene*. Barcelona: Planeta.
- Martínez-González, R.A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Ministerio de Educación y Ciencia. Dirección General de Educación, Formación Profesional e Innovación Educativa. Madrid: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- Martínez-Pérez, R. (2012). *Transmisión y adquisición de valores y actitudes a través del Bloque de Contenidos de Juegos y Deportes en el alumnado*

- de Segundo Ciclo de Educación Secundaria de la Comarca de Estepa (Sevilla)*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., y Ramos, M.A. (1996). Aspectos psicosociales del uso de instalaciones deportivas: Estudio de actitudes, conductas y satisfacción de los usuarios. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(2), 65-96.
- Martínez Tur, V., Zurriaga., R., Luque, O., y Moliner, C. (2005). Predictores Cognitivos y Afectivos de la satisfacción del consumidor: Comparación de dos segmentos de clientes. *Psicothema*, 17, 270.274.
- Martínez-Vizcaíno, V., y Lozano, A. (1998). *Calidad de vida de los ancianos*. Cuenca: Ediciones de la Universalidad de Castilla-La Mancha.
- Medina-Rodríguez, R.E. (2006). *Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos caso dirección de deportes del municipio de Monterrey*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Zaragoza.
- Méndez-Rial, B. (2010). *La Calidad de la Gestión en las Federaciones Deportivas Gallegas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Vigo. Recuperado de:
<https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=928842>.
- Mendez-Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137.
- Mendez-Rial, B. (2015). *El directivo deportivo del siglo xxi: áreas de análisis*. . *Revista Española de Educación Física y Deportes –REE nº FD*, 410, Año LXVII.
- Merino-Mandly, A. (1999; 2000). *El Servicio Deportivo Municipal: equilibrio, condiciones económicas y valor social*. Fundación General de la Universidad Complutense. Cursos de Verano de Almería. (Apuntes inéditos). Almería.
- Merino-Mandly, A. (2001). Las corporaciones locales, el empleo y los gestores del deporte. *Revista Española de Educación Física y Deporte*, 8(1), 15-21.
- Merino-Mandly, A. (2013). “30 años de Deporte provincial” En J. Vázquez Pérez, (2013). *30 años de Deporte en Andalucía. 1982-2012*. (205-253) Sevilla: Wanceulen.
- Mestre-Sancho, J.A. (1997). *Planificación deportiva. Teoría y Práctica. Bases metodológicas para una planificación de la Educación Física y el Deporte*. Barcelona: INDE.

- Mestre-Sancho, J.A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: INDE.
- Mestre-Sancho, J.A. (2010). *Gestión de entidades con piscina*. Sevilla: Wanceulen.
- Mestre-Sancho, J.A. (2013). Componentes de una gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física – Universidad de Antioquia*, Vol. 2, 2, Abril – Junio 2013, 1-19.
- Mestre-Sancho, J.A., y García-Sánchez, E. (1997). *La gestión del deporte municipal*. Barcelona: INDE.
- Mestre-Sancho, J.A., y Cervera, L. (2006). La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física. *II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte*. Valencia, 30-31 Marzo.
- Mestre-Sancho, J.A., y Rodríguez Romo, G. (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas municipales*. Barcelona: INDE.
- Mestre-Sancho, J.A., Orts, F., y Martínez, G. (2011). *Gestión en el deporte*. Sevilla: Wanceulen.
- Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). Data management and analysis methods, en N.K. Denzin & Y.S. Lincoln. (Eds.): *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publication, 429-444.
- Molina-García, J., y Castillo-Fernández, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 10, año 2009, 13-24
- Montero, J.G., y Martín, O.J. (2015). El gestor deportivo en la administración de actividades deportivas. *Lecturas: Educación Física y Deportes - Revista Digital* - Buenos Aires - Año 20 - Nº 206 - Julio de 2015. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/>.
- Moreno-Palos, C. (1992). Una nueva realidad social en España: el deporte para todos. Contribución desde el Municipio a su fomento y desarrollo. El futuro del deporte municipal. *Sistema*, 110-111, 85-104.
- Muñoz-Machado, S. (1998). Ley 29/1998, de 13 de Julio, Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa: Exposición de motivos. (Ejemplar dedicado a: Comentarios a la Ley de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa de 1998). *Revista española de derecho administrativo*, 100, 23-42.
- Murillo-Fuentes, A., Ramírez-Macías, G., Sanchís-Ramírez, J.P., y Palacios-Rodríguez, F. (2013). Satisfacción de docentes-responsables de la gestión deportiva en centros escolares andaluces. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 24, 85-90.

N

- Navarro-Imberlón, J.L. (2015). Introducción. En J. de la C. Vázquez-Pérez. (Ed.) *La política deportiva pública basada en la sociedad*. Málaga: Diputación de Málaga.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*, 21, 328-346.

O

- Orden de 26 de junio de 2008, por la que se procede a la adaptación de los estatutos del Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de Andalucía. (20-32) BOJA 150/2008, de 29 de julio.
- Ortega, J. (2005). La educación a lo largo de la vida: La educación social, la educación escolar, la educación continua... todas son educaciones formales. *Revista de Educación*, 338, 167-175.
- Ortega, M.A. (2010). *Relación entre la insatisfacción con la imagen corporal, autoestima, autoconcepto físico y la composición corporal en el alumnado de primer ciclo de Educación Secundaria de la Ciudad de Jaén*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

P

- Palomar, A. (2007). *Repensar el modelo....repensar "Lo público"*. Master en Derecho Deportivo. Universidad de Lleida (paper).
- Palomares-Cuadros, J. (2003). *Motivaciones, hábitos físico-deportivos y usos de los espacios del Parque Periurbano Dehesas del Generalife*. Granada: Reprodigital.
- Pantoja-Chaves, A. (2011). Los nuevos medios de comunicación social: las redes sociales. *Tejuelo*, 12, 218-226.

- Paris-Roche, F. (1998). Presente y futuro del deporte municipal. *BIPA* nº 36. Málaga: IAD.
- Paris-Roche, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Paris-Roche, F. (2011). Los 'proyectos ágiles', un nuevo modelo de gestión para las organizaciones deportivas. *Instalaciones deportivas XXI*, 171, 44-48.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. Beverly Hills, C-A.: SAGE.
- Peiró, J.M., Ramos, J., y González, P. (1993). Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 2(2), 5-32.
- Peiró, J.M., Ramos, J., y Martínez-Tur, V. (1995). Aspectos psicosociales de la práctica deportiva y del uso de instalaciones deportivas: diferenciación por sexo, edad y tamaño de la población. *Ciencia Psicológica*, 2, 90-124.
- Pérez J.A., y Fernández V.C. (2011). Homenaje al profesor Antonio Caro Bellido. Vol 1. Prehistoria y protohistoria de Andalucía y Levante, estudios históricos de Andalucía. Servicio de publicaciones Universidad de Cádiz.
- Piñeiro García-Lago, G. (2007). La Gestión Deportiva Local: Problemática actual y Tendencias de futuro. Ponencia Marco. En *Actas Congreso: La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 7-21. Las Palmas de Gran Canaria 14-16 febrero, 2007.
- Piñeiro García-Lago, G. (2008) Ponencia marco. La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro. En *La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro* (7-20). Madrid, España: FEMP y Consejo Superior de Deportes.
- Puig, N. (1994). Tendencias del espacio deportivo contemporáneo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 37, 42-48.
- Puig, N. & Gomes, R., ed., (2010). Sport, between local and global. *Special Issue of European Journal for Sport and Society*, 7 (3/4).

R

- Ramos, A. (2013). *La generación de conocimiento desde la investigación y la extensión para la consecución de municipios inteligentes en cambio de época*. Habana: Universo, 12-22.

- Real-Ferrer, G. (1991). *Derecho público del deporte*. Universidad de Alicante, Secretariado de Publicaciones. Madrid: Cívitas.
- Releer, D.L. (1998). Expert panels disagree on medical treatments. *The Chronicle of Higher Education*, 44(43), 13-14. Recuperado de: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Richards, L. (1999). *Using Nvivo in Qualitative Research*. London: Sage.
- Rittner, V. (1994). *Sociología del ocio y del tiempo libre en una perspectiva transcultural y de futuro*. Seminario impartido en el Curso de Especialización en ocio y recreación deportiva. Madrid: INEF.
- Ródenas-Espí, E., Mestre-Sancho, J.A., y Pablos-Abella, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 21-36.
- Rodríguez, J.E.; Pazos, J.M. y Palacios, J. (2009). Análisis de la promoción deportiva en el municipio de Boiro (a Coruña): Relación entre la gestión deportiva municipal, los clubes deportivos y los resultados deportivos. *EmásF, Revista digital de Educación Física*, 33, marzo-abril de 2015.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*, Málaga: Aljibe.
- Rodríguez-Bailón, J.D. (2012). *La materia de música en primer ciclo de ESO en Antequera y su comarca: fundamentos, motivación y proyección social*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

S

- Sánchez-Bañuelos, F. (2005). *Didáctica de la Educación Física para Primaria*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Scalan, T.K., & Lewthwaite, R. (1984). Social psychological aspects of competition for male youth sport participants: I. Predictors of competitive stress. *Journal of Sport Psychology*, 7, 25-35.
- Sepúlveda, M.G. (2003). Autonomía moral: una posibilidad para el desarrollo humano desde la ética de la responsabilidad solidaria. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XII, nº 1, 27-35.
- Solar-Cubillas, L. (2007). *Deporte: El gigante virtual*. Centro de Estudios Olímpicos. Universidad del País Vasco.
- Solar Cubillas, L. (2015). El interés público del deporte, pero no de cualquier deporte. *Gestores del deporte*, 7, 3-5.

- Sosa-Wagner, F. (1997). *La gestión de los servicios públicos locales*. Madrid: Cívitas.
- Soto-González, J.I. (2011). *Conocimientos y creencias sobre la formación en valores y técnicas de intervención del alumnado de magisterio de Granada*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.
- Sternberg, R.J., y Lubart, T.I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista: Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.

T

- Taylor, S.J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México D.F. Paidós.
- Teruelo-Ferreras, B. (2011). El ABC del deporte municipal frente a la crisis. *Instalaciones deportivas XXI*, 170, 64-71.
- Tójar, J.C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.
- Tomás i Noales, V. (2002). Rol de los gestores deportivos ante el cambio. En: V.V.A.A. (2002). *II Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Barcelona: INDE.
- Torres-Guerrero, J. (1999). *La actividad física para el ocio y el tiempo libre. Una propuesta didáctica*. Granada: Proyecto Sur Ediciones.
- Torres-Guerrero, J. (2006). *Actualización de contenidos en ciclos formativos de actividad física. "Los ciclos formativos. Reflexionando sobre el pasado, viviendo el presente e intuyendo el futuro"*. Instituto Andaluz del Deporte. Departamento de Formación. Jaén.
- Torres-Guerrero, J. (2013). El centro escolar como promotor de actividades físico-deportivas. En *Actas Jornadas de Deporte en edad escolar*. Dos Hermanas (Sevilla). Instituto Andaluz del Deporte.
- Torres-Guerrero, J., Merino-Mandly, A., y Romero-Granados, S. (2011). *Manual de buenas prácticas del deporte en edad escolar*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Toscano-Gil, F. (2004). Las competencias de las entidades locales en materia deportiva en Andalucía. *Anuario andaluz de derecho deportivo*, 4, 199-206.
- Toynbee, A. (1996). En: Taylor C. *Revista UdeG, Dossier la atención a los niños sobresalientes*, 5, junio-julio, Guadalajara, México, 1996.

Tuvilla-Rayó, J. (2002). *Reformas Educativas, Transversalidad y Derechos Humanos*. Recuperado de: <http://www.eip-cifedhop.org/espagnol/dosieres/tuvilla5.htm>.

U

Ureña-Espá, A. (2013). Epílogo. En: Vázquez-Pérez, J. (2013). “30 años de deporte en Andalucía, 1982-2012”. Sevilla: Wanceulen.

V

Vázquez-Pérez, J. de la C. (2011). Análisis del deporte municipal. En: *Jornadas de deporte municipal*. AGESPORT. Antequera (Málaga).

Vázquez-Pérez, J. de la C. (2013). “30 años de deporte en Andalucía, 1982-2012”. Sevilla: Wanceulen.

Vázquez-Pérez, J. de la C. (2015). *El deporte andaluz visto por sus gestores*. Granada: AGESPORT.

Vázquez-Pérez, J. de la C. (2015). *La política deportiva pública basada en la sociedad*. Málaga: Diputación de Málaga.

Vílchez-Barroso, G. (2007). *Adquisición y mantenimiento de hábitos de vida saludable en los escolares de Tercer Ciclo de Educación Primaria de la comarca granadina de los Montes Orientales y la influencia de la Educación Física sobre ellos*. (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Granada.

Villar-Ezcurra, J.L., y Villar-Palásí, J.L. (1980). Título III. Objeto del Recurso Contencioso Administrativo. Capítulo Primero. Actividad administrativa impugnada. Artículo 28. (Ejemplar dedicado a: Comentarios a la Ley de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa de 1998). *Revista española de derecho administrativo*, 100, 276-293.

W

- Web Dictionary of Cybernetics and Systems. (1996). DELPHI METHODPRINCIPIA CYBERNETICA WEB -© URL= Recuperado de: http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/DELPHI_METHO.html.
- Weisser, B., Preuss, M., & Predel, H.G. (2009). Physical activity for prevention and therapy of internal diseases in the elderly. *Med Klin (Munich)*, 15, 104(4):296-302.
- Wolfe, J.M., Horowitz, T.S., & Kenner, N.M. (2005). Rare items often missed in visual searches. *Nature*, 435, 439–440.
- Wong, E.H., & Bridges, L.J. (1995). A model of motivational orientation for youth sport: Some preliminary work. *Adolescence*, 30, 437-452.

Y

- Young Jae, K. (2013). Sport management and marketing: overview and recommendation for future research. *International journal of sport science*, Vol. 9, 33, 204-207.

Z

- Zabalza, M. (2000). Los Nuevos Horizontes de la formación en la sociedad del aprendizaje (una lectura dialéctica de la relación entre formación, trabajo y desarrollo personal a lo largo de la vida). En A. Monclús Estella (coord.). *Formación y Empleo: Enseñanza y competencias*, Granada: Comares, 165-198.
- Zambrana, M. (2005). *Historia y breve evolución del deporte en España. Desde la educación física de Amorós a la Gestión del siglo XXI*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid.
- Zeigler, F. (1987). Sport Management: past, present, future. *Journal of Sport Management*, 1, 04-24.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes_sociales-y-medios-de-comunicacion/831/.

<http://agaxede.org/uploads/file/LA%20GESTION%20DEPORTIVA,%20SECTORES%20Y%20AMBITOS.pdf>.

http://www.rieoei.org/inv_edu38.htm.

<http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>.

<http://www.cafyd.com/REVISTA/00803.pdf>.

http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:ef0016>.

<http://www.aneca.es>.

<http://docplayer.es/822481-Como-gestionar-una-instalacion-deportiva-jose-gil.html>.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/etica-y-la-formacion-de-valores-desde-la-universidad.htm>.

<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista26/artactnatural52.htm>.

http://www.voctech.org.bn/virtud_lib/.

<http://www.academia.edu/2185008/Prestige>.

<http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-la-economia.html>.

<http://www.eies.njit.edu/~turoff/Papers/delphi3.html>.

<http://www.edu-fisica.com>.

<http://purace.unicauca.edu.es/DeInteres/GestionConocimiento/index.htm>.

<https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=928842>.

<http://www.efdeportes.com/>.

<http://proquest.umi.com/pqdweb>.

<http://www.eip-cifedhop.org/espagnol/dosieres/tuvilla5.htm>.

http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/DELPHI_METHO.html.

<http://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-andalucia.html>

ANEXOS



ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL PERFIL PERSONAL, PROFESIONAL, FORMATIVO Y MOTIVACIONAL DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE LOS AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES (PGDN15)

Estimado gestor:

Pedimos su colaboración en una investigación sobre el estado actual del perfil personal, profesional, formativo y motivacional de los gestores deportivos de los ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes. Para ello, pasaremos este cuestionario de forma exclusiva a los responsables de dichos servicios, bien sean gerentes, directores, técnicos, etc. Con la información obtenida y tras su cruce con las entrevistas realizadas a algunos de ellos, pretendemos obtener un perfil del gestor deportivo andaluz.

Este cuestionario es anónimo, por lo que no tiene que escribir su nombre. Pedimos que lo conteste de forma **individual** y **sincera**.

Por último, queremos dejar patente que cuando nos referimos al “gestor deportivo”, nos referimos de forma indiferente a hombres y mujeres, gestores y gestoras del deporte.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las instrucciones para rellenar el cuestionario:

- Antes de contestar asegúrese de que **comprende** claramente la pregunta, y después, respóndala con tranquilidad.
- Todas las respuestas son válidas, no hay unas soluciones mejores que otras.
- Recuerde que debe contestar siempre con **sinceridad**.
- Existen varios tipos de preguntas:
 - En algunas deberá escribir la respuesta, para lo que contará con un espacio marcado (Ejemplo: _____).
 - En otras deberá marcar con una **X** la respuesta elegida (por ejemplo, entre SÍ y NO).
 - Y en otras tendrá que macar con **X** el número correspondiente en una escala (Ejemplo: 1 2 3 4 5 6), teniendo en cuenta que 1 es siempre la respuesta más baja y 6 la más alta, tal y como se expresa en la siguiente tabla:

	ESCALAS			
1	Muy malo	Nunca	Nada	Muy bajo
2	Malo	Casi nunca	Casi Nada	Bajo
3	Regular	Pocas veces	Poco	Algo bajo
4	Bueno	Varias veces	Algo	Algo alto
5	Muy bueno	Casi siempre	Bastante	Alto
6	Excelente	Siempre	Mucho	Muy alto

Para cualquier aclaración, no dude en realizarla a través del correo: sergionaveros@gmail.com

iii MUCHAS GRACIAS !!!

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL PERFIL PERSONAL, PROFESIONAL, FORMATIVO Y MOTIVACIONAL DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE LOS AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA MAYORES DE 10.000 HABITANTES.

Nota: el presente cuestionario será pasado a los **GESTORES DEPORTIVOS** responsables de los servicios de deportes de los **AYUNTAMIENTOS MAYORES DE 10.000 habitantes de Andalucía**, cuyas funciones están relacionadas con el diseño, planificación, programación, gestión / coordinación y evaluación de planes, programas y/o actividades deportivas, **no como administrativos, entrenadores, monitores o animadores deportivos.**

BLOQUE PERSONAL

1. Género:
 - Hombre
 - Mujer

2. Edad:
 - Menos de 29
 - Entre 30 y 39
 - Entre 40 y 49
 - Entre 50 y 59
 - Más de 60

BLOQUE LABORAL

3. Provincia:
 - Almería
 - Cádiz
 - Córdoba
 - Jaén
 - Granada
 - Huelva
 - Málaga
 - Sevilla

4. Población del municipio en el que trabaja:
 - Mayor de 10.000 habitantes
 - Mayor de 20.000 habitantes
 - Mayor de 50.000 habitantes
 - Mayor de 100.000 habitantes
 - Mayor de 200.000 habitantes

5. Situación laboral actual:
 - Funcionario de carrera
 - Funcionario interino
 - Laboral Fijo
 - Laboral Indefinido
 - Laboral Interino
 - Laboral Eventual
 - Contrato por obra o servicio determinado
 - Otro:

6. Cargo que desempeña en la actualidad:

- Gerente
- Director
- Técnico de Deportes
- Coordinador de Deportes
- Otro:

7. Experiencia profesional en el puesto de trabajo actual:

- Menos de 4 años
- Entre 5 y 9
- Entre 10 y 14
- Entre 15 y 19
- Más de 20

8. Forma de acceso a la plaza que ocupa en la actualidad:

- Concurso
- Oposición
- Concurso-Oposición
- Contrato por Obra o servicio
- Libre designación
- Otro:

9. Experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual relacionados con la gestión deportiva pública o privada:

- Ninguna
- Menos de 4 años
- Entre 5 y 9
- Entre 10 y 14
- Entre 15 y 19
- Más de 20

10. En general, ¿está satisfecho/a con el trabajo que realiza?:

1	2	3	4	5	6

11. ¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos?

1	2	3	4	5	6

12. ¿Pertenece a algún colectivo profesional?

- Sí. Indique cuál/ cuáles:
- No

BLOQUE DE FORMACIÓN

13. Señale las tres titulaciones más altas que posea:

- Ninguna
- Graduado escolar, EGB, ESO
- Bachiller superior, COU
- Formación profesional: TAFAD, TCAMN...
- Diplomado en Magisterio o Grado en Educación Infantil o Primaria.
- Licenciado en Ciencias del Deporte o Grado en Ciencias del Deporte
- Máster en el ámbito de la gestión deportiva
- Doctor
- Otros estudios:

14. Los tres requisitos formativos que considera más adecuados para trabajar como gestor deportivo son:

- Diplomado o Grado en Ciencias de la Educación
- Licenciado o Grado en Ciencias del Deporte
- TAFAD, TCAMN
- Cursos Federativos
- Monitor deportivo
- Técnico deportivo (nivel 1 a 3)
- Máster
- Otros:

15. ¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años?

- Sí
- No
- NS/NC

16. ¿Cree necesaria la formación complementaria del Instituto Andaluz del Deporte (IAD) para el gestor deportivo?

- Sí
- No
- NS/NC

17. ¿Dispone su Ayuntamiento de un Plan de Formación para sus trabajadores?

- Sí
- No
- NS/NC

18. ¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionadas con la gestión deportiva?

- Sí. Indique el tipo (publicación, ponencia, investigación, comunicación, etc.):
- No

19. ¿Qué tres estrategias utiliza para seguir formándose?

- Ninguna
- Cursos presenciales
- Cursos online
- Congresos
- Seminarios
- Conferencias
- Intercambio con colegas o compañeros
- Jornadas
- Otras:

20. Señale las tres dificultades que considere o encuentre para no realizar más actividades de formación:

- Propuestas poco interesantes
- Elevado precio
- Excesiva teoría
- Muy lejos del lugar de residencia
- Falta de tiempo
- Dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios
- Falta de motivación
- Otras:

21. La relación/ colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera: (elija solo una)

- Imprescindible
- Muy útil
- Útil
- Poco útil
- Innecesaria

22. La frecuencia con la que colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de tu trabajo, es: (elija solo una)

- Solo cuando asisto a actividades de formación
- Alguna vez a lo largo de la temporada
- Cada mes
- Cada semana
- A diario
- Nunca

23. Indique las tres materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo:

- Idiomas
- Procedimientos administrativos
- Sostenibilidad y suficiencia energética
- Legislación
- Urbanismo
- Contabilidad y Finanzas
- TICs
- Coaching
- Otras. Indique cuales:

BLOQUE DE MOTIVACIONES

24. Señale los tres motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo:

- Por mi gusto por el deporte
- Por mi interés/vocación por gestionar, organizar
- Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población
- Porque me gusta trabajar con grupos de personas
- Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte
- Porque prefiero esta salida profesional a otras (enseñanza, entrenamiento, etc)
- Otras

25. ¿Cree que la puesta en marcha de los programas que gestiona logran la adopción e hábitos deportivos entre la población?

1	2	3	4	5	6

26. Indique las tres cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo:

- Presupuesto
- Libertad para diseñar
- Ajuste del programa a necesidades reales
- Independencia frente a directrices políticas
- Pasión y Motivación personal
- Experiencia
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Formación
- Autonomía para gestionar recursos
- Materiales e instalaciones

BLOQUE DE GESTIÓN

27. Señale los tres tipos de indicadores que crea más necesarios para el desarrollo de su trabajo:

- De Medios (humanos, instalaciones, económicos)
- De gestión de Resultados (en Instalaciones, actividades, producción, nivel de práctica...)
- De gestión de la Eficiencia (costes, financieros)
- De gestión de la Calidad (en el servicio, profesorado, instalaciones, personal...)
- De gestión relacionados con la Misión de la Entidad
- De gestión relacionados con la Satisfacción del cliente/usuario

28. Valore la importancia/utilidad que tendría para su trabajo una plataforma web para el cálculo de indicadores de gestión:

1	2	3	4	5	6

29. Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a cada una de las siguientes áreas:

	1	2	3	4	5	6
Planificación de servicios y actividades						
Gestión económico - financiera						
Dirección de instalaciones						
Gestión de personal						
Comunicación y marketing						
Tareas directivas y administrativas						

30. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área administrativa**:

- Ordenanzas municipales en materia deportiva
- Redacción de pliegos
- Convenios
- Contratos
- Inscripciones

31. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área de Equipamientos e instalaciones deportivas**:

- Reglamentos, seguridad y normativas
- Aplicación de nuevas tecnologías
- Pavimentos deportivos
- Coordinación del mantenimiento
- Diseño y construcción
- Energías renovables y suficiencia energética

32. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área de Planificación de actividades deportivas**:

- Análisis de la realidad y el entorno
- Diseño de Planes estratégicos
- Programación y Organización de actividades
- Evaluación y control de actividades
- Búsqueda y análisis de nuevas tendencias

33. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área de Recursos Humanos**:

- Liderazgo, dirección y dinámica de grupos
- Determinación de funciones de puestos de trabajo
- Selección de personal
- Evaluación del desempeño
- Mediación en conflictos laborales

34. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área de Marketing y calidad**:

- Calidad del servicio
- Promoción, comunicación y publicidad
- Análisis de mercado y de la competencia
- Patrocinio deportivo
- Implantación de Sistemas de calidad

35. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el **Área de Contabilidad**:

- Elaboración de presupuestos
- Balances y planificación del gasto
- Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos
- Obtención de recursos
- Estudios de costes

36. Indique la Forma de Gestión empleada por su entidad para gestionar el deporte (elija solo una):

- Gestión Directa: Por la propia entidad local
- Gestión Directa: Organismo autónomo
- Gestión Directa: Sociedad de capital público
- Gestión Indirecta: Concesión
- Gestión Indirecta: Gestión Interesada
- Gestión Indirecta: Concierto
- Gestión Indirecta: Arrendamiento
- Gestión Indirecta: Sociedad Mixta
- Otra:

37. ¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad en el servicio de deportes?

- No
- ISO
- EFQM
- Sistema de elaboración propia
- Otro:

38. ¿Conoce la Misión, la Visión y los Valores de su entidad deportiva?

- Sí
- No
- Me consta que no están definidos
- NS/NC

39. ¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento?

- Sí
- No
- NS/NC

40. ¿Se mide en su Ayuntamiento el impacto de la programación deportiva en el entorno?

- Sí
- No
- NS/NC

41. ¿Se hacen estudios de hábitos y/o demandas de la población?

- Sí
- No
- NS/NC

42. ¿Utiliza algún programa de Gestión?

- Sí. Indique cual:
- No
- NS/NC

43. Señale las tres formas de comunicación más empleadas en la difusión de sus servicios:

- Cartelería
- Buzoneo
- Redes Sociales
- Boletín Informativo
- Página Web
- Correo electrónico
- Otros (Indica cuál/es):

44. Indique las dos Redes sociales que más utilice como Gestor Deportivo:

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Otras:

45. Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión del deporte en su municipio:

	1	2	3	4	5	6
Centros escolares						
Centros de Salud						
Asociaciones, Clubes, etc						
Tejido empresarial						
Entidades turísticas						
Centros culturales						
Otros. Indique cuáles:						

GRACIAS por tu colaboración

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA DE LA EXPRESIÓN MUSICAL, PLÁSTICA Y CORPORAL

ENCUESTA AUTOCUPLIMENTADA

Estimado compañero:

Pedimos tu colaboración en la realización de esta breve encuesta que forma parte de la investigación sobre “El perfil personal, profesional, formativo y motivacional de los gestores deportivos públicos de Andalucía”. Consideramos muy importante conocer tu opinión como gestor deportivo experto, y estamos seguros de que será determinante en el trazado del perfil de este tipo de profesionales en nuestra comunidad.

Esta investigación se está llevando a cabo en los ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes, y entre los instrumentos de producción de información está la encuesta autocumplimentada que es totalmente anónima, y cuya información solo va a ser utilizada para la presente investigación con el objeto de contrastarla con la obtenida en los cuestionarios cumplimentados por los más de 150 gestores de ayuntamientos mayores de 10.000 habitantes que participan en la investigación.

Por último, nos gustaría añadir que cuando hablamos del “gestor deportivo”, nos referimos a la persona que se dedica profesionalmente a la gestión del deporte, con independencia de que lo realice un hombre o una mujer.

Gracias por tu colaboración.

Provincia _____ Años de experiencia _____ Género _____

FORMACIÓN

1. ¿Qué formación tienes?
2. De toda ella ¿cuál piensas que ha contribuido más al desarrollo de tu profesión?
3. ¿Qué itinerario formativo recomendarías a un joven que quiere ser gestor deportivo?
4. ¿Crees importante la actividad científica del gestor deportivo?
5. ¿Qué grado de importancia ha tenido en tu formación la relación con otros gestores deportivos?
6. ¿Qué materias complementarias ves más importantes para el desarrollo del trabajo?

MOTIVACIONES

7. ¿Por qué te hiciste gestor deportivo?
8. ¿Qué motivaciones internas/externas te han servido para mantenerse en la profesión?

9. ¿Qué aspectos valoras como más importantes a la hora de poder realizar tu trabajo? (presupuesto, libertad para planificar y programar, independencia política...)
10. ¿Crees que el gestor deportivo local goza del reconocimiento que merece dentro de su entidad?

GESTIÓN

11. ¿Qué importancia atribuyes a los indicadores de gestión en el pasado y en el futuro para el gestor deportivo?
12. ¿Crees que se utilizarían más si se le ofreciera al gestor una herramienta para ello?
13. ¿A qué áreas de la gestión le has dedicado más tiempo a lo largo de tu carrera?
14. ¿A qué áreas piensas que se deberá dedicar más el gestor deportivo de ahora en adelante?
15. ¿Qué forma de gestión has visto emplear más hasta la fecha y cuál crees que cobrará más importancia en el futuro?
16. ¿Consideras importante la medición del impacto/hábitos por parte de la administración local?
17. ¿Con qué otros sectores de la población piensas que debe trabajar el gestor deportivo para diseñar su programación?

OTRAS

18. Por favor, añada, si lo estimas oportuno, algún comentario/reflexión sobre el pasado, presente o futuro del gestor deportivo en Andalucía que nos pueda ayudar en nuestro propósito y no se haya recogido en las preguntas anteriores.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 3

Propuesta de Plan de Estudios de
Grado en Gestión Deportiva

Tomando como referencia el Grado en Gestión Deportiva de la Universidad Europea de Madrid, hemos diseñado un Plan de Estudios en el que integramos las propuestas formativas que los técnicos municipales de deporte y los gestores deportivos expertos de Andalucía han sugerido durante la investigación como expresión de una Formación Inicial fiel a las necesidades del profesional de la gestión deportiva.

Todas las asignaturas son de 6 créditos ECTS con la salvedad de las prácticas profesionales con 12 y las indicadas con asterisco (*) que tienen 4, conformando un total de 40 asignaturas y 240 créditos ECTS, tal y como se puede apreciar en la Tabla A.1. Se reserva la posibilidad de plantear el título bilingüe o la movilidad al extranjero durante un curso, como posibilidades planteadas, para dominar una segunda lengua extranjera y conocer entornos de trabajo diferentes a los presentes en nuestra comunidad.

Tabla A.1. *Relación de asignaturas y créditos por curso.*

CURSO	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
1º	10	60
2º	10	60
3º	10	60
4º	10	60
TOTAL	40	240

Con la obtención del título de Grado, se pretende capacitar al alumnado para desempeñar las funciones de dirección, planificación y administración de actividades deportivas, que se complementará con Másteres en Gestión Pública del Deporte, de centros Fitness y Wellness, etc. que terminarán de ajustar la formación Inicial del egresado a sus expectativas laborales.

PRIMER CURSO

Tecnología aplicada a la gestión deportiva

Sociología del deporte

Diseño y Gestión de la Comunicación

Economía de la Empresa

Comportamiento del Consumidor

Contabilidad Financiera

Ofimática de gestión

Análisis del entorno económico-deportivo

Fundamentos básicos de los deportes de equipo

Fundamentos básicos de actividades acuáticas

SEGUNDO CURSO

Derecho Deportivo

Organización de la Empresa Deportiva

Diseño y Planificación de Espacios Deportivos

Estadística aplicada

Análisis de Operaciones Financieras

Derecho laboral

Funcionamiento de las federaciones y los servicios públicos deportivos

Contabilidad de Costes

Fundamentos Básicos de Deportes Individuales

Fundamentos Básicos de Actividades en el Medio Natural

TERCER CURSO

Dirección y Gestión de personas

Política deportiva

Gestión de instalaciones acuáticas

Análisis de estados contables

Gestión de instalaciones singulares

Procedimientos administrativos

Análisis de Mercado y tendencias en Fitness y wellness

Dirección técnica de entidades deportivas

Derecho de la empresa

Practicum

CUARTO CURSO

Prácticas profesionales

Trabajo Fin de Titulación: plan de empresa

Dirección y técnicas de venta*

Estructura y Organización de las Instituciones deportivas

Contabilidad de PyMES

Gestión de la Calidad*

Dirección estratégica*

Comercialización y marketing deportivo

Gestión de eventos deportivos

Emprendimiento deportivo
