

>> Resultados de la búsqueda

[Nueva búsqueda](#) **1 resultados encontrados.** **Página 1 / 1** << >>

>>	ISBN:	978-607-8062-95-9
	Título:	La gestión en entidades deportivas municipales
	Autor:	Ramos Carranza, Isela Guadalupe Medina Valencia, Rossana Tamara Medina Rodríguez, Rosa Elena Margarita Salazar, Ciria
	Editorial:	Centro de Estudios Jurídicos y Sociales Mispat
	Materia:	Asuntos de política pública en educación
	Publicado:	2018-05-31
	NºEdición:	1
	Idioma:	Español

.....
[Nueva búsqueda](#) **1 resultados encontrados.** **Página 1 / 1** << >>

LA GESTIÓN EN ENTIDADES
DEPORTIVAS MUNICIPALES
Estudio de caso en el Estado de Colima

LA GESTIÓN EN ENTIDADES
DEPORTIVAS MUNICIPALES
Estudio de caso en el Estado de Colima

Isela Guadalupe Ramos Carranza
Rossana Tamara Medina Valencia
Ciria Margarita Salazar C.
Rosa Elena Medina Rodríguez

Primera edición, 2018

© Universidad de
Dependencia
Dirección postal
México
Teléfono: +52 (000) 000 0000
Correo electrónico:

ISBN

Los capítulos aquí publicados han sido cedidos por sus autores para su reproducción editorial y la información que contienen es responsabilidad exclusiva de los propios investigadores. Prohibida la reproducción total o parcial mediante cualquier método sin la previa autorización de la casa editora.

ÍNDICE

Presentación	7
Orígenes de la administración y gestión deportiva	11
Concepto y evolución de la gestión deportiva	15
Características del gestor/a deportivo.....	19
Gestión deportiva en México	23
Situación de la gestión deportiva en México	27
Planeación en los servicios deportivos municipales	33
Aplicación del procedimiento metodológico.....	37
Análisis de los resultados.....	42
Ejes de actuación.....	55
Conclusiones	57
Bibliografía	61
Anexos	67

PRESENTACIÓN

Hoy en día, la mayoría de las administraciones deportivas son pieza clave para el buen funcionamiento del deporte. Por lo general, los funcionarios/as responsables de ello están conscientes de que la práctica sistemática del deporte puede beneficiar al individuo y a la comunidad en su conjunto. Cualquier organización deportiva –deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito las actividades deportivas– debe mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros. Sin embargo, tal estructura administrativa puede asumir estos compromisos siempre y cuando haya logrado una organización adecuada, una administración eficaz y una gestión profesional (Acosta, 2005).

La gestión deportiva, al ser parte de un ámbito de este mismo fenómeno, es relativamente reciente; no obstante, está aumentando su producción científica y aportando investigaciones que ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones de los gestores del deporte; entre otras, la evaluación del lugar donde se realiza la actividad física.

Podemos definir la gestión como *un conjunto de servicios que ofrecen las personas dentro de una institución u organización*; es decir, la importancia de la actuación de las personas, de manera eficaz y eficiente, para el logro de sus objetivos y la oferta de sus servicios.

También se hace referencia a la gestión como “una capacidad de alcanzar lo propuesto mediante la ejecución de acciones y utilizando recursos técnicos, financieros y humanos” (Botero, 2010).

El deporte ha sido reconocido internacionalmente como un derecho del individuo y, como tal, debe gozar del reconocimiento y protección de las leyes. En México, la práctica deportiva es cada vez más enfocada al gusto de las personas, al sentir, a la popularidad que tiene precisamente como deporte; éste, ahora se ha convertido en un hecho cotidiano, que se relaciona en distintos ámbitos, el llamado deporte-espectáculo; el cual incluye: participantes, dinero, polémicas, política, entre otros; y el deporte-práctica, donde los poderes públicos fomentan el deporte mediante la organización de actividades y la construcción de instalaciones deportivas. Se comienza a crear una moda deportiva que ha multiplicado la industria del deporte.

La legislación en el deporte y en su gestión –como en todos los demás sistemas sociales humanos– marca las pautas de comportamiento. Sin embargo, la confección de las leyes que rijan este sistema no es tarea del gestor deportivo, sino del legislador. Aunque, sí es su cometido el conocerlas, respetarlas, aplicarlas y difundirlas entre quienes de él/ella dependen, menciona Mestre (2013).

La administración pública debe tomar en cuenta que los individuos requieren tres condiciones esenciales para practicar y tomar parte en competiciones deportivas, hoy en día, como son: facilidades materiales, apoyo organizativo y un ambiente profesional.

Debido a su inercia, las organizaciones deportivas están orillando a los/as practicantes del deporte, a abandonar la práctica deportiva; a pesar de ello, consideramos que las personas cada vez buscan más salud, bienestar, una mejor calidad de vida, y aunque México no se caracteriza por tener una cultura meramente deportiva, sí se ha logrado un avance en su práctica a través de los años.

Asimismo, una situación similar ha sucedido con las instalaciones deportivas: ha existido una evolución cada vez más a favor de la optimiza-

ción del uso de las mismas; para lograrlo, se requiere de un arduo trabajo en conjunto con cada una de las dependencias gubernamentales.

En México, la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) –como dependencia responsable de formular, proponer y fomentar el deporte en nuestro país– creó una serie de proyectos en materia de instalaciones deportivas, que permiten a la sociedad involucrada en este ámbito, conocer la normatividad y características de la concepción de construcción de instalaciones, que está diseñado para todos los deportes de manera independiente; no así para la creación de un centro deportivo o la gestión que se debe llevar a cabo en cada uno de esos centros deportivos.

Este libro pretende tomar una serie de criterios que se obtuvieron –a través de una investigación– para establecer las mejoras deseadas en la gestión deportiva; y, así, crear un mejor lugar para la práctica del deporte y de actividades recreativas; para ello, se han planteado los siguientes objetivos: en primer lugar, describir las funciones y características del gestor deportivo, además de conocer los factores interactuantes en la gestión deportiva municipal; en segundo, valorar el estado actual de la gestión deportiva en el estado de Colima.

Es necesario recuperar espacios deportivos y proporcionar infraestructura deportiva pública en buenas condiciones, así como lo relativo a su gestión, para brindar a la sociedad una estructura organizativa adecuada a las demandas recurrentes de la población.

Orígenes de la administración y gestión deportiva

En lo concerniente al ámbito de las ciencias de la actividad física y el deporte, el conocimiento sobre gestión deportiva y su aplicación, está creciendo: ampliándose los estudios, las líneas de investigación, cursos, propuestas, iniciativas de reformas organizativas, entre otros; se ha incorporado este término al deporte, mejorándolo visiblemente (Sawyer, 2009).

Sin embargo, previo a ello, hablaremos de la diferencia entre el concepto de administrar y gestionar; aunque ambos términos estén vinculados, de alguna manera, con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer con relación al manejo de empleados y usuarios; así como la obtención y el empleo o gasto de determinados recursos (que pueden ser humanos, materiales y financieros), para alcanzar determinados objetivos –sobre criterios de eficiencia y eficacia y desde una visión prospectiva– sus metas son distintas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Es importante mencionar que el concepto de administrar fue originalmente expresado en las teorías clásicas de esta disciplina, como parte de la asignación de determinados recursos, para emplearlos en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización y control que garanticen su utilización estrictamente; y de acuerdo con las intenciones y presupuestos por y para los que fueron asignados.

Podemos aceptar que la definición tradicional del concepto de administración no resulta especialmente suficiente para reflejar la eficacia como condición imprescindible para las actuales condiciones y exigencias institucionales y sociales (Nedergaard, 2007).

Por lo anterior, como una necesidad contemporánea –y sin dejar de tomar en consideración la existencia de puntos de vista que las diferencian– surgen, entre otras, concepciones más completas y adecuadas a las condiciones actuales, tales como la propia gestión.

Entre estas concepciones emergentes y más actuales, desde un punto de vista técnico-organizativo, se aprecia, como elemento invariante, el sentido de optimización de recursos de una institución para cumplir sus objetivos, financieros o no, auxiliándose de determinadas herramientas, técnicas y métodos apropiados. También se resalta un sentido de integración de esfuerzos y acciones, que, si bien no es absolutamente nuevo, concordamos que se sistematiza y potencia con respecto a los conceptos clásicos que había sobre administración (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Muchas contribuciones distintas, de autores y practicantes, han resultado en diferentes enfoques a la administración e integran el conjunto de la teoría de la administración. Entre ellas, se encuentran: la denominada administración científica, de Frederick Taylor; la de administración operacional moderna, de Henri Fayol; y los estudios acerca de los sistemas de control de calidad de Wilfredo Pareto; entre otros (como se indica en la tabla 1).

Todas ellas anteceden a esta investigación, desde el punto de vista sistemático y administrativo, que servirá para establecer algunas premisas de nuestro enfoque integral en la gestión deportiva, en el que, a la figura del directivo se le asocian las funciones de: planificar, organizar, coordinar, dirigir o controlar; este planteamiento funcional se ha seguido durante décadas.

Tabla 1
El surgimiento del pensamiento administrativo.

Autor	Título	Principal contribución a la administración
Federick W. Taylor	Shop Management (1903)	Reconocido como el “padre de la administración científica”. Su preocupación primordial radicaba en elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor pago a los trabajadores, al aplicar el método científico.
Henri Fayol	Administration Industrielle et Générale (1916)	Referido como “el padre de la teoría moderna de la administración”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.
Wilfredo Pareto	El Principio de Pareto, también llamado 80/20. (1896-1917)	Establece que en un sistema de control de calidad debe hacerse un esfuerzo por identificar las fuentes de problemas y concentrarse en eliminarlas. Según datos estadísticos, las fuentes del 80% de los problemas están en sólo un 20% de los empleados, lo demás es externo.
Chester Barnad	The functions of the executive (1938)	Sus aportaciones básicas: teoría de sistemas, la tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque amplio para administrar los sistemas sociales.

Fuente: adaptado de Koontz, Wehrich y Cannice (2008, p. 29).

El concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, en virtud de sus alcances, esencia y fundamentos considerados en cada definición; cualquier actividad de un administrador o gestor es una actividad de dirección (Acosta, 2000).

Los cambios producidos en las últimas décadas en el entorno de las empresas y demás estructuras deportivas –sobre todo en los países desarrollados– hace que se cuestionen estos paradigmas, surgiendo nuevos enfoques y escuelas (Méndez y Salgado, 2006).

En el ámbito internacional, existen organismos gubernamentales y no gubernamentales que han fundamentado la importancia de la práctica de la actividad física y el deporte para la sociedad, así como el rol que juegan las administraciones públicas municipales en la promoción y desarrollo de éstas (Medina, 2007).

Para la administración pública, el énfasis hay que ponerlo en el sistema político vigente y en la naturaleza y el papel de las instituciones públicas, centrándose en los objetivos del Estado; traducidos en leyes, reglamentos y control. A la inversa, la gestión pública se enfoca en el funcionamiento de las organizaciones públicas y en la ejecución de las políticas y, muy especialmente, en los resultados.

Desde esta perspectiva, la gestión pública se concentra en el manejo de los procesos, en la responsabilidad de los administradores, en los resultados y en la comprensión del medio ambiente (Grau, 2000).

Conceptualización de la gestión deportiva

En el sector deportivo se observa un gran desarrollo con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad; así, ha pasado de ser percibido como una forma de ocupar el tiempo libre a considerarlo como un indicador de bienestar social y calidad de vida (Morales-Sánchez, Pérez-López y Anguera (2014).

La gestión deportiva está avanzando en gran medida en los últimos años. Ello se debe, fundamentalmente, a una mayor profesionalización de sus gestores, a un cambio social importante y a una creciente inversión económica, tanto pública como privada (Arocas, 2006). Aunque esta evolución sea optimista, queda aún bastante camino por recorrer, comparativamente con otros sectores.

Si bien en la actualidad el nivel de desarrollo del deporte tiene su propia autonomía, se ha visto entrelazado con los acontecimientos sociales y con los efectos de sus relaciones mutuas; donde se refleja y enfatiza, a veces, un papel crucial en la consecución del deporte social, valorando metas (Jowett y Lavalley, 2007).

Por un lado, ciertos objetivos se logran, a través de la participación directa en los deportes; mientras que, por otra parte, las actividades deportivas sirven como un instrumento para la consecución de objetivos socialmente valiosos que no están en relación de causalidad directa con las propias actividades, sino que es su conexión funcional la que es esencial (Jovavic, 2011).

Según Celma (2004), un gestor deportivo debe mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de lograr objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros.

Como respuesta a los cambios en las expectativas de los usuarios, se están produciendo también cambios en los modelos de gestión. Mientras tanto, la naturaleza emocional del deporte se comercializa ampliamente por las organizaciones deportivas; y la integración del deporte y el turismo sigue desarrollándose como un aspecto importante de la gestión deportiva. Por ello, los gestores actuales han empezado a introducir sistemas de información que faciliten una adecuada orientación de centro hacia la satisfacción de sus usuarios, la cual permita introducir nuevas actividades deportivas basándose en la tendencia actual del deporte y la sociedad misma.

Por otra parte, el gasto de los usuarios en materia de deporte está determinada por el género, la educación, los niveles de ingresos, y algunos grupos ocupacionales; se trata de aspectos que deben considerarse en dicha gestión (Johnson y Mondello, 2007).

Así, una organización deportiva que pretenda ser eficaz en su gestión deberá medir la satisfacción de sus usuarios, con el fin de tomar decisiones con base en datos u objetivos (Gallardo, 2004).

Arocas (2006) define una organización deportiva como un lugar donde los profesionales que trabajan en ellas, y la calidad de su servicio son variables básicas para avanzar hacia formas de gestión más óptimas y eficaces.

A su vez, Gallardo y Jiménez (2004), diferencian dos tipos de instalaciones:

1) convencionales, que son aquellas que ocupan un espacio construido y cuya programación, diseño y ejecución se ajusta a normas y determinaciones técnicas homologadas; 2) no convencionales, son aquellas que se apoyan sobre elementos o instalaciones preexistentes en el entorno, tanto urbano como rural.

Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque: clásico, conductual, científico y sistémico; cada uno de ellos ayuda a entender el modus operandi de los gerentes. Esta clasificación fue propuesta por Ontaneda (2013).

Gestión clásica: está basada, fundamentalmente, en la creencia según la cual cada gerente debe tener perfecto dominio no sólo de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, sino también, a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros asociados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas.

Gestión conductual: se basa en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, coordinación y control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine la dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

Gestión científica: ésta recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. Este estilo de gestión es efectivo para llevar a cabo actividades operativas, como lo son: la planificación de eventos deportivos, el control de bienes y servicios, la evaluación de la satisfacción de los empleados y la realización de inventarios.

Gestión sistémica: este concepto está fundamentado en la coordinación de todos los aspectos; como son: planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados, de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión.

En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

De igual importancia son los factores externos: como la economía mundial, la tecnología, la política, las necesidades y tendencias actuales (Ontaneda, 2013; Gómez, Mundian y Calabuig, 2012; Acosta, 2005).

De esta forma, argumentamos nuestro objeto de estudio, el cual hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Estos conceptos podrían englobarse en lo propuesto por Gallardo y Jiménez (2004), quienes la definen como “un proceso de interacción entre agentes involucrados, relaciones con el deporte (recursos humanos, materiales y económicos, e instalaciones deportivas), en el que intervienen parámetros de eficacia y eficiencia”.

Características del gestor/a deportivo

En los últimos años no sólo la gestión deportiva ha adquirido una mayor relevancia, sino que, también, la propia figura del gestor deportivo comienza a ser determinante. En este sentido, ha aumentado en gran medida la oferta de formación en materia de gestión deportiva.

A ello hay que añadirle, asimismo, el aumento del asociacionismo, derivado de la necesidad de coordinación, debido a la evolución de la gestión deportiva.

La importancia de la figura del gestor deportivo como ente especializado dentro de la política deportiva municipal ha facilitado la existencia de una multitud de asociaciones de gestores; constituyendo, así, el foro adecuado donde intercambiar las experiencias y problemáticas que conllevan la gestión del deporte moderno (Gálvez, 2011).

Un gestor deportivo debe tener varias cualidades; entre otras: conjugar políticas, marcar la misión del servicio público, poseer el conocimiento sobre la administración, definir las pautas de atención al usuario, establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos, aplicar las técnicas de *marketing*, imagen y comunicación.

Sin importar el nivel profesional que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas.

La cualidad más importante –según Acosta (2005)– que debe tener un gestor, es el saber motivar a sus empleados/as; además de coordinar y mejorar la productividad, las relaciones interpersonales que se realizan. En fin, del éxito de una organización.

Otra característica –citada por Mestre (2013) – es la de que un gestor deportivo debe poseer conocimientos en áreas de instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos (como puede observarse en la tabla 2).

Tabla 2
Funciones que realiza el/la gestor deportivo
en su actividad diaria.

Áreas	Funciones que realiza
Administración contable	Elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, ingresos y gastos. Precios, compra de materiales.
Instalaciones	Solución de problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de la actividad. Redacción de normas y funcionamiento de uso.
Actividades deportivas	Temas relacionados con el correcto desarrollo de las actividades, planificación, establecer objetivos, organización de horarios.
Comercial y <i>marketing</i>	Establecimiento del organigrama, presentación del dossier a los responsables interesados. Diseño del plan estratégico. Promoción del servicio del deporte.
Recursos humanos	Establecimiento por las necesidades de los trabajadores. Diseño de puestos de trabajo, entrevistar a candidatos. Pruebas de conocimiento. Confección de las funciones del puesto.

Fuente: adaptado de Mestre (2013).

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

Un gestor deportivo debe mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de lograr objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros.

Los/as gestores deportivos deben procurar la interpretación de todas las realidades en el desarrollo de su rol y función, en lo referente a los usuarios (tanto los practicantes como los espectadores), mediante el conocimiento de la estrategia adecuada, conforme a los intereses y expectativas de una u otra faceta, y de acuerdo a la eficiencia socio-económica y viabilidad de su organización (Celma, 2004). La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en varios niveles de jerarquía organizacional.

Las habilidades técnicas son de mayor importancia a nivel supervisor y las habilidades humanas son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las habilidades conceptuales y de diseño, por lo común, no son tan críticas para supervisores de nivel inferior. En cuanto al nivel de gerencia media, la necesidad de habilidades técnicas decrece, las habilidades humanas siguen siendo esenciales, en tanto que las habilidades conceptuales carecen de importancia (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Gestión deportiva en México

Para una adecuada comprensión de la organización deportiva mexicana y su legislación deportiva, se hace necesario conocer el sistema político de nuestro país, sobre el que se sustentan las instituciones que conforman la organización deportiva y la distribución de competencias legislativas entre la federación y los estados; de la que nace el ordenamiento jurídico deportivo que conforma el Derecho Deportivo Mexicano. El ordenamiento jurídico-deportivo mexicano apuesta por un modelo intervencionista; especialmente, cuando afronta el deporte como hábito saludable y como instrumento formativo y medio de integración social (Clemente, Hernández y Seplavy, 2008).

La legislación del deporte en México establece, en el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que corresponde al Congreso de la Unión, legislar en materia de deporte. La ley reglamentaria de dicho dispositivo es la Ley General de Cultura Física y Deporte. Ésta, delega a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), como máxima autoridad y organismo público descentralizado del gobierno federal, para la aplicación e interpretación de dicha ley, así como la planeación de los diversos programas deportivos (Clemente, Hernández y Seplavy, 2008).

Su objetivo es coordinar, de manera conjunta, el esfuerzo de la federación con los estados y los municipios; para lograr, entre otras, las siguientes finalidades:

- Fomentar el desarrollo de la cultura física y el deporte.
- Elevar el nivel de vida social y cultural de los habitantes mediante la práctica de la cultura física y el deporte.

- Aprovechar a la cultura física y el deporte como medio de prevención del delito.
- Incentivar la inversión social y privada como complemento de la actuación pública.

A continuación, se citan algunos artículos de relevancia, en virtud de que atañen a este respecto:

Artículo 9. El Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINA-DE), se compone por las dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, sociedades, asociaciones nacionales y consejos nacionales del deporte estudiantil reconocidos por esta ley, que en sus respectivos ámbitos de actuación tienen como objetivo generar las acciones, financiación y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, y desarrollo de cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales (Medina, 2007).

Artículo 10. Entre los organismos e instituciones públicas y privadas que se consideran integrantes del SINADE, se encuentran entre otros: La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, los órganos estatales, del Distrito Federal, y municipales de cultura física y deporte, la Confederación Deportiva Mexicana, las asociaciones deportivas nacionales, entre otros.

Asimismo, el SINADE tiene como objetivo generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales. La CONADE gestiona el deporte, y las actividades que se realizan, sin tocar aspectos de diseños de construcción de la instalación; en esta línea, sólo existe un censo de instalaciones deporti-

vas, pero sin lineamientos a seguir para la elaboración y/o construcción de centros deportivos o cuestiones que apoyen a dirigir el deporte.

Luego, tenemos a la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) y el Comité Olímpico Mexicano (COM), ambos pertenecen también al ámbito deportivo nacional. Los cuales, regulan las actividades y programas deportivos, enfocados a distintas áreas de la sociedad (CONADE, 2012).

En el ámbito estatal, la normatividad se rige por la Ley estatal del deporte, publicada en el Periódico Oficial del estado, con fecha de noviembre de 1993. Dicha ley establece, en su artículo 2, que el gobierno del estado y los ayuntamientos deberán considerar entre sus planes, programas y presupuestos, las acciones y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades deportivas. El Sistema estatal del deporte estará a cargo del ejecutivo del estado, y ejercerá sus atribuciones por conducto de la dependencia competente.

Para ello, se crea el organismo público descentralizado de participación ciudadana de la Administración Pública estatal. Este organismo es propio de cada estado de México. En este estudio corresponde al INCODE (Instituto Colimense del Deporte). Este instituto cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio; además, se encarga de impulsar, fomentar y desarrollar el deporte, la cultura física y la recreación en el Estado. A partir de aquí, encontramos a los Institutos municipales del deporte; en donde el director deportivo vigilará y coordinará las actividades, módulos y canchas deportivas, o cualquier espacio dependiente de la unidad municipal.

Los ayuntamientos cuentan con una Dirección de deportes, mismos que son los responsables de conservar y mantener las instalaciones en óptimas condiciones, generar y difundir la oferta de programas de actividades físico-deportivas y los recursos humanos para atender a los deportistas o ciudadanos (Medina, Ceballos, Medina y Pérez, 2008).

Situación de la gestión deportiva en México

La gestión deportiva en México –según Holtz (2013)– se encuentra retrasada con relación a otros países, como España, por ejemplo; además, menciona que existe una falta de conciencia respecto a este tema, ya que la población debe involucrarse más, los dirigentes estar mejor preparados; igualmente, asegura que hace falta entender y desarrollar la gestión en las entidades estatales, pero también hace falta dejar de politizar el deporte para hacer que funcione mejor (la política no se puede mezclar con el deporte).

Entre otras cuestiones, algunos de los principales problemas que afectan a la gestión deportiva es el hecho de que no se le da un seguimiento adecuado, no se analizan los puntos fuertes y débiles, y no se identifican sus problemas físicos; además, no se tienen estándares o planes de desarrollo. Todo ello consecuencia de una estrategia integral deportiva fallida, menciona García (2013).

Es importante observar qué lugar ocupa México como país innovador y creador de aspectos relacionados con la gestión deportiva; ya que una parte creciente de la población mexicana ha ido incorporando paulatinamente el deporte dentro de su estilo de vida, y este incremento afecta de manera directa en los gustos y/o necesidades de dicha población.

La Secretaría de Educación Pública –dentro del proyecto de integración especial de Cultura Física y del Deporte– creó el programa denominado “Estrategia sectorial del deporte mexicano” (SE, 2013); en el que se desarrollaron diversos informes referentes a la gestión del deporte

mexicano, que incluyeron a: la educación física y el deporte en el sistema educativo, el deporte de alto rendimiento, promoción del deporte, deporte profesional, el deporte para personas con discapacidad; además de la organización, normatividad y financiación del deporte mexicano, así como el informe de las instalaciones e infraestructuras deportivas.

La organización del sistema deportivo general mexicano se define como un conjunto de elementos básicos (asociaciones deportivas, los deportistas, las instituciones públicas deportivas, los recursos económicos, las instalaciones y espacios deportivos, los profesionales del deporte y las empresas de servicios deportivos); y que, relacionados entre sí, conforman a toda la organización, que tiene como finalidad el desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones y la realización efectiva del derecho a la cultura física y el deporte de la ciudadanía, según menciona la Secretaría en dicho informe (Clemente, Hernández y Seplavy, 2008).

También, señala que el sistema conforma una estructura compleja de interrelación entre los diferentes elementos, y se encuentra en un proceso permanente de cambio, por lo que requiere de una reforma especial.

En términos generales, los elementos integrantes del Sistema deportivo más significativos son los siguientes:

El ordenamiento jurídico-deportivo: más que un elemento propio del Sistema deportivo, constituye el marco que aglutina y confiere un determinado orden, por medio de las normas jurídicas de aplicación.

La estructura deportiva: conformada por un sector público que tiene atribuidas competencias de carácter deportivo, diferentes de acuerdo a su ámbito territorial; un sector privado sin ánimo de lucro, representado por el tejido asociativo fundacional y un sector privado empresarial.

La infraestructura deportiva: constituye el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas. Su titularidad puede ser pública o privada.

Las instalaciones se convierten en motores de actividad y, de alguna forma, en centros de salud, donde se gestionan recursos dirigidos al bienestar de los ciudadanos/as y a cubrir su tiempo de ocio. La planificación de estas instalaciones brinda apoyo a las propuestas para satisfacer estas necesidades; pero para que estas estrategias de planificación sean eficaces, hay que tener en cuenta la opinión del usuario; por lo que, garantizar que se tomarán en cuenta las preferencias de los usuarios es una medida de satisfacción en un contexto deportivo, así como la ubicación, los planes de viabilidad que garanticen que las actuaciones van a ser coherentes con las necesidades planteadas, de acuerdo a lo expresado por Ping y Taylor (2014).

El informe muestra que no existe una estrategia de planificación global en materia de instalaciones deportivas, por lo que los apoyos para la construcción de instalaciones que se otorgan a los municipios y estados dependen de criterios de oportunidad; donde los criterios políticos tienen todo el protagonismo (SE, 2013).

Los municipios, en función de sus posibilidades y con el apoyo del gobierno del estado y de la federación, construyen los equipamientos deportivos en sus espacios, realizando una gestión directa de los mismos en la mayoría de los casos. En general, los organismos deportivos mexicanos tienen poca experiencia en la gestión de instalaciones deportivas; normalmente, desarrollan su actividad en las instalaciones pertenecientes a los municipios, estados y centros de alto rendimiento.

Autores como Gálvez y Morales-Sánchez (2011) mencionan la importancia de la figura del gestor deportivo como especializado dentro de la política deportiva municipal; lo cual ha facilitado la existencia de una multitud de asociaciones de gestores, constituyendo así el foro adecuado donde es posible intercambiar las experiencias y problemática general que conlleva la gestión del deporte moderno; sin embargo, al pertenecer al ámbito público son más inestables, la administración pública en Mé-

xico periódica y cambian constantemente el dirigente de los institutos estatales y con ello cambian las planes de trabajo y ejecución de tareas de manera eficiente.

Es difícil establecer una comparación entre países, sin contar con los datos que nos puede proporcionar el censo de instalaciones y otros estudios que nos aporten información objetiva sobre las instalaciones deportivas en México y sus estados; sin embargo, desde una perspectiva subjetiva, se considera que México en su conjunto cuenta con grandes instalaciones deportivas para albergar competiciones de alto nivel, muy avanzadas tecnológicamente y que ofrecen una gran variedad de servicios deportivos (Clemente, Hernández y Seplavy, 2008).

Gestión en las instalaciones deportivas públicas

Las personas que dirigen un organismo deportivo requieren tres condiciones esenciales para practicar y tomar parte de competiciones deportivas en la actualidad: facilidades materiales, apoyo organizativo (planificación y programación) y un ambiente profesional. El peor enemigo de las organizaciones deportivas de hoy en día no son otras organizaciones deportivas ni otros deportes, tampoco lo es el ambiente social ni los atletas, ni sus críticos o adversarios: el enemigo público número uno es la estructura organizativa local y las organizaciones deportivas mismas. Las tareas que ejercen los gestores son orientadas hacia la planificación, coordinación y control (Acosta, 2005). Es indispensable tener un sistema que vincule estas tres características dentro de la organización.

Cuando tratamos de medir la calidad de una instalación mediante variables, tales como la eficiencia o eficacia, debemos saber primero la diferencia entre ellas. Bayle y Madela (2002) señalan que la eficacia se define tradicionalmente como “la capacidad de alcanzar los objetivos institucionales”.

Asimismo, Medina et al. (2015) mencionan que existe cierta unanimidad en que el atributo que contribuye a determinar la posición de la organización deportiva a largo plazo es la opinión de los usuarios sobre el servicio que reciben; por ello, las organizaciones deben preocuparse por satisfacer esas necesidades y expectativas.

Con el fin de competir a nivel mundial, los directivos de las organizaciones deportivas necesitan trabajar proactivamente para construir y mantener una presencia internacional (Ratten, 2011). El hecho de que exista una instalación deportiva en una comunidad facilita el desarrollo del sistema deportivo e incrementa sus posibilidades de financiación. Las instalaciones deben ser consecuencia de una planificación del municipio o, en su defecto, del gobierno federal y posteriormente estatal; además deben ser integradas en el Plan director del municipio. Entendiéndose que, por ello, se efectuará una inversión, que será relacionada con la utilización, la oferta de actividades y costos para su remodelación, si es que ya está construida (Daly y Daly, 2000).

Planeación en los servicios deportivos municipales

En los servicios deportivos municipales la planificación es imprescindible, ya que la puesta en marcha de cualquier proyecto trae consigo la necesidad de recursos económicos y humanos que deben ser empleados con la mayor eficacia posible.

La planificación en cualquier organización no es tarea de un solo individuo, sin embargo, la responsabilidad de que sea correcta, sí recae en una sola persona. Planificar es establecer objetivos, metas, selección de acciones requeridas, asignación de tareas, arreglo metódico de las unidades administrativas, así como operar el sistema de propia organización.

La planificación se usa para exponer al centro deportivo ante situaciones reales y posibles alternativas de solución. Acosta (2004) afirma que la planificación ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo, reduce actividades (tanto las que se duplican como aquellas que son inútiles), se fijan fechas y prioridades.

La gestión actual está conformada por tantos elementos, conlleva tantas actuaciones enmarcadas en ámbitos distintos, que es menester hablar de planificación de la gestión deportiva; **ésta**, entendida como el proceso de diseñar y coordinar los planes de cada uno de los elementos y actuaciones.

En virtud de que la acción de planear no es algo novedoso, ha llegado a convertirse en una herramienta imprescindible para cualquier desempeño hoy en día (Mestre, Brotóns y Álvaro, 2002). Esta necesidad

envolvente de la gestión, donde ocurren la mayor parte de los procesos, se justifica mediante los logros de objetivos de gestión –directos y subsidiarios– tales como:

- Reducir la incertidumbre de las decisiones de la organización deportiva.
- Racionalizar y ordenar las organizaciones deportivas, cada vez más complejas y crecientes.
- Coordinar desempeños y esfuerzos, lo que ahorra recursos.
- Elaborar nuevas propuestas y estrategias novedosas como respuesta frente al aumento de la competencia deportiva, federada y de las otras vías.
- Preparar el cambio en la gestión que, ineludiblemente, deberá acometerse en algún momento.
- Definir conductas esperadas, lo que se traduce en la elaboración de estándares de rendimiento.
- Favorecer la formación continua y la autoformación.

La planeación no es el único factor que determina la naturaleza de un puesto directivo; pero, probablemente, sí el primero y uno de los más importantes. La planeación del entorno, la previsión, la fijación de los objetivos, la elección de estrategias, la selección de proyectos y programas. La planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo que pone en marcha la dirección de una organización para abordar el futuro con el mínimo de riesgos (París, 2007).

En general, la política municipal estará marcada en el futuro por una presencia más elevada del ciudadano en la toma de decisiones de los equipos de gobierno; y, por lo tanto, la política deportiva municipal debe dar cabida a todas las ti-

pologías de prácticas físicas y deportivas, para que cumplan el efecto dirigido de satisfacer la demanda, pudiendo asumir todas ellas –en mayor o menor medida– los planteamientos restringidos con determinadas prácticas (Aguado, 2003).

El gestor deportivo municipal debe tener una evolución con tal de mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar agentes diversos, en la consecución de objetivos concretos y en formas de control de la gestión de terceros; asimismo, las expectativas que considera el usuario en una organización siempre son de calidad; por ello se deben apreciar las necesidades personales del usuario (Aftinos, Theodorakis y Nassis, 2005).

Aplicación del procedimiento metodológico

Según la naturaleza del fenómeno estudiado y, eventualmente, las dimensiones que se estudiaron, se eligió el método mixto; ya que pretende vincular los paradigmas asociados a los abordajes cuantitativo y cualitativo (Rodríguez, 2011).

Esta metodología –también llamada *métodos combinados*– representa un avance sustantivo, y no implica que toda la investigación necesariamente sea combinada.

Una de las bases filosóficas que se han propuesto más a menudo para los métodos combinados ha sido la del pragmatismo; se trata de emplear los métodos que mejor resuelvan nuestros problemas de investigación y objetivos propuestos (Johnson y Onwuegbuzie, 2004).

Asimismo, Ivankova, Creswell y Stick (2006) definen los métodos mixtos como “un procedimiento para recoger, analizar y/o integrar datos cuantitativos y cualitativos en alguna fase del proceso de investigación dentro de un mismo estudio, con el propósito de ganar un mayor entendimiento del problema de investigación”.

Para el desarrollo de este trabajo, también se abordó la metodología descriptiva y selectiva. En esta línea, encontramos que la descriptiva es utilizada para analizar una población o fenómeno con el fin de determinar la naturaleza, comportamiento, características, describir situaciones; generalmente, recurre a la encuesta como herramienta para obtener datos. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o colecta información sobre cada una de ellas; para, así, describir lo que se investiga.

Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un suceso, y el investigador debe ser capaz de definir o visualizar qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2008).

Por otro lado, la metodología selectiva trata de obtener información cuantitativa sobre una población, ya sea en términos descriptivos o de relación entre variables, mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización de la recogida de información.

En el proceso de la metodología selectiva se establecen tres grandes estadios de desarrollo: teórico-conceptual, metodológico y estadístico-conceptual. El primer nivel incluiría el planteamiento de objetivos y/o problemas e hipótesis de investigación; el segundo estadio se inicia al momento de seleccionar la muestra y definir las variables que van a ser objeto de estudio; la confección del instrumento piloto y su formulación definitiva darán paso al nivel estadístico, en el cual –tras la codificación y análisis de los datos– se podrán elaborar conclusiones, realizar generalizaciones e integrar, en el marco teórico de partida, las conclusiones elaboradas (Buendía, Colás y Hernández, 1998).

El proceso completo de aplicación de la metodología selectiva contempla las siguientes fases:

- a. Planificación del estudio.

- b. Elaboración de instrumentos en función del tipo que sea más adecuado.
- c. Uso del instrumento, que conlleva el plan de muestreo, selección de la muestra y recogida de datos.
- d. Transformación y análisis de datos.
- e. Elaboración del informe.

Una de las características de la metodología selectiva es que se opera con fracciones representativas de una población, por lo que la garantía de representatividad de la muestra es un requisito imprescindible para la validez de estos estudios (Moreno, Martínez y Chacón, 2000).

La metodología selectiva resulta adecuada cuando se quieren generalizar los hallazgos de una muestra a una población, y también cuando la información requerida no se puede obtener con mayor facilidad o menos costo a partir de otras fuentes.

Muestra

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación; cuando la población es muy grande, la observación y/o medición de todos los elementos –en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo– aumentan en complejidad. A menudo, es imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos; por ello, en lugar de examinar el grupo entero (llamado población o universo), se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

La selección de la población de esta investigación ha sido intencionada y el método principal fue por conveniencia; como su nombre lo indica, implica el empleo de una muestra integrada por las personas o los objetos cuya disponibilidad como sujetos haya sido más conveniente (Polit y Hungler, 2000).

La representatividad de la muestra resulta esencial para conseguir la validez necesaria de los estudios que llevan a cabo una metodología selectiva.

La población es de tipo no probabilística, en la que se incluyen a personas con cargos directivos y administrativos dentro de una institución pública. Los gestores deportivos son los encargados de dirigir, controlar, planear y organizar dentro de las diferentes áreas de la gestión.

La muestra está constituida por 10 gestores deportivos que cumplan con algún cargo o función administrativa en las direcciones deportivas de cada municipio del estado de Colima (un gestor por municipio).

Las muestras no probabilísticas se atribuyen a un procedimiento, debido una selección orientada, en virtud de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) (p.189).

Instrumento

Para el presente trabajo y ante el objeto de estudio, se ha optado por la utilización del cuestionario como instrumento; éste, nos permitirá encontrar esas tareas proactivas que realiza un gestor deportivo.

En esta línea, tenemos que un cuestionario es un procedimiento sistemático y flexible que abarca desde la decisión inicial de elaborar un instrumento hasta los posibles controles sobre su calidad; pasando por la aclaración de los objetivos que se pretenden conseguir, el diseño del instrumento, la redacción y elaboración de las preguntas, la aplicación de una prueba piloto; para, de esa manera, editar el cuestionario final de la investigación (Padilla, González y Pérez, 1998).

El cuestionario aporta información estandarizada, ahorra tiempo y facilita la confidencialidad del entrevistado.

El cuestionario que se utilizó para la investigación, fue el *Cuestionario de gestión de instalaciones deportivas*, de Peiró, Martínez-Tur y Tordera (1999) (ver Anexo 1).

Este mismo instrumento fue aplicado a 73 sujetos (gerentes de las instalaciones deportivas de las Comunidades de Valencia y de Cataluña, en España). Dicho cuestionario se validó con el análisis de confiabilidad del Alfa de Cronbach. Citando a Nunnally (2008), éste menciona que las dimensiones que presenten un valor de 0.7 en el Alfa son adecuadas, 0.8 es bueno y 0.9 es excelente.

En la tabla 3 se refleja el Alfa aceptable de las cinco dimensiones dirigidas a la gestión en el cuestionario a utilizar.

Tabla 3
Fiabilidad del cuestionario.

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Gestión económica y administrativa	0.79 α
Gestión de personal	0.79 α
Gestión del mantenimiento de las instalaciones	0.74 α
Gestión de la oferta y la explotación de instalaciones deportivas	0.62 α
<i>Marketing</i> y promoción	0.75 α

Fuente: elaboración propia

El cuestionario se divide en seis dimensiones: las primeras cinco sobre la gestión deportiva que se miden en una escala Likert, que va desde *no se realizan* hasta *con frecuencia mucho mayor de lo necesario*, y otra más de información personal/laboral. La primera dimensión está dirigida al área económico-administrativa de la gestión, conformada por 13 ítems; la segunda es sobre el área del personal, con 13 ítems; la tercera, del

mantenimiento de las instalaciones, cuenta con 9 ítems; la cuarta, trata sobre la oferta y explotación de las instalaciones deportivas, con 8 ítems; la quinta, sobre el *marketing* y promoción, conformada con 11 ítems; y en la sexta dimensión, de información personal/laboral, se incluyen preguntas con respuestas abiertas y de opción múltiple, compuesta por 8 ítems.

Análisis de los resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del análisis descriptivo de esta investigación. Con base en los cuestionarios aplicados a los 10 gestores deportivos de los municipios del estado de Colima, podemos hacer referencia a los datos sociodemográficos (edad, género, nivel de estudios, estudios afines, cargo, ingresos y antigüedad como gestor); asimismo, sobre cinco áreas de la gestión deportiva y las actividades inmiscuidas en cada área, de las cuales, el principal propósito es verificar la frecuencia con las que hacen dichas tareas.

Dentro de los datos sociodemográficos, tenemos la edad de los encuestados (tabla 4); encontramos que más de la mitad (60%) tienen un rango de edad entre 30 y 40 años cumplidos; enseguida, un 30% de los gestores rondan entre los 51-60 años; y sólo un 10% de la muestra representa a un solo gestor, cuya edad se ubica entre 41-50 años. Esto no implica que entre más edad se tenga se es un mejor gestor; sin embargo, la experiencia juega un papel importante para cumplir con esas actividades y cargos de la gestión deportiva.

Tabla 4
Edad.

	Frecuencia	Porcentaje
30-40 años	6	60%
41-50 años	1	10%
51-60 años	3	30%
Total	10	100

A continuación, en la tabla 5, se describe el género de cada sujeto encuestado. Los resultados arrojaron un porcentaje muy alto de hombres que rigen como gestores, con un 90%, y tan sólo un 10%, con la mínima participación, de una mujer en el cargo.

Tabla 5
Género.

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	10 %
Masculino	9	90 %
Total	10	100 %

En los resultados del nivel de estudio de los encuestados, como se muestra en la tabla 6, encontramos que más de la mitad de los sujetos, con 70%, tienen la licenciatura terminada. Lo cual puede ser indicativo de tener un mayor conocimiento sobre las actividades que debe realizar un gestor deportivo, así como estar mejor preparados para su cargo. Mientras que el otro 30% sólo cuenta con la preparatoria terminada.

Tabla 6
Nivel de estudios.

	Frecuencia	Porcentaje
Preparatoria	3	30%
Licenciatura	7	70%
Total	10	100%

En cuanto al perfil profesional como gestor deportivo, observamos que sólo la mitad de nuestros encuestados tiene estudios afines a la gestión deportiva (tabla 7); el otro 50% tiene licenciaturas o estudios que no abarcan a la gestión deportiva dentro de sus posibles áreas de trabajo.

Tabla 7
Carrera que estudió.

	Frecuencia	Porcentaje
Lic. Educación Física y Deporte	3	30%
Lic. Administración	2	20%
Otras	5	50%
Total	10	100%

Como podemos observar en la tabla 8, se muestra el cargo que tiene el responsable de coordinar el deporte de cada municipio. Cabe destacar que, en algunos municipios, la dirección se encuentra compartida con el área de cultura, resultando así instituciones como la Dirección General de Cultura y Deporte; sin embargo, en otros casos, la Dirección de Deportes es independiente de la Dirección de Cultura (lo cual sería más favorable). Por lo tanto, en las instituciones nos encontramos que la mayoría de los sujetos encargados del deporte en su municipio son los propios directores de las instituciones, y sólo un 20% con cargos como subdirector y coordinador.

Tabla 8
Denominación del cargo que desempeña.

	Frecuencia	Porcentaje
Director	8	80%
Subdirector	1	10%
Coordinador	1	10%
Total	10	100%

En los resultados de los ingresos brutos mensuales de los gestores deportivos encuestados (tabla 9), encontramos que un poco más de la mitad –con un 60%– tiene un rango de salario entre cinco y 10 mil pesos mensuales. Y sólo un 10% nos informó que está por encima del nivel de ingresos, percibiendo entre 15 a 20 mil pesos mensuales.

Tabla 9
Ingresos brutos mensuales.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$5,000	2	20%
\$5,001 - \$10,000	6	60%
\$10,001- 15,000	1	10%
\$15,001 - \$20,000	1	10%
Total	10	100%

Por otro lado, en la pregunta relativa al tiempo que lleva desempeñando el puesto de gestor deportivo (tabla 10), observamos que la antigüedad varía mucho: de 1-3 años es la que más predomina; ello se debe a que estos gestores entraron a trabajar en nuevas administraciones (recién electas). Algunos gestores tienen más de 11 años realizando este trabajo; y, por otro lado, hay quienes tienen menos de seis meses en el cargo.

Tabla 10
Tiempo como gestor.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	2	20%
6-12 meses	1	10%
1-3 años	4	40%
3-10 años	1	10%
Más de 11 años	2	20%
Total	10	100%

Los sistemas deportivos municipales deben considerar la realidad de los cambios que están ocurriendo actualmente –en materia de instalaciones, actividades y equipamientos deportivos– para proporcionar un servicio satisfactorio.

Desde nuestra perspectiva, este debería de ser uno de los objetivos principales de los gobernantes durante su mandato: poner a disposición de la sociedad actividades adecuadas a su edad, capacidad o condición social para que satisfagan sus necesidades. Es sabido que las instalaciones deportivas son consideradas como un instrumento al servicio de los usuarios, orientando el diseño de la construcción a las necesidades de los deportistas, con el fin de aumentar la práctica deportiva en cada comunidad.

Se ha mencionado ya que nuestro objeto de estudio es la gestión deportiva; pero, sobre todo, se trata de quién la desarrolla; en la actualidad, diversos autores definen el perfil, características y condiciones que debe poseer un gestor deportivo. Así que nos dimos a la tarea de conjuntar varios aspectos, con el fin de discutir cuáles características de ellos son los más importantes.

En el sector deportivo se observa un gran desarrollo con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad, pasando de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre, a tomarse en cuenta como un indicador de bienestar social y calidad de vida (Morales-Sánchez, Pérez-López y Anguera, 2014; Pérez-López, Morales-Sánchez, Anguera y Hernández-Mendo, 2015).

La figura del gestor deportivo como especializado dentro de la política deportiva municipal ha facilitado la existencia de una multitud de asociaciones de gestores, constituyendo el foro adecuado donde intercambiar las experiencias y problemáticas que conllevan la gestión del deporte moderno, de acuerdo a lo expuesto por Gálvez (2011).

Al comparar los datos arrojados en nuestra investigación, la edad se sitúa en el universo poblacional en un promedio de 18 a 30 años, en su mayoría, enseguida se encuentra el rango de 31 a 39 años; consecuentemente, si comparamos nuestro resultado con los datos de otros países, como Argentina, cuya edad promedio de un gerente es de 40 a 45 años, o chilenos, con una media de 50 a 55 años, observamos que nuestra población es relativamente más joven (HAP, 2011).

Asimismo, se menciona que las principales fortalezas de los argentinos son su habilidad comercial y la creatividad, además de caracterizarse por un buen manejo de situaciones inesperadas o de crisis; en los casos tanto de Chile como de México, sus habilidades dominantes son basadas en la autoridad.

Hay que tener en cuenta que el protagonismo del deporte, en la actualidad, constituye un indicador económico de un estado o municipio determinados. Para alcanzar esos objetivos, es importante interrelacionar el sistema jerárquico de cada entidad deportiva, con cada una de las pertenecientes al estado. Por tanto, las administraciones públicas deben perseverar en su esfuerzo para mejorar las instalaciones; pero, sobre todo, la gestión que realizan en cada una de ellas.

Gil (2008) afirma que la política deportiva variará según el conducto utilizado y esto diferenciará la forma de gestión, la demanda de los ciudadanos acerca de las actividades, instalaciones y servicios; e influirá en la toma de decisiones enfocadas a la orientación de políticas.

En nuestro instrumento hablamos acerca de la gestión de las tareas que debe realizar un gestor; si analizamos lo que menciona Gil, entendemos que la lista de tareas que se realicen debe responder a esas inquietudes que demanda la sociedad.

En esta investigación se obtuvieron resultados que colocan al gestor deportivo como carente de poseer un perfil transversal, tal como lo señala Celma (2004); que un gestor deportivo debe tener cualidades diversas, como: conjugar políticas, marcar la misión del servicio público, poseer el conocimiento sobre la administración, definir las pautas de atención al usuario, establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos, aplicar las técnicas de *marketing*, imagen y comunicación.

Sin importar el nivel que tenga, cada gerente debe desarrollar una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas. Todo esto, referente a la escala uno de nuestro instrumento; el cual incluía en qué medida realizaban gestiones de instalaciones deportivas, actividades deportivas, recursos humanos, finanzas o mercadotecnia; encontramos que su participación se enfoca en las actividades deportivas y delega las otras cuestiones.

Con base en esos resultados, podemos decir que hace falta más versatilidad del gestor deportivo, y que se deben fortalecer otras áreas.

Asimismo, todas esas implicaciones teóricas harán de la gerencia deportiva una verdadera especialidad, y con el crecimiento que ha tenido recientemente en estudios e investigaciones y diversificación para ser un solo sistema para un funcionamiento eficiente. Gall (1996), en su artículo

lo denominado Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales, lo afirma; menciona que hoy en día el deporte y la administración pública necesitan un sistema que incluya objetivos comunes, métodos, y técnicas definidas. A lo largo de la investigación pudimos darnos cuenta de que la población de cada municipio no es concordante con el número de instalaciones, ya que intervienen otros factores.

Al hablar acerca de las implicaciones para la gestión deportiva, podemos afirmar las diferentes formas de gestionar una instalación por parte de cada municipio; Ibáñez (2004), alude a que sería favorable realizar un censo de instalaciones por parte de cada municipio y tener identificada la evolución de cada uno de ellos; para, así, conocer las fortalezas y debilidades que pertenecen a cada uno.

La creación del diseño de una instalación deportiva es compleja, ya que afecta a los ciudadanos de un modo u otro; sin embargo, cuando la instalación ya está construida, se recomienda conocer y valorar los diferentes espacios deportivos con los que ya cuenta, y analizar si es conveniente la construcción de nuevas construcciones.

Las instalaciones deportivas deben ser consecuencia de una planificación del municipio o, en su defecto, del gobierno del estado, y han de ser integradas en el plan director del municipio; entendiéndose que se efectuará una inversión y que será relacionada con la utilización, la oferta de actividades y costos para su remodelación, si es que ya está construida.

La decisión de diseñar un centro deportivo incluye el realizar un estudio de mercado, tal como lo han expresado Siegfried y Zimbalist (2000).

En el área de diseño de instalaciones se invierte mucho dinero en su construcción; por ese motivo, se debe pensar a fondo en una remodelación de la instalación, pues hay que considerar los parámetros de rentabilidad que ayude a la gestión de su mantenimiento, según lo que nos indica Gallardo (2006).

Basado en nuestros resultados, es poco el porcentaje en el cual interviene el gestor para el diseño de la instalación.

El futuro inmediato del diseño de las construcciones de instalaciones es la optimización de las mismas; los criterios a seguir, a la hora de planificar, construir y gestionarlas de tal manera que los que los espacios ocupen varias actividades, ampliando su rentabilidad al máximo posible.

Acosta (2004) afirma que la planificación ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo; y en cuanto a las actividades, reduce tanto las que se duplican como las que son inútiles; e, igualmente, se fijan fechas y prioridades.

Según Serrano, Rial y Hernández (2010) la calidad en las administraciones públicas consiste en prestar servicios que conjunten los compromisos adquiridos por los responsables con las necesidades del servicio de los usuarios y de la sociedad, de manera económica, efectiva, eficiente. Estos aspectos fueron tomados en cuenta en nuestro instrumento, donde apreciamos que no siempre reportan los resultados en un manual interno; y, claramente, en aspectos de construcción es poca su participación.

Las consideraciones futuras que se deberían tener en cuenta para una gestión efectiva, pretenden hacer que participe toda la estructura organizativa; es decir, municipio, estado y país. Todo esto, a largo plazo, puesto que es difícil hacer modificaciones; pero, sobre todo, aceptar que es necesario tener un enfoque sistémico en cada entidad deportiva.

Podríamos empezar con el perfil de los dirigentes; en nuestro caso, es agradable saber que la mayoría de ellos pertenecen a las ciencias de la actividad física y el deporte, sin entrar en controversia acerca de si un licenciado de otra área lo haría mejor o peor, sino desde otra perspectiva. Por ejemplo, si un enfermero realizara un operación de corazón, parece poco posible que lo haría mejor que un cardiólogo, quien es el especialista en ello; ése es el punto de vista que queremos que se tome en cuenta al

momento de dirigir el deporte; y, a su vez, que se valore este puesto tan importante, máxime por el hecho de que va a trascender su gestión en la sociedad.

Finalmente, podemos mencionar que una estructura organizativa debe tener un sistema que le permita definir las características de sus integrantes y las interacciones que hay entre ellos.

Ramos (2015) plantea una propuesta de carácter sistémico (tabla 11) para enfrentar la gestión deportiva en instalaciones deportivas públicas; se pretende que las instituciones deportivas trabajen conjuntamente con otros municipios, así como a nivel estatal y, posteriormente, a nivel nacional. Ello, con el fin de integrar los organismos en un mismo sistema, de modo que los objetivos, metas y actividades estén relacionadas; las cuales sirvan para la mejora de la práctica deportiva en la sociedad.

Los proyectos deportivos, como cualquier otro proyecto socio-cultural, harán referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

El gestor deportivo municipal es el encargado de dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, debiendo adecuarse y adaptarse a los cambios que se producen constantemente en la sociedad; es por ello que varios autores –en distintas investigaciones– han definido su perfil, así como las tareas y/o actividades que debe realizar. Así que, para esta propuesta, consideramos cinco áreas esenciales: actividades deportivas, instalaciones deportivas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

Las instalaciones deportivas se convierten en motores de actividad –y, de alguna forma, en centros de salud– donde se gestionan recursos dirigidos al bienestar de los ciudadanos y a cubrir su tiempo de ocio. La

planificación de estas instalaciones da a apoyo a las propuestas para satisfacer estas necesidades; pero para que estas estrategias de planificación sean eficaces, hay que tener en cuenta la opinión del usuario; por lo que garantizar que se tomarán en cuenta las preferencias de los clientes es una medida de satisfacción en un contexto deportivo.

Tabla 11
Propuesta de funciones que realiza el gestor deportivo.

Funciones que realiza el gestor deportivo	
Áreas	Funciones que realiza
Actividades deportivas	Planificación Establecimiento de objetivos Organización de cursos y horarios Eventos Actividades desarrolladas por la entidad
Instalaciones deportivas	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 de uso
Mercadotecnia	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 de quejas y sugerencias Diseño y preparación de las hojas de sugerencias
Finanzas	Elaboración de presupuestos Estudios de costos por actividad Ingresos y gastos Precios Compra de material para las actividades
Recursos humanos	Preocupación por las necesidades de los trabajadores Reuniones periódicas con éstos Diseño de puestos de trabajo Entrevistas a los candidatos/as Pruebas de conocimiento Supervisión de las obligaciones del personal Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo Confeción de las funciones del puesto

Ejes de actuación

La infraestructura deportiva es uno de los principales ejes en que se sustenta cualquier servicio deportivo; por tanto, la planificación de su diseño, construcción e implementación es una de las participaciones más importantes que se llevan a cabo desde la dirección.

El conjunto de instalaciones y equipamientos deportivos que se disponen tienen la función de facilitar la práctica del deporte en unas condiciones específicas y con unas reglas deportivas y normas de seguridad determinadas. Para ello, el gestor deportivo deberá responder las siguientes cuestiones durante su mandando:

- ¿Cubren las instalaciones deportivas la demanda de la población?
- ¿Se adaptan las actividades deportivas a los perfiles de la población?
- ¿Son accesibles las instalaciones deportivas?
- ¿Son seguras las instalaciones deportivas?
- ¿Son viables, económicamente, las instalaciones deportivas?
- ¿Cuál es el costo que soporta la instalación deportiva?
- ¿Cuál es el precio que podemos aplicar a cada actividad?
- ¿Se puede mejorar la rentabilidad de las instalaciones deportivas?
- ¿Cómo se puede optimizar el consumo de instalaciones deportivas?

La elaboración de un plan de mantenimiento tiene como objetivo cumplir con las premisas establecidas en el mismo; este plan debe velar, en todo momento, por la buena conservación y el correcto mantenimiento de las instalaciones deportivas municipales y el material adscrito a ellas, garantizando –durante el periodo de vida útil del edificio– la posibilidad de prestación del servicio para el que fueron construidas.

Hay que señalar que la guía no comprende todas y cada una de las partes de una instalación, sino aquellas que afectan en mayor medida a la seguridad; o las que, por su complejidad, requieren de una especial dedicación, dejando de lado actuaciones comunes de mantenimiento de edificación, como pueden ser: la cerrajería, albañilería, carpintería o pintura, las cuales ya han sido tratadas en muchos manuales de mantenimiento de edificaciones que se han publicado.

Se hace hincapié, por tanto, en aquellos elementos más propios de las instalaciones deportivas. No obstante, este tipo de actuaciones deberán incorporarse al plan de mantenimiento de cada instalación.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten presentar un análisis de la gestión deportiva municipal, además de cumplir con los objetivos de nuestra investigación. Diseñar una propuesta para enfrentar la gestión deportiva dará respuesta a la evolución de la cuestión deportiva y a las necesidades de los practicantes; es decir, con una gestión efectiva se producirá un aumento de los ciclos de vida de los productos y servicios deportivos; y, con ello, aparecerán nuevas actividades y especialidades, y habrá una mayor competencia que modificará parte de las estructuras y modelos que ahora conocemos.

Igualmente, se conocerá mejor la esencia del trabajo de los gestores del deporte, fruto de los años de experiencia y de una formación más adaptada. Se trabajará con mayor dedicación en las tareas propias de la gestión, utilizando los nuevos métodos, posibilidades y recursos auxiliares que estarán a nuestra disposición.

Desde la administración, los gestores públicos deben incentivar la práctica deportiva, promover y mejorar las infraestructuras deportivas. Y, como consecuencia, tendríamos un país más saludable, porque recordemos que el objetivo siempre será crear un hábito en la persona; así que un medio para lograrlo es el lugar donde practican ese tipo de actividades.

Otro aspecto interesante consistió en analizar los factores que interactúan en la gestión, ya que esta interacción determina el aumento o

disminución de la práctica deportiva; es por ello que es necesario aplicar un sistema global que incluya todos estos factores.

También, se pone de manifiesto la importancia de la toma de decisiones que realiza un gestor deportivo, ya que en los aspectos relacionados con la construcción no participan; de tal manera que consideramos que este aspecto resulta esencial, por eso alentamos a que esta idea impacte y, poco a poco, se tome en cuenta su opinión para futuros diseños de espacios deportivos.

En nuestro caso, presentamos cuatro escalas o dimensiones, con las que obtuvimos datos valiosos; en la primera, encontramos que es poca la intervención del gestor en aspectos financieros, en relación a esto varios autores remarcan que es crucial tener conocimientos de los mismos, pero sobre todo intervenir y aplicarlos, lo mismo con aspectos mercadológicos.

Otro dato que nos pareció relevante fue conocer, a grandes rasgos, que el perfil de los dirigentes está relacionado con el deporte; entendiéndose que los métodos o estrategias que utilicen se efectúan enfocados hacia el bienestar social. En nuestro caso, proponemos que se estructuren las tareas que realiza un gestor; y, en función de ello, se aplique en cada cambio de administración pública, con el fin de que exista un seguimiento de los objetivos establecidos para que siempre haya una continuidad.

Igualmente, resaltamos la importancia de realizar un estudio de mercado. Aunque, en entidades públicas es poco probable realizarlas; sin embargo, su beneficio podría ser altamente benéfico, ya que tener segmentada nuestra población siempre reducirá costos, y mejorará la práctica deportiva, atendiendo y dando un mejor servicio a usuarios más exclusivos.

En esta línea, con nuestra escala cuatro, pudimos observar que la intención de participar conjuntamente existe; además, consideran que una mejor instalación aumentaría la práctica deportiva.

Dentro de las limitaciones de este estudio sería preciso mencionar nuestra muestra utilizada, lo que resulta evidente, pues a pesar de los esfuerzos por obtener una muestra más representativa, no fue posible; porque no cabe duda de que una mayor muestra permitirá obtener resultados más concluyentes; no obstante, se pretende que nuevos estudios permitan demostrar –bajo estas mismas líneas– la evaluación de la gestión deportiva pública.

Se concluye, además de lo antes mencionado, que se debería trabajar con mayor dedicación en las tareas propias de la gestión; ya que los gestores deportivos deben promover la práctica deportiva, y mejorar las infraestructuras deportivas.

Es importante que se estructuren las tareas que realiza un gestor deportivo y, en función de ello, se aplique en cada cambio de administración pública; con la finalidad de que exista un seguimiento de los objetivos establecidos para que haya una continuidad.

Finalmente, podemos concluir que un dirigente debe estar preparado para asumir la gestión y administración de los servicios deportivos, además de contar con una sólida formación que le permita mejorar la calidad del deporte en el municipio al que pertenece.

También, luchar por el aumento de la práctica deportiva en las diferentes esferas, y estar consciente de que su labor no sólo se refiere al mantenimiento de la infraestructura y su correcto uso; sino, también, se trata de que ese servicio recibido llegue a la mayor cantidad de personas posibles. En pocas palabras: un gestor deportivo debe ser multidisciplinario.

Bibliografía

- Acosta, R. (2000). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Afthinos, Y.; Theodorakis, N. y Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Aguado, M. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 3(13), 205-222.
- Arocas, R. L. (2006). *Gestión deportiva, investigación actual*. Valencia: Promolibro.
- Bayle, E. y Madella, A. (2002). Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-23.
- Buendía, E.; Colás, B. y Hernández, P. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Celma, J. (2004). *El ABC del gestor deportivo*. España: INDE.
- Clemente, J. A.; Hernández González, D. y Seplavy Urbina, A. W. (2008). *Derecho deportivo mexicano*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- CONADE (2012). *Gobierno de México*. Obtenido de la red mundial en: <http://www.gobierno.com.mx/conade>.

- Daly, J. y Daly, J. (2000). *Recreation and Sport Planning and Design Guidelines*. United States: Human Kinetics.
- Gall, H. (1996). *Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales*. Gerencia deportiva Colombia: Universidad de Ludwigsburg (pp.117-123).
- Gallardo, L. (2004). *Manual de gestión en instalaciones deportivas. Los nuevos retos para el futuro*. Madrid: Opade, Altamarca y Cuadernos técnicos de gestión deportiva.
- Gallardo, L. (2006). *La gestión pública en las organizaciones deportivas*. En: L. Gallardo y J. Lozano, Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. Cuenca Universidad de Castilla-La Mancha (93-101).
- Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona, España: INDE.
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, España.
- Gálvez, P. y Morales-Sánchez V. (2011). Gestión de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 123-130.
- García, A. (2013). *Gestión deportiva*. Obtenido de la red mundial en Slideshare: <http://es.slideshare.net/agsantarosa/gestin-deportiva-2013>.
- Gil, P. (2008). *La polivalencia de las instalaciones deportivas*. En: P. Sáenz y M. Díaz, Instalaciones deportivas en el ámbito escolar de Huelva: Universidad de Huelva, (pp.147-151).
- Gómez-Bernabeu, A. M. y Palací, F. J. (2003). El constructo "Orientación a la calidad total" y su medida: el cuestionario OCT. *Psicothema*, 15(3), 433-439.

- Gómez, A.; Mundian, J. y Calabuig, F. (2012). *Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana*. Congreso Internacional de las Ciencias Deportivas. España.
- Grau, N. C. (2000). *Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas: CLAD.
- Hernández-Mendo, A. (2001a). Cuestionario para valoración de actividades de ocio y tiempo libre. *Anuario de Psicología*, 32(3), 67-80.
- Hernández-Mendo, A. (2001b). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10, 179-196.
- Hernández-Mendo, A. y Anguera, M. T. (2001). Análisis psicosocial de los programas de actividad física: Evaluación de la temporalidad. *Psicothema*, 13(2), 263-270.
- Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Holtz, D. (2013). México, retrasado en cuestiones de gestión deportiva. *El economista*.
- Ibañez, S. (2004). Las infraestructuras en el censo nacional de instalaciones deportivas. *Censo del consejo superior de deportes* (pp.6-8).
- Ivankova, N.; Creswell, J. y Stick, S. (2006). *Using mixed-methods sequential explanatory design*. Theory to practice field methods, 18(1), 3-20.
- Johansen, O. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: LIMUSA.
- Johnson, B. y Mondello, M. (2007). The Demand for Sport: Sport Consumption and Participation Models. *Journal of sport management*, 21(1), 103-122.

- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher* (33), 14–26.
- Jovanović, J. (2011). Sport management in countries in transition: current state and development perspectives. *Serbian Journal of Sports Sciences*, 5(3), 115-125.
- Jowett, S. y Lavallee, D. (2007). *Social Psychology in Sport*. United States: Human Kinetics.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Medina, R. E. (2007). *Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos. Caso dirección de deportes del municipio de Monterrey*. Zaragoza, España: Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- Medina, R. E.; Ceballos, O.; Medina, M. y Pérez, J. A. (2008). *Gestión deportiva: Aplicación de instrumentos para valorar la calidad del servicio*. Publicaciones UANL.
- Méndez, B. y Salgado, D. (2006). *Aproximación a las funciones de directivos deportivos*. Congreso Internacional de Ciencias Deportivas. Universidad de Vigo, España.
- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva, una aproximación. *Revista de educación física*, 2(2),1-19.
- Mestre, J.; Brotóns, J. y Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: INDE.
- Morales-Sánchez, V.; Pérez-López, R. y Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 201-2017.

- Morales-Sánchez, V.; Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2), 292-298.
- Morales-Sánchez, V.; Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo Servqual. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Moreno Rodríguez, R.; Martínez Cervantes, R. y Chacón Moscoso, S. (2000). *Fundamentos metodológicos en Psicología y Ciencias afines*. Madrid: Pirámide.
- Ontaneda, M. (2013). *Creación del departamento de cultura física en la Universidad Técnica de Machala*. Guayaquil: Tesis doctoral.
- Padilla, J.; Pérez, C. y González, A. (1998). *Elaboración del cuestionario*. En: *Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Síntesis (pp.115-140).
- París, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Peiró, J. M.; Martínez-Tur, V. y Tordera, N. (1999). *Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*. *Anuario de Psicología*, 30 (1), 85-103.
- Pérez-López, R.; Morales-Sánchez, V.; Anguera, M. T. y Hernández-Mendo, A. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15 (1), 143 -150.
- Ping, S. y Taylor, P. (2014). The use of public sports facilities by the disabled in England. *Sport Management Review*, 17(1), 8-22.
- Polit, D. y Hungler, B. (2000). *Diseños de muestreo*. En: *Investigación científica en ciencias de la salud* (267-275). McGraw-Hill/ Interamericana de México.

- Ramos, I. (2015). *Factores que inciden en la gestión deportiva pública*. Tesis Doctoral. UANL.
- Ratten, V. (2011). Sport management: Current Trends and Future. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 679-685.
- Rodríguez, I. P. (2011). ¿Necesitamos bases filosóficas y epistemológicas para la investigación con métodos combinados? *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 22, 91-112.
- Sawyer, T. (2009). *Facility Management for Physical Activity and Sport*. Pensilvania: Sagamore.
- SE. (2013). Secretaría de Educación Pública. Obtenido de la red mundial en: http://www.dgb.sep.gob.mx/04-m2/02 programas/Estrategia_Sectorial_Deporte_Mexicano.php.
- Siegfried, J. y Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.
- Serrano, V.; Rial, A. y Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 102(4), 95-105.

Anexo

Cuestionario de gestión de instalaciones deportivas (Adaptado de: Peiró, Martínez-Tur y Tordera, 1999)

Estamos realizando una investigación que analice aspectos de las tareas propias del gestor deportivo; para, así, conocer con detalle cómo es la gestión que se realiza en su organización. Por lo que le solicitamos su colaboración y honestidad, complementando dicho cuestionario. Su participación es muy importante. Recuerde que es totalmente voluntaria y anónima. Los datos que nos aporte serán tratados con total confidencialidad y sólo con fines de investigación. Si tiene alguna duda, pregunte al entrevistador.

Indíquenos con qué frecuencia realiza algunas de las siguientes gestiones, señalando el número que más se ajuste a su opinión utilizando la siguiente escala (MARQUE CON UN “x”).

No se realizan	0
Con frecuencia mucho menor de lo necesario	1
Con frecuencia algo menor de lo necesario	2
Con la frecuencia necesaria, más o menos	3
Con frecuencia algo mayor de lo necesario	4
Con frecuencia mucho mayor de lo necesario	5

GESTIÓN ECONÓMICA-ADMINISTRATIVA	0	1	2	3	4	5
1. Con qué frecuencia elabora el presupuesto ordinario.						
2. Con qué frecuencia elabora presupuestos extraordinarios.						
3. Con qué frecuencia da seguimiento o control del presupuesto.						
4. Con qué frecuencia revisa balance e inventarios.						
5. Con qué frecuencia elabora memorias económicas.						
6. Con qué frecuencia supervisa el control de nóminas y seguridad social de sus empleados/as.						
7. Con qué frecuencia realiza gestión de los cobros.						
8. Con qué frecuencia elabora un plan de inversiones.						
9. Con qué frecuencia controla y da seguimiento del plan de inversiones.						
10. Con qué frecuencia supervisa el seguimiento fiscal (IVA, impuesto de sociedades, etc.) de su institución.						
11. Con qué frecuencia da seguimiento de la eficacia administrativa.						
12. Con qué frecuencia supervisa actividades de captación de recursos económicos extraordinarios.						
13. Con qué frecuencia revisa el control de la financiación.						

GESTIÓN DE PERSONAL	0	1	2	3	4	5
14. Con qué frecuencia supervisa las actividades del personal en su institución.						
15. En qué medida se fomentan los planes o programas de capacitación y formación del personal.						
16. Con qué frecuencia supervisa los procedimientos técnicos de selección y contratación de personal.						
17. Con qué frecuencia supervisa los procedimientos de asignación de personas para los puestos.						
18. En qué medida revisa la descripción de los puestos de trabajo.						
19. Con qué frecuencia supervisa los planes y programas de compensaciones básicas: salario, bonos, etc.						
20. Con qué frecuencia supervisa los planes de compensaciones complementarias: prestaciones, incentivos, etc.						
21. Con qué frecuencia se revisa la planificación temporal del trabajo: horario, turnos, etc.						
22. Con qué frecuencia se revisa la planificación del desarrollo de la carrera para los ascensos de los empleados/as.						
23. Con qué frecuencia se revisan los procedimientos para tratar las relaciones laborales, los conflictos y la negociación de convenios.						
24. Con qué frecuencia se supervisan los canales establecidos para la comunicación personal entre los puestos de trabajo.						
25. En qué medida se supervisa la normativa prevista para sanciones.						
26. Con qué frecuencia se supervisan los canales planificados de expresión de quejas.						

GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES	0	1	2	3	4	5
27. Con qué frecuencia supervisa la ampliación de las instalaciones.						
28. Con qué frecuencia supervisa la construcción de nuevas pistas y servicios.						
29. Con qué frecuencia supervisa el cuidado y mantenimiento de pistas y los servicios.						
30. Con qué frecuencia supervisa la renovación del material deportivo.						
31. Con qué frecuencia supervisa la renovación de las instalaciones (pintura, limpieza).						
32. Con qué frecuencia supervisa la distribución de las actividades entre el personal de mantenimiento.						
33. Con qué frecuencia se da seguimiento y control del estado de las instalaciones.						
34. Con qué frecuencia se supervisa la planificación de las actividades de mantenimiento.						
35. Con qué frecuencia controla y supervisa las intervenciones de mantenimiento con un tablero de tareas.						

ÁREA DE LA OFERTA Y LA EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	0	1	2	3	4	5
36. En qué medida se supervisan las actividades deportivas que se ofertan en la instalación.						
37. Con qué frecuencia supervisa la organización de campeonatos y torneos regulares.						
38. Con qué frecuencia supervisa la organización de acontecimientos deportivos eventuales.						
39. Con qué frecuencia se supervisa la presencia de promotores y entrenadores.						
40. Con qué frecuencia se revisan las actividades de planificación, regulación y coordinación del uso de instalaciones deportivas.						
41. Con qué frecuencia se supervisan los convenios para que grupos externos utilicen la instalación.						
42. Con qué frecuencia se supervisa el préstamo de instalaciones a clubes, asociaciones o grupos externos.						
43. Con qué frecuencia se supervisan los acuerdos con instituciones públicas sobre el préstamo de determinados servicios y actividades.						

MARKETING Y PROMOCIÓN	0	1	2	3	4	5
44. Con qué frecuencia se revisa el seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.						
45. Con qué frecuencia se analizan las necesidades y demandas de los usuarios.						
46. Con qué frecuencia se realiza un estudio de la oferta que se brinda por otras instalaciones.						
47. Con qué frecuencia se realiza un estudio del funcionamiento de otras instalaciones.						
48. Con qué frecuencia se realiza la difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV, etc.).						
49. Con qué frecuencia se realiza la difusión a través de otros medios (carteles, postes).						
50. Con qué frecuencia se da el seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.						
51. Con qué frecuencia se supervisan los convenios con usuarios y asociaciones externas para fomentar el uso de la instalación.						
52. Con qué frecuencia se supervisa la realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.						
53. Con qué frecuencia coordina las actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.						
54. En qué medida evalúa las discrepancias entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda.						

DATOS PERSONALES

1. Edad: _____ 2. Género: _____

3. ¿Nivel de estudios? _____

4. Nombre de la carrera que estudió. _____

5. Nombre del cargo que desempeña en esta organización _____

6. ¿Cuáles son sus ingresos brutos mensuales?:

- a. Menos de \$5,000.00 _____
- b. Entre \$5,001.00 a \$10,000.00 _____
- c. Entre \$10,001.00 a \$15,000.00 _____
- d. Entre \$15,001.00 a \$20,000.00 _____
- e. Más de \$20,001.00 _____

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?

- a. Menos de 6 meses _____
- b. Entre 6 y 12 meses _____
- c. Entre 1 a 3 años _____
- d. Entre 3 a 10 años _____
- e. Más de 11 años _____

8. Localidad donde se ubica la instalación: _____

Observaciones / Sugerencias:

¡Muchas gracias por su colaboración!

