

## **DEFINICIÓN DE LAS TAREAS DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

**Ana M<sup>a</sup> Gómez Tafalla.** Dra. en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Técnica de la FDM de Valencia.

**Jose Javier Mundian Gómez.** Dr. en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Profesor Titular de la FCCAFE de Valencia.

**Ferrán Calabuig Moreno.** Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

**Resumen:** 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. Así pues, en la presente comunicación podemos observar como ha sido esa evolución de estos gestores en el área de instalaciones deportivas.

**Palabras clave:** Gestor deportivo, instalaciones deportivas, evolución, municipio.

### **1. EL FACTOR HUMANO EN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN**

La gestión deportiva es un ámbito del deporte que está aumentando su producción científica aportando investigaciones que ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones de los gestores del deporte. Uno de los aspectos fundamentales es el relacionado con el análisis de los usuarios de los servicios deportivos, en concreto, el conocimiento de la calidad de servicio percibida puede aportar datos para establecer la estrategia de la organización con el fin de aumentar su fidelidad.

En una empresa, Herrero, Tomás y Luna-Arocas (2001) en su exposición "Experiencia de gestión de RR.HH. en Piscina Climatizada Municipal. Quart de Poblet", hacen referencia a que además de los componentes materiales y económicos, el factor más importante es el humano, dependiendo el éxito de la organización tanto de la excelencia de su personal, como de su interacción y relación entre ellos y con la propia organización. Es por esto, que la Gestión de los RR.HH. contribuiría a la mejora de la productividad empresarial, tanto directa como indirectamente.

De ahí que los RR.HH. han ido cobrando importancia en los últimos años dentro del campo de la gestión deportiva, pero siempre hay que tener en cuenta que el éxito de estas estrategias (de RR.HH) está en función de la adecuación al entorno, a las características diferenciadoras de la empresa, a sus estrategias organizativas, permitiendo así que la organización aproveche sus capacidades competitivas diferenciales al máximo (Gómez-Mejía, 1997).

### **2. EL GESTOR DEPORTIVO**

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), si bien se ha pasado de una óptica tradicional en virtud de la cual es el individuo el que debe someterse a la actividad físico-deportiva, a otra óptica innovadora según la cual la adaptación debe ocurrir justamente de modo inverso, la actividad físico-deportiva ha de ser diseñada en función de los deseos del ciudadano.

Aquí es en uno de los ámbitos en donde empieza a tener importancia la figura del gestor deportivo, dado que, si tenemos presente que la oferta deportiva actual aún dista bastante de ir en consonancia con la diversidad y continua evolución de la demanda, y si además aceptamos que esa diversidad es, precisamente, uno de los condicionantes que más van a exigir nuevas fórmulas organizativas y de gestión para el deporte, a fin de coordinar la correcta interacción entre oferta y demanda, entonces deberemos aceptar que el gestor deportivo se entienda como una pieza clave para llevar a cabo esa coordinación.

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

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:

- Conjugar políticas.
- Marcar la misión del servicio público.
- Poseer el conocimiento sobre la administración.
- Definir las pautas de atención al usuario "cliente".
- Establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar presupuestos.
- Elaborar la política de RRHH.
- Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.
- Elabora políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.

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

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

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

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

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

### **3. OBJETIVOS**

En la presente comunicación pretendemos dar a conocer cuales son las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en los municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana. Así pues, los objetivos que han guiado la

investigación sobre el gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana en el área de instalaciones deportivas, se enuncian de la siguiente manera:

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 a no realizar.

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.

## **4. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **4.1. Muestra**

La selección de la muestra a encuestar fue realizada a partir del censo de población de derecho de la Comunidad Valenciana del Instituto Valenciano de Estadística del 1 de enero de 1999, para así determinar el número total de municipios mayores de 10.000 habitantes, hallando un total de 85 municipios que cumplieran esta característica, de los cuáles sólo 73 tenían técnico (gerente) deportivo municipal. Una vez determinados éstos, pasamos el cuestionario a todos ellos y recogimos un total de 53 (el 70% del total de municipios con técnico deportivo) cuestionarios cumplimentados correctamente. Debemos aclarar que esos 53 cuestionarios pertenecen a 51 municipios con técnico deportivo, si bien Cullera y Valencia rellenaron dos cada uno de ellos, debido a que poseen más de un técnico deportivo que realizan tareas diferentes (dos técnicos en Cullera y cinco en Valencia). El resto de municipios que no contestó al cuestionario fue por razones diversas, dado que era libre y voluntario.

### **4.2. Material**

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


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

El cuestionario está compuesto por tres módulos diferentes: el primero lo constituye un conjunto de datos personales, de formación, situación profesional 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 éste (gestor deportivo), repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en seis áreas de actividad, destacando para esta comunicación la de instalaciones.

## **5. RESULTADOS**

La tabla que presentamos a continuación pretende explicar de forma gráfica, y en el formato del propio cuestionario, la ordenación de los *10 ítems* más contestados en el área de instalaciones deportivas, para cada tipo de respuesta: realizo, delego internamente, contrato externamente y no realizo; y en cada uno de los tiempos, pasado, presente y futuro. Así pues, debemos tener en cuenta que se ha añadido una columna más, la de “no realizo”, que en el cuestionario no aparecía como tal, si bien todos los encuestados han tenido la consigna de dejar en blanco las casillas si no las realizan, ni las delegan, ni las contratan, tanto para el pasado, como para el presente y futuro. De esta manera hemos conseguido reducir a una única tabla todas las tablas de análisis de frecuencia de esta área. Apuntar que en cada tabla aparecen unos colores y una numeración. Ésta última, número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el que podemos clasificar de 1 a 10, los ítems

que mayor frecuencia poseen, siendo el 1 el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

TAREAS: <b>INSTALACIONES DEPORTIVAS</b>	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
												
1. Organización de horarios de uso	1				5				6			
2. Determinación del lugar a desarrollar cada actividad	3				4				6			
3. Organización y compra de ropa a los trabajadores				6				6				5
4. Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	5				2				1			
5. Control del material necesario en las instalaciones para desarrollar las actividades	6				10				10			
6. Supervisión del estado de las instalaciones	6				6				9			
7. Control del correcto funcionamiento de la maquinaria						10	9				10	
8. Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria		9				9				10		
9. Compra del material estropeado o acabado	10											
10. Cambio y reposición del material que se haya estropeado												
11. Supervisión de la limpieza de las diferentes dependencias												
12. Limpieza de dependencias (pistas, vestuarios, etc.)			1				1				1	
13. Compra de los productos de limpieza			2				2				2	
14. Encendido de las luces de las pistas		1				1				3		
15. Apertura de la puerta para la entrada de los usuarios a la instalación		3				1				1		
16. Cierre de la puerta de las instalaciones		1				1				1		
17. Encendido de la calefacción o aire acondicionado		5				5		6		5		10
18. Preparación de las pistas o salas para las diferentes actividades		3				4				3		
19. Reserva de las pistas		8				7				5		
20. Supervisión del estado de seguridad de las instalaciones	9						9				7	
21. Control del material de seguridad en los lugares correspondientes			8				5				5	
22. Colocación de los carteles de seguridad								6			8	6
23. Redacción de las normas de funcionamiento y uso de las instalaciones	4				3				1			
24. Compra material de seguridad para los trabajadores (guantes, cascos, etc.)												
25. Compra y reposición del material de botiquín												
26. Llamada en caso de peligro a la ambulancia, bomberos o policía		6				5				7		
27. Encendido de la alarma		6		8		7		4		8		4
28. Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones			5	7	6		5	6	4			
29. Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones			5	9	6		5		5		8	
30. Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones			8	4	9			5	8			6
31. Solución de problemas diarios	1				1				3			
32. Búsqueda de sustituto cuando un trabajador se pone de baja			8									
33. Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)		10	7				5	6		6	6	
34. Búsqueda de los técnicos pertinentes cuándo en una instalación se rompe algo	8											

35.Utilización de programas de gestión y uso de las instalaciones deportivas				4								6
36.Enseñanza de los programas informáticos a los trabajadores			3	2			3	3			3	2
37.Introducción de los datos de los usuarios en el programa				9					8			
38.Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas				2				1				1
39. Actualización de los programas informáticos			3	1			3	1			3	2

## 6. DISCUSIÓN Y 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. Estos resultados, lo que hacen es confirmar los obtenidos por Ramos, Tordera y Martínez-Tur (1995) expuestos en su artículo “Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing”, en cuyo análisis del rol predominante entre los gerentes de instalaciones deportivas, exponían que éste respondía más bien al rol de supervisor del funcionamiento de las instalaciones, presentando pues, un perfil más cercano al de los directivos de nivel intermedio que al de los directivos de alto nivel orientados hacia la dirección estratégica o tareas de organización y planificación. Sin embargo el tipo de tareas delegadas en el *área de instalaciones* son aquellas relacionadas con “la función de operario, encargado de mantenimiento y atención al público”, tales como el encendido de luces, calefacción, alarma, reserva de pistas, llamadas en caso de peligro, preparación de las pistas o salas, apertura y cierre de la instalación, reposición de productos para maquinaria, etc. A su vez, la variación de este tipo de tareas es mínima a lo largo del tiempo.

En lo referente a las tareas que contrata externamente, las que mayor frecuencia han obtenido son aquellas relacionadas con temas de limpieza, programas informáticos, control de las instalaciones, además de asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones. También es importante comentar, que casi no existe ninguna coincidencia entre las tareas contestadas para esta *área como contrato externamente*, con las de *realizo y delego internamente*. Por lo que observamos que el número de tareas que se suelen contratar son pocas, y el tipo de las mismas van por otra línea diferente, normalmente similares a las que se contratan en otros servicios del ayuntamiento y que requieren de una especialización concreta, en el caso de la limpieza esta especialización viene dada por la clase de trabajo normalmente más desagradable.

Si tenemos estos resultados presentes, podríamos afirmar que la disminución de las tareas que realiza el técnico deportivo, vendría provocada por el trasvase de funciones tanto a personal interno del servicio deportivo, personal con cierto nivel de dirección, tipo coordinador, director de instalación, etc., o a personal externo de empresas de servicios que suelen llevar el control y mantenimiento de las instalaciones.

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., aspectos que están en continua evolución y que son de aparición relativamente reciente. En este caso las coincidencias son bastante altas con respecto al tipo de tareas contratadas externamente, aún así es importante destacar la baja frecuencia de tareas que no realizan con respecto a otras áreas.

Si nos centramos en las tareas de asesoramiento en la construcción y remodelación de instalaciones, los resultados obtenidos en esta investigación, contrastan y no terminan de coincidir con los criterios de gestión técnicos, necesarios en la construcción de una instalación deportiva aportados por López, A. (2001), según el cual parece 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.

Una vez comentados todos estos resultados, falta añadir que este área de instalaciones deportivas ha sufrido pocos cambios en el pasado respecto al presente y que la tendencia de futuro es la de seguir el mismo camino, aunque se ha pasado de una situación en la que el gestor realizaba más tareas él mismo, fundamentalmente provocado por la falta de personal en los servicios deportivos municipales, en cuanto a operarios, atención al público, etc., a otra en la que el gestor va delegando más funciones, generado quizás este cambio, por la búsqueda y mejora de la calidad de servicio ofrecida a los ciudadanos, además de por la necesidad de dar una respuesta eficiente a la gran demanda de usuarios que día a día utilizan las instalaciones deportivas.

Si tenemos presente que éste área de instalaciones deportivas es fundamental para el desempeño del trabajo del gestor deportivo, entonces éstos mismos deberán plantearse si la tendencia futura, para la presente área, es la que ellos esperan y desean, o por el contrario deberán actuar desde este mismo momento, para cambiar la dinámica actual y buscar otras formas de gestión (directa e indirecta) más competitivas, eficientes que mejor se adapten a la sociedad y demanda actual del deporte.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Celma, J. (2000). "Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 65-69.
- Fabregás, F. Y Hernando, J.A. (2000). "Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 193-201.
- García, D. (2000). "Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 115-117.
- Gómez-Mejía, Luis R. (1997). *Managing Human Resources*. New York. Prentice Hall PTR.
- Herrero, J.; Tomás, V. y Luna-Arocas, R. (2001). "Experiencia de gestión de RR.HH. en Piscina Climatizada Municipal. Quart de Poblet". En Campos Granell, Llana, S. y Aranda, R. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, Vol. II. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 755-769.
- López, A. (2001). "Criterios de gestión técnicos en la construcción de una instalación deportiva". En Carratalá, V; Guzmán, J.F. y Fuster, M.A. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, Vol. I. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 585- 591.
- Martínez del Castillo, J. (1996). "La Planificación y gestión estratégica de la actividad física de tiempo libre a nivel local". En Seminario Europeo: *Gestión Deportiva a nivel local*. Hospitalet de Llobregat, pág. 1-34.