

EL ROL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS MUNICIPIOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

*Ana M^a Gómez Tafalla. Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Técnica de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia.*

Dr. Javier Mundina Gómez. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de Valencia.

Resumen. Tras la observación de la gestión deportiva llevada a cabo por las diferentes administraciones municipales de la Comunidad Valenciana, nos surge el interés por conocer y analizar cual es la situación de la que han partido, cual es el momento actual en el que se encuentran, junto con las expectativas futuras de actuación.

Para poder llevar esta investigación a cabo, es importante tener presente la gran rapidez con la que cambia el entorno, en nuestro caso el deportivo, y el esfuerzo que estos gestores tienen que hacer para poder adaptarse a los mismos.

Para ello hemos desarrollado un cuestionario que intenta abarcar todas las tareas posibles realizables por los Técnicos deportivos municipales, y comparar lo que hacían y como lo hacían en el pasado, en el presente y en el futuro.

La muestra susceptible de estudio serán todos aquellos municipios mayores de 10.000 habitantes.

Una vez analizada podremos establecer los patrones de acción aconsejables para llevar un gestión eficaz, dirigida a la efectividad y mejora de la calidad de este tipo de servicios municipales.

Palabras claves: Gestor deportivo, rol, gestión, tareas.

1. INTRODUCCIÓN.

El deporte y la actividad física desde la mitad del siglo anterior, se ha convertido en un fenómeno social que ha movilizado a un gran número de personas, consiguiendo mejoras en la calidad de vida de las mismas.

Este fenómeno viene condicionado por los cambios impulsados a través de los diferentes entes que promueven el deporte y la actividad física, tales como el Estado, las Comunidades Autónomas, los Municipios y las empresas privadas entre otros.

Pero debemos tener presente que al igual que existe un crecimiento en la demanda de la actividad física y el deporte, también la sociedad va cambiando sus expectativas y necesidades respecto a estas, conduciendo a los entes que lo promueven a ajustarse y replantearse 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.

En este sentido, y centrándonos en las gestiones deportivas municipales, que es el tema que principalmente nos ocupa en esta investigación, debemos dejar claro que no puede conformarse con su papel de mera prestadora de servicios públicos, sino que debe impulsar planes de calidad que contribuyan a satisfacer las necesidades de sus ciudadanos a través de políticas coherentes con la realidad social del momento.

Para ello, se han dado verdaderos pasos de gigante, consiguiéndose en muchos casos la descentralización y la asignación de recursos a los municipios para abordar con garantías las demandas a este respecto.

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

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

1.1.Los Servicios Deportivos Municipales.

El éxito o el fracaso de la actividad deportiva en un municipio es responsabilidad de todo el sistema deportivo local, no únicamente del Ayuntamiento.

En este sentido, la estructura de organización municipal diseñada para el deporte debiera ser lo más abierta y flexible posible para poder adecuarse con rapidez a los cambios del entorno, pero siempre teniendo presente que la promoción deportiva, la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación y la gestión de los programas de actuación de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad, siendo esto los objetivos básicos que debieran regir su filosofía.

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

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

1.2. Disposiciones legales para los Municipios en materia deportiva.

Los Municipios son las entidades que más directamente se relacionan con el ciudadano, siendo este uno de los principales motivos por lo que debe realizar la función de desarrollar y promocionar el deporte.

Si nos centramos en el artículo 140 de la Constitución, comenta que: “La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozan de personalidad jurídica propia plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales. Los Concejales serán elegidos por los vecinos del municipio mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, en la forma establecida por la ley. Los Alcaldes serán elegidos por los Concejales o por los vecinos. La ley regulará las condiciones en las que proceda el régimen del concejo abierto”.

Este párrafo nos viene a decir que el municipio es la unidad básica de funcionamiento del estado, poseyendo la capacidad de gobernar con autonomía aquello que esté relacionado con el mismo.

Así pues, la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local establece en su art. 25.1. que *“El Municipio para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”*.

En el art. 25.2. dice que “ *El Municipio ejercerá, en todo caso competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias*”:

m) Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo.

En el art. 26.1. dice que “*Los Municipios por sí o asociados deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes*”:

c) En los Municipios con población superior a los 20.000 habitantes, además: Protección civil, prestación de servicios sociales, prevención y extinción de incendios, instalaciones deportivas de uso público y matadero.

Con todo ello vemos como queda legislado las competencias de los Municipios y como están capacitados legalmente para la gestión de sus respectivas políticas deportivas.

1.3. Aproximación a Instalaciones deportivas.

Dada la importancia que las instalaciones deportivas tienen en todos aquellos aspectos que conforman la política deportiva municipal, debemos comentar cuales son las orientaciones de la misma (F.E.M.P., 2000):

- Crear instalaciones deportivas que cubran las demandas de los diferentes sectores de población.
- Fomentar instalaciones de uso y disfrute libre y espontáneo.
- Distribuir las instalaciones de forma racional en todo el territorio.
- Aprovechar los recursos naturales del municipio para su desarrollo de actividades de bajo impacto ambiental.
- Adoptar las medidas necesarias para obtener el máximo aprovechamiento de las instalaciones disponibles.
- Establecer cauces de colaboración con el sector privado.
- Reservar suelo para dotaciones deportivas en los planes generales urbanísticos.
- Superar, en caso de equipamientos costosos y complejos, o bien en equipamientos más sencillos pero ubicados en zonas con poca población o muy diseminada, el ámbito territorial del municipio mancomunado, equipamientos, recursos y servicios.

1.4. Tipos de Gestión.

La Ley Reguladora de Bases del Régimen Local estipula diversas fórmulas para la gestión de un servicio público, directa e indirecta, cada una con unas ventajas y unos inconvenientes. La elección de una fórmula u otra vendrá motivado por (F.E.M.P., 2000)::

- La capacidad de los recursos disponibles por el Municipio (materiales, humanos y económicos).
- La demanda de los ciudadanos de servicios deportivos de calidad.

La gestión directa sería aquella que se realiza sin intermediarios, y en la que todos los poderes de decisión y gestión se realizan sin intermediarios y a través sus propios presupuestos y plantilla. Sus modalidades son:

- Por el propio Ayuntamiento sin órgano especializado.
- Por el propio Ayuntamiento con órgano especializado.
- Por órganos autónomos: Administrativos, Comerciales, Financieros y análogos.
- Por empresa municipal: Sociedad mercantil con capital íntegro del Ayuntamiento.

La gestión indirecta viene provocada en la mayoría de los casos la necesidad de disminuir el nivel de gasto (sobretudo el de personal), por el nivel de especialización exigido, por la necesidad de ofrecer servicios deportivos de calidad aumentando su productividad, y por la flexibilidad y agilidad en los procesos de toma de decisiones y gestión entre otros.

Sus fórmulas de gestión son las siguientes:

- Concesión.
- Gestión interesada.
- Concierto.
- Sociedad de economía mixta.
- Arrendamiento.

1.5.El Gestor Deportivo.

Si tenemos en cuenta que las administraciones locales han jugado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no sólo por su deber legal hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces entenderemos el por qué de la búsqueda de la mejora y la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del Gestor Deportivo en los municipios.

Antiguamente la gestión pública, era prácticamente un gestión técnica, sin grandes exigencias ni en la gestión de los recursos económicos, ni en la gestión de los recursos humanos, según Rafa Cecilio, en el 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña (2000).

Sin embargo, según el mismo autor, la población ha ido creciendo en el número de ciudadanos que practican actividad física y deporte con fines no competitivos, sino lúdicos, de salud, ocio, etc., Por este motivo la gestión se vuelca hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia, traduciéndose en una

mejora y racional gestión de los recursos, en mayor formación del personal y en la necesidad de incrementar la calidad al menor coste.

Pero para llevar a cabo esta gestión deportiva , hay que tener presente cada una de las peculiaridades que conforman el tejido social, asociativo, etc., presente en el municipio y aplicar distintos tipos y modelos de gestión en función de los mismos.

Así pues, entendemos que el Gestor es un agente dinamizador del deporte, además de planificador, administrador, coordinador, director, etc. Su perfil quedaría definido dentro de los siguiente parámetros:

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

Por todo lo expuesto anteriormente y para poder entender la realidad existente los Municipios de la Comunidad Valenciana, surge la necesidad analizar cual es su situación de la gestión deportiva, través de la visión de los gestores de los mismos.

2. OBJETIVOS.

Los objetivos perseguidos por esta investigación son los siguientes:

1º. Analizar la situación actual de las personas encargadas de gestionar el deporte a nivel público desde el punto de vista de la Dirección Estratégica en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

2º. Conocer el tipo de tareas que llevan a cabo los gestores públicos del deporte en la Comunidad Valenciana para establecer los objetivos, metas y fines de los mismos.

3º. Conocer que tipo de mecanismos de implantación, control y evaluación utilizan para llevar a cabo la gestión deportiva en la Comunidad Valenciana.

4º. Analizar que tipo de planificación de actividades siguen las personas encargadas de gestionar el deporte en la Comunidad Valenciana.

3. HIPÓTESIS.

1º. Un alto porcentaje de entidades deportivas (públicas) en la Comunidad Valenciana llevan a cabo una dirección a través de la intuición y la experiencia.

2º. Aquellas entidades de la Comunidad Valenciana que realizan una dirección estratégica correcta obtienen mayores rendimientos (sociales, económicos y técnicos entre otros).

3º. La formulación de objetivos, la implementación, la evaluación y el control son aspectos fundamentales para obtener buenos resultados.

4º. La mayoría de los directivos encargados de gestionar la actividad física y el deporte no tienen formación a nivel de dirección estratégica.

4. METODOLOGÍA.

4.1.Método.

Se va a llevar a cabo una investigación cuantitativa con un diseño observacional descriptivo, que consiste en observar y analizar cual es la situación actual de la gestión deportiva en el ámbito de la Comunidad Valenciana, el tipo de dirección, planificación, implementación, control y evaluación que se lleva a cabo, para crear un modelo de gestión basado en la dirección estratégica adaptable a los gestores deportivos (públicos).

Los aspectos a estudiar de los que extraeremos las diferentes variables serán entre otros:

- Distribución de funciones y tareas.
- Fórmulas de gestión.
- La formulación de objetivos.
- La toma de decisiones.
- Los RRHH.
- La administración contable.
- La gestión de las instalaciones.
- Los sistemas de evaluación para la gestión.
- Los sistemas de control para la gestión.

El instrumento que nos va a ayudar a medir todas estas variables, será un cuestionario creado a tal efecto, tras el oportuno estudio piloto y análisis de la literatura concerniente a ese tema.

Llevaremos a cabo una validación *interna* (grado en que una medición representa a una variable) y *externa* (grado en que la variable representa el fenómeno en la población).

Se dice que una variable es *válida*, cuando mide las características que realmente se pretende medir, para ello ha de ser *exacta*, es decir que represente lo que pretende medir, con ello se evitará medir excesiva cantidad de variables, si se tiene en cuenta estas características se evitarán errores sistemáticos (García, 1995).

4.2. Muestra.

A la hora de confeccionar la muestra de esta investigación tendremos que resolver tres cuestiones:

- La representatividad, es decir, que contenga todos los factores característicos de la población (gestores de la Comunidad Valenciana en municipios a partir de 10.000 habitantes).
- La confianza, en la que se tratará de calcular el tamaño de la muestra y los errores de estimación.
- La ausencia de distorsión, en la que en la medida que los elementos de la muestra presente alguna anomalía, ésta resultará viciada.

A continuación presentamos la relación de municipios de la Comunidad Valenciana que reúnen las características anteriormente citadas.

ALICANTE	VALENCIA	CASTELLON
Alicante	Alaquás	Almazora
Alcoy	Albal	Benicarló
Alfás del Pí	Alboraya	Benicasim
Almoradí	La Alcudia	Burriana
Altea	Aldaia	Castellón de la Plana
Aspe	Alfajar	Nules
Benidorm	Algemesí	Onda
Callosa del Segura	Alginet	Vall d'Uixó
Calpe	Alzira	Villarreal
El Campello	Benetússer	Vinarós
Cocentaina	Benifaió	
Crevillente	Bétera	
Dénia	Burjassot	
Elda	Canals	
Elche	Carcaixent	
Ibi	Carlet	
Monóvar	Catarroja	
Muchamiel	Cullera	

Novelda	La Eliana	
Orihuela	Gandía	
Pego	Godella	
Petrer	Lliria	
Pilar de la Horadada	Manises	
San Juan de Alicante	Massanassa	
San Vicente del Raspeig	Mislata	
Santa Pola	Moncada	
Torreveja	Oliva	
Villajoyosa	Ontinyent	
Villena	Paiporta	
Jávea	Paterna	
	Picassent	
	Pobla de Vallbona	
	Puçol	
	Quart de Poblet	
	Requena	
	Riba-roja del Turia	
	Sagunto	
	Silla	
	Sueca	
	Tavernes de Valldigna	
	Torrent	
	Utiel	
	Valencia	
	Xativa	
	Xirivella	

4.3. Análisis.

Tras el pase del cuestionario a la muestra seleccionada, realizaremos un análisis estadístico descriptivo (describe las características de una muestra) de tendencia central, junto con un análisis estadístico inferencial a través de diferencias de medias (pruebas TT) y estudio de correlaciones.

Todo ello será posible gracias al programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) con licencia de la Universidad de Valencia.

4.4. Medida.

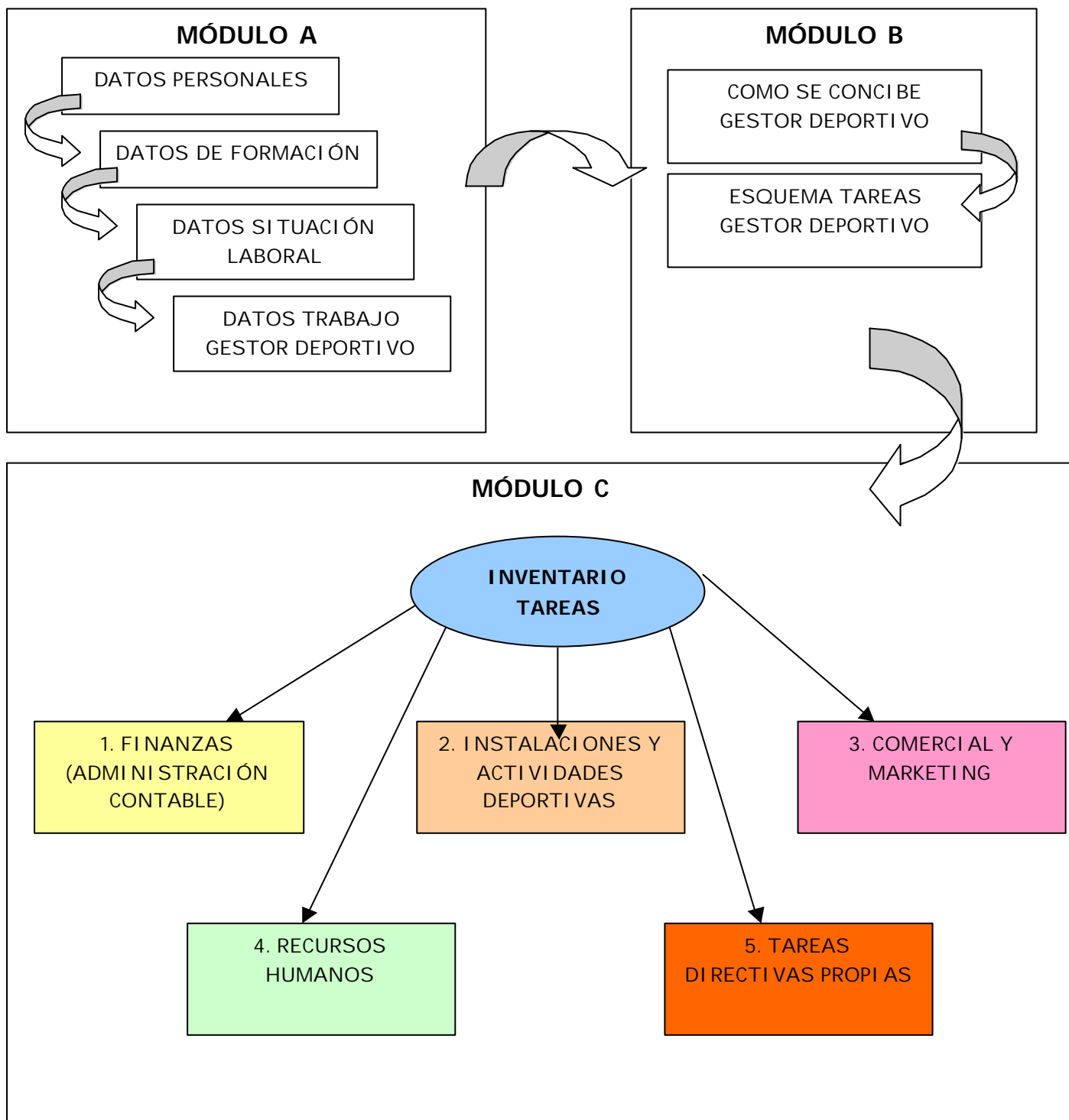
El cuestionario está compuesto por tres módulos diferentes: el primero lo constituye un conjunto de datos sobre formación, situación socioprofesional y

económica, el segundo módulo consta de una cuestión abierta donde se pregunta como se concibe el 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 un Gestor Deportivo repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en cinco áreas de actividad.

A continuación presentamos un ejemplo de este último apartado (tareas: Actividad).

TAREAS: ACTIVIDADES	PASADO			PRESENTE			FUTURO		
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente
1. Organización de Ligas	X				X				X

El cuestionario presenta el siguiente esquema.



5. BIBLIOGRAFÍA.

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona. Paidotribo.
- Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals. (2000). *1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. INDE y ACGESP.
- Cervera, A. (1999). *Marketing y orientación al mercado de la administración pública local*. Valencia. Institució Alfons el Magnànim.
- García Roldan, J.L. (1995). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Murcia. Universidad de Alicante.
- F.E.M.P. Y Consejo Superior de Deportes. (2000). *Guía del Concejal de deportes*. F.E.M.P.
- INEF Lleida. (1999). *Aplicacions i fonaments de les activitats físico-esportives*. Lleida. INEF de Catalunya, Centre de Lleida.
- Luna-Arocas, R y Mundina, J.J. (1998b). "El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas". *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 169-174.
- Luna-Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de Entidades Deportivas*. Valencia. Promolibro.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J.J. y Quintanilla, I. "Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización". En Camarero, Tella y Mundina (compil.). (1997). *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia. Promolibro.
- Merino, A. (2001). "Las corporaciones locales, el empleo y los gestores del deporte". *Revista Española de Educación Física y Deporte*, VIII nº 1, 15-21.
- Orts, F. Y Mestre, J.A. (1997). *Escuelas deportivas municipales*. Valencia. Ayuntamiento de Valencia.
- Quintanilla, I. (1989). *Psicología y Marketing. Evaluación de la conducta del consumidor*. Valencia. Promolibro.
- Ramos, J., Martínez-Tur y Peiró, J.M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios*. Valencia. Nau llibres.
- Rodríguez, J. (1995). *Deporte y Ciencia*. Barcelona. Inde.
- Soler, P. Y Perdiquer, A. (1992). *Prácticas de investigación de mercados*. Bilbao. Deusto. Howard, J.A. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid. Diaz Santos.