

## Componentes de la gestión deportiva Una aproximación

Components of sports management. An approximation

### Juan Antonio Mestre Sancho

Licenciado en Educación Física, Doctor en Psicología. Docente adscrito a la Universidad Católica de Valencia / Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte / Coordinador del Instituto Universitario de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Pertenece al grupo de investigación “Actividad física, rendimiento y calidad de vida”, de la misma universidad.

Email: [juan.mestre@ucv.es](mailto:juan.mestre@ucv.es)



### Resumen

Las organizaciones deportivas ya han asimilado la necesidad de adoptar criterios de gestión en su quehacer cotidiano. El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria, ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes –trascendentes podría decirse– que los simplemente económicos. La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos –deportivos por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos... y también económicos–, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar. En el texto se exponen los que se consideran más relevantes, acompañados de algunas ideas o reflexiones.

**Palabras clave:** Gestión deportiva, Componentes de la gestión, Gestor deportivo.

## **Summary**

Sports organizations have assimilated the need for management approaches in their daily work. The sport does not have to be a loss-making activity, or on the contrary be governed only by profitability criteria. The benefits that can, and should, be obtained through sport and practice, are located in planes major-transcendent that arguably- just economic. The sport management intends to seek the greatest benefits to its full extent environments - sporting of course, social, educational, environmental, political and also economic- in achieving the aims of an organization, company or action. For a sports manager achieve these ends must know what are the components that work. The text presents the most relevant considered, together with some ideas or thoughts.

**Key words:** Sport management, Management components, Sports manager

## **Introducción**

La sencillez característica de la práctica deportiva<sup>1</sup> –entendida en su acepción más global – de hace apenas unas décadas, contrasta con la complejidad que envuelve a esta actividad humana en la actualidad. La eclosión que ha experimentado en estos años la actividad física ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta creciente demanda, de manera eficiente y no solamente eficaz. En definitiva el deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos, como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas, englobadas en torno al concepto «gestión».

A diferencia de otras áreas integradas en el Sistema Deportivo<sup>2</sup>, como puedan ser los sistemas (subsistemas) de entrenamiento, preparación física, didáctica, metodología, táctica, y un largo etcétera, los procedimientos en la gestión no pueden ser de aplicación universal. Un plan de entrenamiento, por ejemplo, para nadadores de alto rendimiento puede ser perfectamente de aplicación a nadadores colombianos, canadienses, españoles o japoneses. En gestión, el conjunto de factores que intervienen están inmersos en sistemas sociales distintos que impiden establecer patrones estándar de aplicabilidad. Tan solo permiten relacionar el conjunto de los elementos que componen esta actividad, este desempeño profesional, y obligan, en cada caso, a adecuarlos a la propia realidad, a la idiosincrasia del lugar. Desde esta perspectiva surge el presente texto.

## ¿Qué se entiende por gestión y gestión deportiva?

La aparición de la gestión deportiva, como concepto y como faceta laboral en el Sistema Deportivo, es relativamente reciente. Sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada –al menos en España–, aun cuando sí se hable con frecuencia de «gestión del deporte». Su primera acometida europea «oficial» tuvo lugar, hace relativamente poco tiempo, en 1987, por el Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa. En la sesión de ese año celebrada en Berlín, definieron la gestión 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»*, con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiarse, y a trabajar en él desde una nueva perspectiva.

Así pues, la gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa –organización o acción–. Como rendimiento debe entenderse el equilibrio entre los beneficios y los consumos (costos), de todo tipo, no solamente económicos. En la actividad física y el deporte los beneficios, y también los costos, serán propiamente deportivos, sin duda, pero a su vez, educativos, sociales, en salud, políticos, familiares, medioambientales, de adquisición de valores... y también económicos, con lo que un intento de definición del concepto de gestión, sin duda excesivamente largo, podría ser: *«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»*.

## ¿Quién es gestor deportivo?

Aquí surgen dos respuestas rápidas. La primera dirá que gestor deportivo es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal. La segunda que gestor deportivo es quien lleva a cabo, con preparación conveniente, los cometidos de la gestión. Y como consecuencia de ambas respuestas, significativamente distintas, se plantea la cuestión del bagaje de conocimientos que debe poseer el gestor deportivo. El referido C.D.D.E. estableció, así mismo, que la formación básica que debía poseer el gestor podrían ser la de profesor de educación física, economista, ingeniero, etc. pero necesitado de unos conocimientos

específicos, relativos al deporte, y en concreto (citados literalmente) sobre 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 (informática, etc.). A su vez debe estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia de encuadramiento del personal (trabajo en equipo).

Este Comité consideró, así mismo, como cualidades personales requeridas para ejercer este desempeño: capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, previsión, saber hacerse respetar.

La figura del gestor deportivo se perfila, pues, 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.

### **¿Quién realiza en la actualidad funciones de gestión deportiva?**

Un estudio llevado a cabo en 2004 acerca de la situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana, España (Campos, 2005<sup>3</sup>), concluyó que en cuanto al espectro de formación inicial (considerando solamente la titulación de la actividad física y del deporte de mayor nivel que posee la persona), el 40,6% de las personas que trabajaban en aquellas funciones, no poseían ningún tipo de titulación referente a la A.F.yD.; el 17,1% poseían títulos emitidos por una federación deportiva (monitores o entrenadores en un deporte específico); solamente el 15,9% sí tenían título de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte; el 14,7% eran Maestros especialistas en Educación Física (estudios universitarios medios); el 8% eran Técnicos Superiores en Animación de Actividades Físicas y Deportivas; el 1,9% eran personas formadas en la danza dentro de las enseñanzas consideradas como de régimen especial; y el 1,8% eran Técnicos Medios en Conducción de Actividades Físico-deportivas en el Medio Natural (estos últimos títulos no son universitarios) (Tabla 1). Una realidad que no podía valorarse como buena, corroborada dos años más tarde a través de otro estudio similar (Martínez *et al*, 2008). Como causas de esta situación que había generado el que un porcentaje tan alto (40,6 %) de quienes trabajaban en funciones de educación física y deportes no poseyesen ningún tipo de titulación, se pueden conjeturar: el importante auge experimentado por la actividad físico-deportiva, unido a una falta de regulación del mercado laboral en el país, que ha propiciado un intrusismo laboral al permitir disponer fácilmente de un trabajo

remunerado (fácil por no haber empleado unos años en la propia formación), a la vez que una mano de obra muy económica al no estar cualificada.

<b>Tabla 1. Formación inicial de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la C.V.</b>	
<i>Titulación</i>	<i>%</i>
No posee ninguna titulación de actividad física y deportes	40,6
Entrenadores y monitores deportivos	17,1
Licenciatura en Ciencias A.F.D.	15,9
Maestros especialistas en Educación Física	14,7
Técnico Superior en Animación de A.F. y D.	8
Formación en danza (enseñanzas régimen especial)	1,9
Técnicos en Medios de Conducción de A.F.D. en Medio Natural	1,8
<i>Fuente: Campos (2005); Campos, Pablos y Mestre (2006b)</i>	

Datos que reflejan una situación concreta de una sociedad, pero que requieren, como ya se ha hecho referencia, de estudios particulares en cada caso y situación.

### ¿Qué funciones realiza el gestor deportivo?

En otro estudio llevado a cabo sobre el rol del gestor deportivo municipal (Gómez, 2003; Gómez y Mestre, 2005), se establecieron seis áreas en las que se intentó 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; y funciones directivas propias. A su finalización se ordenaron en cuatro grupos según: las realizaba directamente el gestor; las delegaba; las contrataba externamente, o sencillamente no las realizaba. Las actividades que los gestores expresaron que realizaban ellos directamente figuran recogidas en la Tabla 2.

<b>Tabla 2. Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria, según un estudio de 2003 (Comunidad Valenciana, España)</b>	
<b>Áreas</b>	<b>Funciones que realiza</b>
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.
<i>Fuente: Gómez y Mestre (2005)</i>	

No obstante, la lectura de los contenidos de la gestión expuestos, invita a un estudio más actual acerca de los desempeños laborales cotidianos de estos profesionales, desglosados por «vías» de aplicación y, siempre en el marco de sociedades concretas.

### ¿Qué elementos constituyen la gestión deportiva?

Aplicada al deporte, la gestión se convierte en un proceso que requiere de la actuación, coordinada e interdependiente, de diversos factores que el gestor debe conocer, entre los que destacan, como elementos básicos (o primarios):

- Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población
- La legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte
- Las organizaciones deportivas y sus responsables
- Los gestores deportivos
- La planificación como método de trabajo
- Los presupuestos (recursos) económicos
- Los programas deportivos
- Las instalaciones deportivas (escenarios, infraestructuras, equipamientos... según diferentes denominaciones)
- Los técnicos deportivos
- La ética y los valores en el deporte
- El medio ambiente y su protección

Y como elementos secundarios que surgen como consecuencia de estos anteriores, se pueden mencionar: la estadística; la contabilidad; el marketing y la difusión deportiva; la documentación deportiva; la calidad; los controles médicos; la dinámica de grupos; las relaciones públicas; las nuevas tecnologías y sus posibilidades para la gestión...; y una amplia relación de otros más.

**a) Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población**

Cabe comenzar preguntándose si la población, cada población, ¿tiene necesidad de practicar deporte? Y partiendo de la convicción de que la ejercitación físico-deportiva (bien dirigida y ejecutada) es beneficiosa para la persona, debe conocerse la realidad acerca de la aceptación social del deporte como algo bueno y positivo, de su interés y su consumo –práctica– por cada población. Estudios llevados a cabo acerca de los hábitos deportivos de los españoles, exponen que el 30 % de la población española afirma emplear su tiempo libre de ocio practicando deporte, el 53% en andar, pasear con intención de ejercitarse, y el 27% en asistir como espectadores a presenciar actos deportivos (datos que resultarán por completo diferentes para colectividades, sociedades, y países distintos).

Como ya se ha mencionado, cada realidad es diferente y como tal debe entenderse y analizarse. Estas diferencias pueden apreciarse, por ejemplo, en los índices de práctica deportiva. Los porcentajes de practicantes en la población española varían en poblaciones concretas. Entre la población española comprendida entre los 15 y los 75 años, el 42,6 % afirma practicar deporte, frente al 57,4 % que afirma no practicarlo. Este mismo estudio aplicado, por ejemplo, en la ciudad de Valencia (España), presenta que el porcentaje de quienes afirman practicar deporte se sitúa en el 48,8 % frente al 51,2 % que afirma no practicarlo.

Algo similar ocurre respecto al interés hacia el deporte. En tanto que el porcentaje de población española que afirma tener mucho o bastante interés hacia el deporte se sitúa en el 63%, en la ciudad de Valencia este porcentaje alcanza el 73 %. Los porcentajes respectivos de poco o nada interés son del 37 % y del 27% (Tabla 3).

<b>Tabla 3. Práctica deportiva entre la población de 15 a 75 años, e interés por el deporte. España Y ciudad de Valencia (2010)</b>		
<i>Práctica</i>	<i>España</i>	<i>Valencia</i>
Practica algún deporte	43	49
No practica ninguno	57	51
<i>Interés por el deporte</i>		

Mucho y bastante	63	73
Poco y nada	37	37
<i>Adaptado de García Ferrando y Llopis Goig (2010)</i>		

El gestor deportivo, ante todo, debe conocer esta realidad social y, a partir de ella tratar de aumentar el censo de la población practicante, convirtiendo el ejercicio físico como un hábito cotidiano de la persona; debe propiciar la necesidad individual de asumir la práctica física como un hábito saludable de vida. Y la realidad, como se ha podido ver, es que todavía altos porcentajes de población –al menos en España– no practican deporte ni sienten interés hacia él, lo que constituye uno de los principales retos para el gestor deportivo.

### ***b) Legislación***

La legislación en el deporte y en su gestión, como en todos los demás sistemas sociales humanos, marca las pautas de comportamiento. Sin embargo no es tarea del gestor deportivo, sino del legislador, la confección de las leyes que rijan este sistema. Sí es su cometido el conocerlas, respetarlas, aplicarlas y difundirlas entre quienes de él dependan.

En este apartado debería, pues, incluirse la relación de cuantas leyes afectan a la gestión del deporte. Ante todo las propiamente deportivas, como la Ley 181 de 1995, del Deporte de Colombia; pero también las no deportivas pero de incidencia sobre él, como puedan ser las leyes de contenido económico, las leyes medioambientales, las leyes de igualdad de género, la ley de protección de datos, y todas las demás que afecten el desarrollo de esta actividad en sus múltiples facetas y contenidos; siempre a partir de la Constitución de cada país como texto superior (en el presente contexto, la Constitución Política de Colombia, 1991).

### ***c) Las organizaciones deportivas y sus responsables***

En el momento actual la casi totalidad de la actividad físico-deportiva organizada (a excepción de la práctica «por libre») se desarrolla a través de las tres «vías del deporte» más importantes: la municipal, la escolar y la federada (Mestre, 1995, 2002 y 2008). Cada una de ellas genera o conforma un tipo de organización distinta. La presencia de gestores en ellas es desigual, como también está desigualmente regulada, lo que abre las posibilidades de un ejercicio laboral indiscriminado sin que pueda referirse en términos de intrusismo, a excepción del ético.



Las entidades para las que trabajan los profesionales de la actividad física y el deporte, en su amplia gama de posibilidades, no en exclusiva a la gestión, se recogen en la Tabla 4, resultado del citado estudio parcial llevado a cabo en una de las 17 Comunidades autónomas en que se estructura España (Campos, 2005).

<i>Entidad</i>	<i>%</i>
Gobierno de la Comunidad Autónoma (Valenciana)	16
Ayuntamientos (municipalidades)	14,8
Empresas que prestan sus servicios en A.F.D.	36,3
Asociación o club NO deportivo	5,9
Federaciones deportivas	1,8
Gobiernos provinciales (diputaciones)	0,4
Profesionales que trabajan por cuenta propia	2,1
Empresas NO de A.F.D.	8,8
Asociación o club deportivo	13
Universidad	0,9
<i>Fuente: Campos (2005)</i>	

La mayor representatividad (36,3%) corresponde a profesionales que ejercen su trabajo a través de empresas que mediante contrato prestan sus servicios, en especial a los ayuntamientos y sus instalaciones deportivas públicas, y también en los centros escolares en los horarios extraescolares. El porcentaje del 16% corresponde a los profesionales que trabajan impartiendo docencia en los centros escolares en horario lectivo escolar. En el tercer lugar (14%) se sitúan los profesionales que trabajan en los ayuntamientos en puestos preferentemente de dirección y gestión, y en mucho menor grado en los polideportivos públicos (municipales) como técnicos deportivos, debido a que estos desempeños se llevan a cabo, mayormente, a través del primer grupo.

Las federaciones deportivas y los clubes y asociaciones deportivas, entidades cuyo fin exclusivo es el deporte, apenas contratan al 15 % de los profesionales.

#### ***d) Los gestores deportivos***

Todas las funciones que vienen relacionándose en este trabajo son propias y específicas del gestor deportivo actual. El deporte hace apenas tres décadas, podría decirse que no se dirigía. Los principales protagonistas del Sistema Deportivo eran los deportistas, casi exclusivamente del «sistema deportivo federado o vía competitiva del deporte», junto a ellos los entrenadores, y a otro nivel los presidentes y directivos. Más tarde apareció la

figura del director de deportes, un tanto ambigua, y hace unas tres décadas surge con fuerza la figura del gestor, cuyos cometidos y funciones se esbozan en este trabajo.

Conviene insistir en que es prácticamente imposible que una entidad deportiva, cualquiera que sea su estructura, pueda funcionar de manera conveniente y perdurar en el tiempo, si no sistematiza sus actuaciones de manera ordenada con la pretensión de resultar eficiente en sus resultados.

### ***e) La planificación deportiva***

En esta sociedad en la que parece que la libertad consista en el no sometimiento a normas y directrices, la improvisación se ha instaurado como forma habitual de realización.

No obstante, para alcanzar el óptimo de gestión no pueden dejarse las actuaciones al arbitrio de cada gestor, de cada momento, de cada circunstancia, sino que requiere la aplicación de una sistemática planificadora que oriente y dirija las realizaciones, generales y particulares, de la entidad. Esta sistemática será llevada a cabo por el gestor deportivo de acuerdo a:

- Las necesidades sociales y las aspiraciones individuales.
- El diagnóstico socio-deportivo llevado a cabo.
- Las políticas deportivas de la entidad, de la organización.
- El establecimiento de los planes deportivos de acuerdo a la política, la finalidad de la entidad y sus recursos.
- La distribución de los planes teóricos en programas de aplicación.
- La ejecución de los programas de forma puntual a través de los proyectos.
- La evaluación de los resultados, deportivos, educativos, sociales, de valores, políticos,... y de gestión deportiva, como final del proceso y comienzo del siguiente.

La planificación debe ser admitida como una técnica de trabajo que se utilizará para *preparar* el futuro. Una sistemática tendente a determinar qué es lo que se quiere llegar a lograr en un plazo más o menos largo de tiempo (fin, objetivo o meta) y diseñar una metodología de trabajo para alcanzarlo. A través de la planificación se relega la improvisación como modo de trabajo, lo que permitirá actuar no solamente con eficacia sino sobre todo con eficiencia, esto es, con el máximo ahorro de medios y recursos puesto que se aplicarán racionalmente.

### **f) Los presupuestos (recursos) económicos**

Los presupuestos constituyen, posiblemente, el elemento que con mayor énfasis se reclama y, sin duda, es el que primeramente surge al hablar de gestión del deporte. Por lo general están regulados y estructurados por la legislación de cada país. No se va a incidir mayormente en este punto, por lo tanto. Tan solo comentar dos aspectos importantes, íntimamente relacionados con ellos. Ante todo los presupuestos deben ajustarse a las posibilidades y la realidad a la que representan, y evitar los despilfarros en el quehacer deportivo cotidiano de cada entidad; y se deben diseñar a través del permanente matiz del desarrollo sostenible en la gestión.

### **g) Los programas físico deportivos**

Un alto porcentaje de la población, en todo el mundo, practica deporte por su cuenta (por libre según otra denominación), sin pertenecer a colectivo formal alguno y sin someterse a una dirección técnica. En España tres de cada cuatro personas consumidoras de deporte afirma hacer deporte por su cuenta (Tabla 5). Quienes desarrollamos nuestra función laboral en el sistema deportivo somos conscientes de la problemática que esto puede acarrear para la persona. Sólo un mal conocimiento del deporte (sus características, cualidades, modos...) debe ser la causa de que los ciudadanos, practiquen y se ejerciten físicamente sin orientación, sin dirección... frente a otros campos en los que no se discute sobre esta necesidad (medicina, arquitectura, abogacía...). El gestor deportivo deberá poner empeño en hacer valer la función de los titulados en esta disciplina, con preferencia a través de asociaciones deportivas.

<i>Cómo hace deporte</i>	<i>%</i>
Por su cuenta	75
Como actividad de un club, asociación, organización o federación	19
Como actividad del centro de enseñanza o de trabajo.	6

*Fuente: García y Llopis Goig (2010)*

El gestor deportivo no solamente debe conocer la demanda social sino que debe propiciarla, estimularla. Al margen de modas (no siempre adecuadas) la función del gestor deportivo consistirá en orquestar y proporcionar los programas deportivos más solicitados, más convenientes y ajustados a cada realidad, a cada situación y circunstancia, individual y social, de acuerdo al carácter de la organización (clubes y asociaciones deportivas; establecimientos privados tipo gimnasios especializados; instalaciones

deportivas públicas...). Y en todo momento dirigidos por personal técnico cualificado y especialista en cada especialidad o modalidad.

Interesa conocer, por lo tanto, qué desempeños profesionales realizan los profesionales de la A.F.D., puesto que condicionarán el tipo de programas que se deberán diseñar e implementar. En el estudio ya referido (Campos, Pablos y Mestre, 2006), se consideraron los siguientes desempeños, obtenidos del análisis sobre la realidad del mercado (Tabla 6).

<b>Tabla 6. Desempeños realizados por el conjunto de las personas que se dedican a la A.F.D., con independencia de su titulación.</b>	<b>Porcentaje de desempeño</b>
Docencia de actividad física y deportes, incluyendo la danza, la expresión corporal y los bailes	20%
Cuidado y mantenimiento de la forma física en grupos	15%
Socorrismo acuático	13,2%
Docencia de Educación Física y deportes dentro de las enseñanzas de régimen general, régimen especial o universitaria	11%
Tareas organizativas y coordinación de actividad física y deporte en instalaciones deportivas o entidades	10,7%
Entrenamiento de equipos o individuos para la competición o para la superación de pruebas físicas	8,4%
Actividades físico-deportivas extraescolares o extracurriculares en centros escolares	5,2%
Entrenamiento personalizado	5,1%
Animación-recreación deportiva	4,7%
Rehabilitación-recuperación-reeducación física mediante ejercicio físico	4,2%
Docencia de contenidos específicos sobre actividad física y deporte en cursos	1,7%
Asesoramiento y certificación sobre actividad física y deporte	0,6%
Inspección sobre actividad física y deporte	0,2%
<i>Fuente: Campos, Pablos y Mestre (2006)</i>	

Cada una de estas labores comporta una finalidad y unos objetivos distintos que precisarán programas convenientes, adaptados en cada caso, y que den respuestas a los intereses de las personas a quienes van dirigidos.

#### **h) Las instalaciones deportivas**

Los cometidos en las instalaciones deportivas, casi con toda seguridad, constituyen la faceta que con mayor fuerza se asocia a las funciones propias de la gestión en el deporte, conjuntamente con los presupuestos, si bien no dejan de ser una más en el conjunto de todas ellas.

Cuántas instalaciones deportivas hay en el país, en la localidad o área de influencia del gestor, cuántos espacios de práctica acogen, cuál es su titularidad y quién las gestiona, son cuestiones que precisan conocerse.

La función de los profesionales de esta actividad –gestores deportivos– no debe ser únicamente la de gestionar las instalaciones una vez construidas. Su actuación debe comenzar mucho antes. El conocimiento de las necesidades sociales es función gestora, ya se ha dicho; el diseño deportivo de la ciudad, en lo que a sus espacios de práctica se refiere, está en relación íntima con las funciones de gestión; la decisión acerca del contenido y las características técnico-deportivas de cada instalación o espacio deportivo debe supeditarse, sobre todo, a los criterios de gestión; y por supuesto, el desarrollo diario de cada instalación, sus actividades, atención a quienes acuden a ellas para ejercitarse, para practicar... son cometidos propios de la gestión; como también la integración de ésta en el entorno del barrio, de la ciudad o, en su caso, de la naturaleza.

#### **i) Los técnicos cualificados en las diversas funciones de A.F.yD.**

Debieran quedar pocas dudas sobre la necesidad que tiene la sociedad de disponer de personas técnicas convenientemente cualificadas para las distintas funciones, cometidos y ámbitos profesionales referidos a la actividad física y el deporte, puesto que existen los estudios oficiales conducentes a la obtención de los conocimientos y correspondiente certificación (titulación) acreditativa, que dan respuesta a la misma.

Pero, quizá, el más importante argumento que debiera por sí mismo ser suficiente, es que se trata de una actividad que tiene como finalidad principal y casi única, la salud de las personas, tanto física como mental, ¿quién es capaz de dejar su propia salud en manos ignorantes?

La realidad sin embargo es otra, puesto que como se aprecia en la Tabla 1, en una muestra entre la sociedad española, algo más de un 40% de las personas que trabajan en estas funciones, carecen de cualquier tipo de titulación; lo cual significa:

- En primer lugar, que estas mismas personas –no profesionales– se consideran capacitadas para ejercer esa función,
- En segundo lugar, que quienes los contratan desconocen, o quieren desconocer, su responsabilidad sobre la salud de los deportistas, de los practicantes;

- Y, por último, los receptores de los servicios físicos y deportivos –usuarios, socios, practicantes, alumnos, etc.– no muestran interés por saber en manos de quién ponen su propia salud y la de los suyos.

La pregunta que se suscita de inmediato es ¿cuáles son las titulaciones oficiales?, a lo que en cada país la respuesta será diferente y única, por lo que no se insiste más en este punto.

#### **j) La ética y los valores en el deporte**

Por encima de otras consideraciones y de otros objetivos, entre las principales funciones de los gestores deportivos, desde nuestro punto de vista, es generar entre la población practicante activa, hábitos saludables, sólidos y perdurables de por vida, soportados por los valores intrínsecos que pueden adquirirse a través del deporte; muy especialmente entre la población más joven. Carece de sentido favorecer la práctica deportiva entre los deportistas y su entorno con otra perspectiva que no sea ésta. Las organizaciones deportivas debieran ponerse a ello con ahínco.

Un polideportivo, una piscina, un campo de fútbol, un club o una asociación deportivas, por citar unos ejemplos, o cualquier otra organización deportiva «carecen» de moral, de ética, como afirma Cortina (1998); serán sus miembros y las personas que los utilizan, quienes le impriman este carácter, inevitablemente necesario según esta autora. La moralidad de las organizaciones del deporte, por tanto, será la que le impriman sus miembros y sus directivos. De ahí, continúa manifestando, que sea a ellos a quienes se les deba pedir responsabilidades, y no a la toda la organización. La ética, la moralidad con la que se dirige una organización deportiva es responsabilidad de su equipo directivo. La responsabilidad de los actos y comportamientos morales, o no, éticos o no éticos, que tengan lugar en las instalaciones deportivas (escenarios deportivos), piscinas (piletas), polideportivos, campos de fútbol, etc. es de quienes las utilizan y es a ellos a quienes deba pedírsela. Son pues, dos los niveles de responsabilidad en el contexto de la gestión, la de los responsables y directivos, y la de los deportistas, practicantes o espectadores. La figura del gestor deportivo se sitúa entre medio de ambas.

Tradicionalmente se ha dicho que el deporte es fuente de valores, pero por sí mismo el deporte no los genera, hay que ponerse expresamente a ello, día a día, en especial, como se ha dicho, entre la población más joven. Ese debe ser empeño de la gestión, y con carácter prioritario a la obtención de buenos resultados económicos anuales, récord de

participaciones, aforos llenos, y un muy largo etcétera que, de forma lamentable, predominan hoy en día en el deporte.

Los códigos de ética deportiva están muy presentes en todos los sistemas deportivos. Todos ellos, como el Código de ética deportiva de Europa, parten del *«principio de que las consideraciones éticas que subyacen al juego limpio no son un elemento facultativo, sino un factor esencial para cualquier actividad deportiva, cualquier política o cualquier gestión en el ámbito del deporte»*.

La responsabilidad de crear y favorecer una práctica físico-deportiva, «éticamente saludable» compete a todos los estamentos implicados en ella y de una manera especial en el gestor deportivo que debe diseñar planes específicos para su aplicación y logro.

Al igual que los demás apartados que forman parte del texto, mucho y en profundidad se puede escribir sobre él. Por limitaciones de espacio tan solo conviene hacer una referencia final. La ética también está presente en un concepto tan implantado en la actualidad como es la gestión de la calidad. Hablar de calidad comporta hablar de ética. La calidad de los servicios, y por supuesto de los deportivos, consiste en que se presten a las más altas cotas de satisfacción para el deportista, para el usuario, para el cliente, por cuanto atienden a sus intereses de ejercicio físico, y por esto abona unos costos. Quien abona una cantidad por un servicio deportivo, debe recibir, desde el punto de vista ético, su equivalente en cuanto a la calidad del mismo. Pero a la vez la gestión de los servicios debe permitir satisfacer las aspiraciones laborales, de autorrealización por el trabajo, etc. de los trabajadores y empleados de la entidad. La contraprestación por parte de la entidad generadora del servicio deportivo debe producirse, en su justa reciprocidad, a las expectativas que crea en los deportistas y en los empleados.

#### **k) El medio ambiente y su protección**

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo, de las Naciones Unidas, elaboró (1987) el informe *«Nuestro futuro común»*, en el que se define como sostenible el desarrollo que es capaz de garantizar las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras de satisfacer las suyas propias. En un principio, el concepto estaba ligado al medio ambiente, pero pronto se evidenció que las causas profundas de los conflictos medioambientales tenían sus raíces en la estructuración social y económica del planeta. La influencia negativa que ejerce el ser humano sobre el entorno es muy alta. Lo grave es que parece aumentar año tras año.

La gestión sostenible, también en el deporte, pretende la integración de las políticas económicas, sociales y ambientales de manera que existan una continuidad y una unión entre ellas. La actividad físico deportiva no puede quedar al margen de esta tarea en la que todas las personas estamos implicadas por igual.

El respeto al medio ambiente también se ha integrado en los organismos deportivos internacionales, entre ellos en el Movimiento Olímpico que asumió muy pronto este compromiso y desde 1991 la Carta Olímpica ha modificado su Regla 2, incluyendo un párrafo por el que el COI se compromete a velar para que los JJOO se desarrollen en unas condiciones que tengan en cuenta, de una manera responsable, los problemas medioambientales, a la vez que anima al Movimiento Olímpico no solo a preocuparse de estos problemas, sino también a sensibilizar a todas las personas a él ligadas, sobre la importancia de un desarrollo sostenible y a incorporar esta preocupación en todas sus actividades. Debiera servir de modelo a imitar por la totalidad de los estamentos, organizaciones deportivas y deportistas.

Resulta una paradoja el esfuerzo por fomentar la práctica del ejercicio físico y el deporte como hábito higiénico y actividad saludable, al tiempo que su práctica contribuye a la destrucción o la degradación medioambiental, bien directamente por la creación de programas que resultan contaminantes y degradantes del entorno, bien a través de la construcción y el mantenimiento de infraestructuras y equipamientos deportivos. Los gestores deportivos deben poner empeño en el respeto medioambiental y el desarrollo sostenible en sus actuaciones. Es una manera, a su vez, de gestionar y de profundizar en la búsqueda de los valores humanos en favor de la convivencia y el respeto.

### **A modo de conclusión...**

...o quizás, justificación de cada uno de los contenidos que se han considerado como más relevantes de la gestión en el deporte.

Conocer las aspiraciones deportivas de la población permitirá la adecuación de la oferta a sus intereses, y facilitará la práctica de la actividad física.

- Resulta imprescindible, en la gestión del deporte, conocer, respetar y aplicar la legislación deportiva –y la no deportiva que le afecte–, como también enseñarla y transmitirla a quienes están inmersos en el sistema deportivo, cualquiera que sea éste.



- Favorecer la creación de organizaciones deportivas es el modo de que, a su vez, éstas fomenten la práctica del deporte. Trabajar por hacerles ver a los distintos colectivos deportivos la necesidad que tienen de «profesionalizar» su gestión deportiva a través de personas calificadas en el deporte, es tarea de la gestión.
- Ordenar en el tiempo el desempeño de los elementos que conforman la gestión, requiere su conveniente planificación, sobre todo a largo y medio plazo. Para afrontar los retos de futuro del sistema deportivo deberá hablarse, pues, y acometer la «planificación de la gestión del deporte».
- Los presupuestos para deporte deben diseñarse acordes a la realidad de las aspiraciones necesarias, evitando lo superfluo que solo origina malgastos y despilfarros.
- La conveniente gestión de los programas deportivos será una garantía de fidelización hacia la práctica físico-deportiva.
- La adecuada y razonable construcción de instalaciones deportivas, diseñadas en función de sus posterior uso, resultará un elemento facilitador de su gestión.
- Disponer de personas tituladas y convenientemente formadas es, hoy en día, una de las primeras garantías de progreso de la sociedad. Disponer de personas convenientemente tituladas y formadas en el área de la A.F.y D. y su gestión, será el elemento garante de su bien hacer y su progreso.
- La búsqueda expresa de la ética y los valores que se pueden adquirir a través del deporte debe ser un elemento a recuperar en el sistema deportivo y a incorporar a su gestión. Sólo a través de una oferta que atienda y busque expresamente la adquisición de los valores que comporta la actividad física y deportiva podrá ser considerada, ésta, como saludable. Sólo una oferta saludable facilitará la práctica físico-deportiva, su aceptación social y su «captación» de por vida.
- La conservación del medio ambiente es responsabilidad de todos a título personal. También lo es de cada uno de los colectivos. Algunos de ellos asumen una competencia más marcada, caso del deporte, cuanto que su fin es la salud de las personas.

Quienes nos dedicamos a la gestión del deporte, en cualquiera de sus facetas y vías, estamos convencidos de la necesidad social que tiene el Sistema Deportivo de disponer de profesionales convenientemente titulados, pero a su vez formados en el área específica de la gestión deportiva.

El problema surge cuando la propia sociedad aún no está plenamente concienciada para asumir esta labor profesional, y profesionalizada, que entendemos como una necesidad. Esta circunstancia obliga a un mayor esfuerzo por fomentar el deporte e integrarlo como un quehacer que requiere del máximo esmero en su acometida puesto que se está poniendo en juego –peligro– la salud de las personas, su calidad de vida y las de sus familias, su ocio activo, su felicidad en definitiva. Una responsabilidad muy grande para tomársela a la ligera. La figura del gestor deportivo cobra más fuerza cada día.

## Referencias

Brundtland, Gro Harlem (1987). *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas*. Oslo: ONU.

Campos Izquierdo, Antonio; Pablos Abella, Carlos; Mestre Sancho, Juan Antonio (2005). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana* (Tesis Doctoral). Valencia: Universidad de Valencia

Campos Izquierdo, Antonio; Pablos Abella, Carlos; Mestre Sancho, Juan Antonio (2006a). *La estructura y gestión del mercado laboral y profesional de la actividad física y deporte. Los recursos humanos, las entidades y las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen.

Campos Izquierdo, Antonio; Pablos Abella, Carlos; Mestre Sancho, Juan Antonio (2006b). *Los titulados de la actividad física y del deporte. Evolución histórica y perfiles profesionales*. Sevilla: Wanceulen.

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: MEC-CSD.

Cortina, Adela (1998). *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Madrid: Taurus Pensamiento.

García Ferrando, Manuel; Llopis Goig, Ramón (2006). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CIS-CSD.

Gómez Tafalla, Ana María (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro* (Tesis Doctoral). España: Universidad de Valencia.

Gómez Tafalla, Ana María; Mestre Sancho, Juan Antonio (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: Inde.

Martínez Serrano, Gustavo; Campos Izquierdo, Antonio; Pablos Abella, Carlos; Mestre Sancho, Juan Antonio (2008). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte. Funciones y características socio-demográficas, laborales y formativas*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Mestre Sancho, Juan Antonio (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: Inde.

Mestre Sancho, Juan Antonio (2008). *Planificación estratégica del deporte. Hacia la sostenibilidad*. Madrid: Síntesis.

Mestre Sancho, Juan Antonio; Rodríguez Romo, Gabriel (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. Barcelona: Inde.

Mestre Sancho, Juan Antonio; Orts, Francisco; Martínez Serrano, Gustavo (colaborador) (2010). *Gestión en el deporte*. Sevilla: Wanceulen.

---

<sup>1</sup> El concepto deporte se va a emplear en su sentido más amplio, como actividad que engloba todo tipo de actividad física humana realizada con finalidad en sí misma. Términos como deporte, actividad física, ejercicio físico, práctica física, y otros, se utilizan indistintamente en referencia al mismo concepto.

<sup>2</sup> Aunque está plenamente extendido el término «deporte» referido a esta actividad en su consideración más amplia, creemos más acertado hablar de «Sistema Deportivo» y, sobre todo, más conveniente en el contexto de la gestión. El S.D. está conformado por distintos «subsistemas» que coloquialmente se expresarán como «sistemas deportivos» (en minúscula).

<sup>3</sup> Tesis Doctoral dirigida por Pablos, C. y Mestre, J. A. (2005), publicada en 2006 y citada en la bibliografía.