



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

TESIS DOCTORAL

PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA
REGIÓN DE MURCIA.

D. José de Calasanz Rabadán Iniesta

2024



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

TESIS DOCTORAL

PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA
REGIÓN DE MURCIA.

Autor: D. José de Calasanz Rabadán Iniesta

Director/es: D. Arturo Díaz Suarez, y
D. José María López Gullón



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD
DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

Aprobado por la Comisión General de Doctorado el 19-10-2022

D./Dña. José de Calasanz Rabadán Iniesta

doctorando del Programa de Doctorado en

Ciencias de la Actividad Física y del deporte

de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Murcia, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y titulada:

PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA REGION DE
MURCIA

y dirigida por,

D./Dña. Arturo Díaz Suarez

D./Dña. José María López Gullón

D./Dña.

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Si la tesis hubiera sido autorizada como tesis por compendio de publicaciones o incluyese 1 o 2 publicaciones (como prevé el artículo 29.8 del reglamento), declarar que cuenta con:

- La aceptación por escrito de los coautores de las publicaciones de que el doctorando las presente como parte de la tesis.*
- En su caso, la renuncia por escrito de los coautores no doctores de dichos trabajos a presentarlos como parte de otras tesis doctorales en la Universidad de Murcia o en cualquier otra universidad.*

Del mismo modo, asumo ante la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada, en caso de plagio, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Murcia, a 15 de julio de 2024

Fdo.: José de Calasanz Rabadán Iniesta

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

Información básica sobre protección de sus datos personales aportados	
Responsable:	Universidad de Murcia. Avenida teniente Flomesta, 5. Edificio de la Convalecencia. 30003; Murcia. Delegado de Protección de Datos: dpd@um.es
Legitimación:	La Universidad de Murcia se encuentra legitimada para el tratamiento de sus datos por ser necesario para el cumplimiento de una obligación legal aplicable al responsable del tratamiento. art. 6.1.c) del Reglamento General de Protección de Datos
Finalidad:	Gestionar su declaración de autoría y originalidad
Destinatarios:	No se prevén comunicaciones de datos
Derechos:	Los interesados pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, limitación del tratamiento, olvido y portabilidad a través del procedimiento establecido a tal efecto en el Registro Electrónico o mediante la presentación de la correspondiente solicitud en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro de la Universidad de Murcia



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

D. Arturo Diaz Suarez, Catedrático de Universidad del Área de Didáctica de la Expresión Corporal en el Departamento de Actividad Física y Deporte, AUTORIZA:

La presentación de la Tesis Doctoral titulada "PERFIL DE GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA REGIÓN DE MURCIA.", realizada por D. José de Calasanz Rabadán Iniesta, bajo mi inmediata dirección y supervisión, y que presenta para la obtención del grado de Doctor por la Universidad de Murcia.

En Murcia, a 8 de julio de 2024

Firmado por DIAZ SUAREZ ARTURO - ***7111** el día
08/07/2024 con un certificado emitido por AC FNMT
Usuarios

Mod:T-20



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

D. Jose María López Gullón, Profesor Titular de Universidad del Área de Educación Física en el Departamento de Actividad Física y Deporte, AUTORIZA:

La presentación de la Tesis Doctoral titulada "PERFIL DE GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA REGIÓN DE MURCIA.", realizada por D. José de Calasanz Rabadán Iniesta, bajo mi inmediata dirección y supervisión, y que presenta para la obtención del grado de Doctor por la Universidad de Murcia.

En Murcia, a 8 de julio de 2024

Firmante: JOSE MARIA LOPEZ GULLON. Fecha: 08/07/2024 10:08:36. Entero del certificado: CN=AC FNMT Usuarios DUC, OU=CA FNMT, PC=CA-ES.



Código seguro de verificación: RUXFMrzy-NSLgLN4u-zgzBMCxw-4Ou4KDVA

COPIA ELECTRÓNICA - Página 1 de 1

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento administrativo electrónico archivado por la Universidad de Murcia, según el artículo 27.3 c) de la Ley 39/2015, de 1 de octubre. Su autenticidad puede ser contrastada a través de la siguiente dirección: <http://sede.um.es/validador/>

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho posible la culminación de esta tesis doctoral. Sin su apoyo, comprensión y contribuciones, este trabajo no habría sido posible.

A mi querida mujer, Saray, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo durante todo este proceso incluyendo esos comentarios sarcásticos de cuanto voy a terminar. Gracias por ser mi pilar y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mi hijo, Pablo, cuya alegría y curiosidad por el mundo me han inspirado a seguir adelante. Eres una fuente constante de motivación y energía. Espero que esa curiosidad que tienes por descubrir el mundo te lleve a lograr todas tus metas en la vida.

A mis padres y familia, por su amor y sacrificio a lo largo de los años. A mi madre, por su cuidado y palabras de aliento, esa regañina periódica de cuando voy a terminar era una motivación, y a mi padre, por su ejemplo de perseverancia y dedicación, gracias por tu ayuda en el proceso de toma de datos.

A mis suegros por su apoyo e interés, sus ánimos también me han ayudado a poder culminar este trabajo, además de mi cuñado Edu, con el que comparto el interés por la investigación, aunque seamos de campos distintos. Gracias por tu aportación a esta tesis.

A mis directores de tesis, José María y Arturo, por su guía experta, paciencia y valiosas aportaciones a lo largo de este viaje académico. Gracias por confiar en mí y brindarme las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo, sin vosotros no habría sido posible.

Finalmente, a todos mis compañeros y amigos que me han acompañado en este proceso. A aquellos que han mostrado su apoyo, ya sea con palabras de ánimo, consejos o simplemente estando presentes, desde Rodrigo con el que empecé este viaje realizando estudios piloto en las provincias limítrofes, hasta Salva con sus consejos y aportaciones en la validación, o Ferri, respondiendo a dudas que han surgido durante este proceso. Igualmente, a mis compañeros de grupo de investigación, siempre dispuestos a aportar su granito de arena y brindar su apoyo. Cada uno de vosotros ha jugado un papel importante en la realización de esta tesis.

A todos, mi más profundo agradecimiento.

Índice

1. Marco teórico.....	21
1.1. Evolución del deporte en España	23
1.1.1. Antecedentes históricos del deporte en España	23
1.1.2. Transformaciones en la estructura deportiva	23
1.1.3. Aumento de la profesionalización en el deporte español	25
1.1.4. Desarrollo de infraestructuras deportivas.....	26
1.1.5. Importancia del deporte en la economía española.....	27
1.1.6. Impacto del deporte en la salud y bienestar de la sociedad	28
1.1.7. Evolución de los deportes más populares en España	29
1.1.8. Influencia de los éxitos deportivos en la sociedad.....	29
1.1.9. El deporte como herramienta de integración social.....	30
1.1.10. Retos y desafíos actuales del deporte en España.....	31
1.1.11. Las competencias deportivas de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia	34
1.1.12. Las acciones en materia deportiva de los municipios	37
1.2. La gestión deportiva	38
1.2.1. Surgimiento de la gestión deportiva.....	38
1.2.2. Contexto histórico del surgimiento de la gestión deportiva.....	39
1.2.3. La necesidad de la gestión deportiva.....	40
1.2.4. Especialización del perfil del gestor deportivo.....	41
1.2.5. Surgimiento de la figura del gestor deportivo	42
1.2.6. Formación académica requerida.....	44
1.2.7. Habilidades necesarias.....	45
1.2.8. Características del gestor deportivo.....	48
1.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.....	49
1.2.10. Conocimiento del entorno deportivo	52
1.2.11. Capacidad de planificación y organización	53
1.2.12. Gestión de recursos económicos	55
1.3. El gestor deportivo.....	56
1.3.1. Definición y concepto de gestor deportivo	56
1.3.2. Importancia de estudiar el perfil del gestor deportivo en el ámbito académico y profesional	58

1.3.3.	Evolución histórica y antecedentes del perfil del gestor deportivo	60
1.3.4.	Orígenes y desarrollo de la gestión deportiva	61
1.3.5.	Hitos y figuras clave en la profesionalización del gestor deportivo	62
1.3.6.	Conceptos fundamentales en la gestión deportiva	63
1.3.7.	Gestión deportiva vs. Gestión empresarial.....	64
1.3.8.	Principios éticos y valores en la gestión deportiva	65
1.3.9.	Competencias y habilidades del gestor deportivo	65
1.3.10.	Competencias técnicas y conocimientos específicos	67
1.3.11.	Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.....	68
1.3.12.	Gestión de recursos en el ámbito deportivo	69
1.3.13.	Gestión financiera y presupuestaria	70
1.3.14.	Gestión de instalaciones y recursos materiales	72
1.4.	Áreas de la gestión.....	73
1.4.1.	Administrativa-contable	74
1.4.2.	Instalaciones	82
1.4.3.	Recursos humanos.....	87
1.4.4.	Competencias propias del gestor deportivo	91
2.	Hipótesis y objetivos	95
2.1.	Hipótesis	95
2.2.	Objetivos	96
3.	Metodología	99
3.1.	Introducción.....	99
3.2.	Diseño metodológico	100
3.3.	La investigación descriptiva	100
3.4.	Participantes	103
3.5.	Instrumento	104
3.6.	Procedimiento de administración	106
3.7.	Análisis.....	107
4.	Validación del cuestionario	109
4.1.	Resultados De Validación.....	110
4.1.1.	Análisis de la validez de contenido	110
4.1.2.	Análisis de la validez de comprensión.	112
4.2.	Análisis Factorial Exploratorio.....	112

4.2.1.	Análisis factorial exploratorio escala del perfil del gestor deportivo.	112
4.3.	Análisis Factorial Confirmatorio.	115
4.3.1.	Análisis factorial confirmatorio escala del perfil del gestor deportivo.	115
4.4.	Análisis de la fiabilidad.	118
4.4.1.	Análisis de la fiabilidad de la escala del perfil del gestor deportivo.	118
4.4.2.	Análisis de la consistencia interna de las dimensiones de la escala del perfil del gestor deportivo.	119
4.5.	Análisis estadístico de los datos obtenidos.	122
5.	Resultados	123
6.	Discusión.....	149
6.1.	Comunidad Valenciana	150
6.2.	Comunidad Andalucía	152
6.3.	Galicia	154
6.4.	Madrid	156
6.5.	Ciudades de España de más de 100.000 habitantes	158
6.6.	Comparativa con una ciudad no española (Bogotá).....	160
7.	Conclusión	163
7.1.	Conclusiones de las tablas de resultados	163
7.2.	Conclusión Final	166
7.3.	Consecución de los objetivos:	169
8.	Referencias	173
9.	Anexos	185

Índice de tablas

TABLA 1. MUNICIPIOS DE LA REGIÓN DE MURCIA.....	104
TABLA 2. VALIDEZ DEL CONTENIDO	110
TABLA 3. COMUNALIDADES DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO.....	113
TABLA 4. EN EL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	113
TABLA 5. MATRIZ DE COMPONENTES DE LA ESCALA GESTOR DEPORTIVO	114
TABLA 6. ESTRUCTURA FINAL DE LA ESCALA 1 DE FACTORES DE CALIDAD PERCIBIDA.	115
TABLA 7. ÍNDICES DE AJUSTE DE LA ESCALA DE FACTORES DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO.	116
TABLA 8. FIABILIDAD DE LAS DOS MITADES ESCALA PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO.	118
TABLA 9. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL FACTOR 1.	119
TABLA 10. EL ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL FACTOR 1.....	119
TABLA 11. VALORES DIMENSIÓN INSTALACIONES	120
TABLA 12. VALORES DIMENSIÓN COMPETENCIAS	120
TABLA 13. VALORES DIMENSIÓN RECURSOS HUMANOS	121
TABLA 14. VALORES DIMENSIÓN ECONÓMICO.....	121
TABLA 15. DESCRIPTIVO CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y LABORALES.	123
TABLA 16. DESCRIPTIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.....	125
TABLA 17. DESCRIPTIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN ORGANIZATIVA.	127
TABLA 18. DESCRIPTIVO DIMENSIÓN RECURSOS HUMANOS.	129
TABLA 19. DESCRIPTIVO DIMENSIÓN COMPETENCIAS.....	131
TABLA 20. CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER.	133
TABLA 21. DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA SEGÚN CLÚSTERES.	136
TABLA 22. DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN ORGANIZATIVA SEGÚN CLÚSTERES	139
TABLA 23. DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN RRHH SEGÚN CLÚSTERES.....	142
TABLA 24. DESCRIPTIVO Y COMPARATIVO DIMENSIÓN FUNCIÓN COMPETENCIAL SEGÚN CLÚSTERES.....	145

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN	114
ILUSTRACIÓN 2. PESOS FACTORIALES.....	117
ILUSTRACIÓN 3. CLÚSTER JERÁRQUICO	134

1. Marco teórico

La sociedad contemporánea se enfrenta a una nueva situación caracterizada por un notable aumento en la demanda de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, junto con un acelerado proceso de diferenciación de dicha demanda, lo que ha llevado a un cambio en la concepción de la relación entre actividad física e individuo (Martínez del Castillo, 1996). Se ha pasado de una perspectiva tradicional, donde el individuo debía adaptarse a la actividad físico-deportiva, a una perspectiva innovadora en la que la actividad físico-deportiva debe ser diseñada según los deseos del ciudadano. En este contexto, la figura del gestor deportivo adquiere importancia, ya que la oferta deportiva actual aún no se ajusta completamente a la diversidad y evolución continua de la demanda. Esta diversidad requiere nuevas fórmulas organizativas y de gestión para coordinar adecuadamente la interacción entre oferta y demanda, lo que convierte al gestor deportivo en una pieza clave en esta coordinación.

Además, considerando que las Administraciones locales han jugado un papel fundamental en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no solo por su deber legal hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar su nivel y calidad de vida, se entiende la búsqueda de mejora y eficiencia en todas las tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios.

En su ponencia "Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro", Celma (2000) define que el actual director o gestor municipal debe ser capaz de: combinar políticas, definir la misión del servicio público, tener conocimiento sobre la administración, establecer pautas de atención al usuario "cliente", implementar técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos, elaborar la política de RRHH, aplicar técnicas de marketing, imagen y comunicación, y elaborar políticas de gestión de la calidad, mantenimiento, ahorro energético, relaciones públicas, etc. Con estas

habilidades, el gestor deportivo debe ser una pieza clave en la planificación general municipal, participando no solo en el desarrollo de instalaciones deportivas, sino también en actuaciones urbanísticas de espacios no convencionales, asegurando la funcionalidad y optimización de las nuevas zonas o instalaciones.

García (2000) sostiene que el perfil del gestor deportivo municipal debe evolucionar para mejorar su capacidad de coordinar a los diversos agentes en la realidad físico-deportiva, alcanzar los objetivos específicos de la entidad y desarrollar formas de control de la gestión de terceros. Así, a medida que los perfiles profesionales de los gestores deportivos municipales y privados se han complementado, cada vez tenderán más a diferenciarse.

El deporte en el municipio implica altos porcentajes de población practicante que recibe un servicio regular de la Administración, lo que convierte a las instalaciones deportivas en centros de encuentro y relación social. Esta función del deporte en la sociedad, según Fabregás (2000), no está aún suficientemente valorada en la escala de prioridades del municipio. Fabregás (2000) entiende que el éxito de cualquier iniciativa, sea empresarial o no, requiere una clara definición del objetivo/misión en la realidad físico-deportiva. A partir de ahí, el gestor deportivo debe asumir la responsabilidad de alcanzarlo, siguiendo las directrices políticas y desarrollando las pautas de funcionamiento adecuadas a su realidad, liderando el sistema deportivo en la concepción, diseño, construcción y gestión de infraestructuras para una actuación eficiente que beneficie a la mayoría de personas en todas las edades y sectores de la población.

Desde los años 90 hasta hoy, el deporte en España ha experimentado cambios significativos con un fuerte impacto en la sociedad. Este trabajo pondrá en contexto la evolución histórica del deporte, su importancia económica y su influencia en la sociedad actual. Se examinan factores como la profesionalización y la construcción de infraestructuras deportivas. Además, se destaca el impacto del deporte en la salud física y mental de la población española, así como en la formación de una cultura deportiva arraigada. También

observaremos la profesionalización y los avances tecnológicos en el deporte, y como se abordan los desafíos actuales como la igualdad de género y la lucha contra el dopaje y la corrupción. Se analizará la historia del deporte en España y su papel en la sociedad, así como su función como herramienta de integración social y promoción turística. (Julia-Igual et al., 2022)

1.1. Evolución del deporte en España

1.1.1. Antecedentes históricos del deporte en España

García-Calvo et al., (2022) comenta que, en España, la historia del deporte se remonta a varios siglos atrás. Durante la época romana, se practicaban diferentes disciplinas deportivas como la lucha, las carreras y los juegos de pelota. Sin embargo, con la llegada de la Edad Media, el deporte perdió protagonismo debido a la influencia de la Iglesia y la falta de interés por parte de la nobleza. No fue hasta el siglo XIX, con la llegada de la industrialización y la influencia británica, que el deporte comenzó a recuperar popularidad. En esta etapa se introdujeron deportes como el fútbol, el tenis y el ciclismo, entre otros, y surgieron los primeros clubes deportivos. A partir de los años 60, con el fin de la dictadura franquista, se produjo un impulso importante en el desarrollo del deporte en España, que culminó con la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. Desde entonces, el deporte ha experimentado un crecimiento continuo y se ha convertido en una parte fundamental de la sociedad española.

1.1.2. Transformaciones en la estructura deportiva

Desde los años 90 hasta la actualidad, España ha experimentado numerosas transformaciones en su estructura deportiva. Una de las más significativas ha sido la descentralización del deporte, con la transferencia de competencias a las comunidades autónomas. Esto ha otorgado mayor autonomía en la gestión deportiva y ha permitido adaptar las políticas a las necesidades específicas de cada región (González, 2021). Además, se ha impulsado la profesionalización del deporte, creando ligas profesionales en

diversas disciplinas, lo que ha elevado el nivel de competición y atraído más inversiones (Montiel et al., 2021).

Otro avance importante ha sido el fomento de la participación femenina en el deporte, incentivando su práctica y promoviendo la igualdad de oportunidades. A lo largo de los años, se han implementado políticas de apoyo y programas específicos para fomentar la participación femenina en el deporte. Esto ha resultado en un aumento significativo de la presencia de mujeres en competiciones nacionales e internacionales, así como en roles directivos y de entrenamiento deportivo (González, 2021).

Asimismo, se ha incrementado la atención y el apoyo al deporte base y a la formación de jóvenes deportistas. La detección de talento ha sido una prioridad, con programas diseñados para identificar y desarrollar el potencial de jóvenes atletas en diversas disciplinas. Además, se ha invertido significativamente en la mejora de infraestructuras deportivas a nivel local, facilitando el acceso a instalaciones de calidad para los deportistas en formación (Montiel et al., 2021).

Durante este período, España ha avanzado notablemente en el ámbito deportivo. La descentralización del deporte ha permitido un enfoque más personalizado en cada región, adaptando las políticas y programas deportivos según las necesidades específicas de cada comunidad autónoma. Esto ha promovido una mayor autonomía administrativa, permitiendo a las comunidades tomar decisiones relacionadas con la gestión y desarrollo del deporte local (González, 2021).

La creación de ligas profesionales en diferentes disciplinas ha sido crucial para el desarrollo deportivo en España. Estas ligas han elevado el nivel de competición y han generado mayor interés a nivel nacional e internacional. El aumento de la inversión, tanto pública como privada, ha sido una consecuencia directa de este impulso en la profesionalización del deporte, mejorando significativamente las instalaciones deportivas y atrayendo a equipos y atletas de alto nivel a competir en el país (Montiel et al., 2021).

La promoción de la igualdad de oportunidades en el deporte ha sido otro pilar fundamental de esta evolución. Se ha trabajado arduamente para fomentar la participación femenina en todas las disciplinas deportivas, implementando políticas de apoyo y programas específicos. Consecuencias de esto se ha visto un aumento significativo de la presencia de mujeres en competiciones, técnicos y entrenadoras, además de en la gestión y trabajo directivo (González, 2021).

Se puede añadir que la detección de talento ha sido una prioridad, con programas diseñados para identificar y desarrollar el potencial de jóvenes atletas en diversas disciplinas. Además, se ha realizado una inversión significativa en la mejora de programas de formación deportiva a nivel local, facilitando el proceso de formación, acceso a instalaciones de calidad y unos planes de entrenamientos adaptados (Montiel et al., 2021).

Las transformaciones en la estructura deportiva en España desde los años 90 han sido esenciales para fortalecer y desarrollar continuamente el sistema deportivo del país. La profesionalización del deporte, la igualdad de oportunidades, la atención al deporte base y la mejora de las infraestructuras han sido pilares clave en este proceso. Estos avances han posicionado a España como un referente en el ámbito deportivo y han establecido las bases para un futuro prometedor en este campo (González, 2021; Montiel et al., 2021).

1.1.3. Aumento de la profesionalización en el deporte español

Desde finales del S. XX hasta la actualidad, se ha producido un notable y significativo aumento en la profesionalización del deporte en España. Este fenómeno ha sido evidente en una amplia gama de disciplinas deportivas, incluyendo el fútbol, baloncesto, tenis y atletismo, entre otros. Se han implementado diversas estrategias y políticas destinadas a mejorar de manera radical la formación y capacitación de los deportistas, proporcionándoles acceso a tecnología punta y técnicas de entrenamiento avanzadas. Además, se han establecido acuerdos estratégicos con patrocinadores de renombre y se ha conseguido mejorar sustancialmente la financiación de los clubes y federaciones deportivas. Como resultado de estas importantes mejoras y avances, ha sido

posible que los deportistas españoles alcancen un nivel de competitividad sin precedentes tanto a nivel nacional como internacional, logrando éxitos y reconocimientos en una gran cantidad de competiciones y eventos deportivos de gran importancia y trascendencia mundial. Sin lugar a dudas, el aumento de la profesionalización en el deporte ha tenido un impacto altamente positivo en la sociedad, generando empleo de manera directa e indirecta, impulsando la economía y fomentando de sobremanera el interés y la participación ciudadana en diversas actividades deportivas de primer nivel. Todo esto ha contribuido a que España sea reconocida a nivel global como una potencia deportiva de primer orden, consolidando su reputación y prestigio en el ámbito del deporte. (Sanchez-Fernandez et al., 2023)

1.1.4. Desarrollo de infraestructuras deportivas

Durante los últimos años, España ha experimentado un importante y notable crecimiento y avance en infraestructuras deportivas. Se han construido modernos, innovadores y vanguardistas estadios, polideportivos y centros de entrenamiento en todas las regiones del país, con el objetivo de albergar y acoger de manera excepcional eventos deportivos de alto nivel y renombre internacional. Cabe destacar la grandiosa e imponente construcción del famoso y reconocido Estadio Santiago Bernabéu en la ciudad de Madrid, el cual ha dejado una profunda huella en el mundo del fútbol, así como también el emblemático y majestuoso Camp Nou en la hermosa ciudad de Barcelona, ambos considerados verdaderos íconos en el ámbito futbolístico nacional e internacional. (Montiel et al., 2021)

Además, se ha realizado una importante inversión en la mejora y renovación de las instalaciones deportivas ya existentes, logrando así convertirlas en verdaderos referentes de excelencia y calidad en todo el mundo. Por ejemplo, se han remodelado y modernizado piscinas olímpicas de dimensiones extraordinarias, las cuales cumplen con los más altos estándares de la competición olímpica. También se han creado y renovado pistas de atletismo de última generación, dotadas con la más avanzada tecnología en materiales, brindando a los atletas las condiciones ideales para alcanzar su

máximo potencial. Asimismo, se han establecido gimnasios de vanguardia, equipados con maquinarias de última generación, diseñadas específicamente para optimizar el rendimiento y el desarrollo físico de los deportistas.

Todo este formidable desarrollo y crecimiento ha permitido a España convertirse en sede de numerosos campeonatos y competiciones internacionales de gran envergadura, atrayendo tanto a deportistas de élite de renombre mundial, como a entusiastas y apasionados aficionados provenientes de todos los rincones del planeta. Estos eventos deportivos de nivel mundial han dejado una imborrable huella en la historia de este país, no solo por el impresionante despliegue de infraestructuras, sino también por el espíritu y la pasión que se ha vivido en cada evento. España se ha consolidado como un verdadero referente en el mundo del deporte, demostrando su capacidad para organizar y llevar a cabo grandes y asombrosos eventos, dejando una destacada y duradera impresión en todos aquellos que han sido testigos de estas magníficas hazañas deportivas. (Vera, 2021)

1.1.5. Importancia del deporte en la economía española

En las últimas décadas, el deporte ha adquirido una gran relevancia en la economía española. De acuerdo con los datos proporcionados por el Informe de Impacto Económico del Deporte, en el año 2019, el sector deportivo contribuyó aproximadamente con el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) de España. Este crecimiento económico se debe, en gran medida, a la creación de empleo tanto directo como indirecto. El deporte no solo genera puestos de trabajo en la industria deportiva en sí, sino también en otros sectores relacionados, como el turismo deportivo, la moda deportiva, la construcción y el mantenimiento de instalaciones deportivas. (Iglesias, 2021)

Además, los eventos deportivos de gran envergadura, como la celebración de competiciones internacionales, han demostrado ser una fuente importante de turismo y un generador de ingresos significativos para la economía del país. Estos eventos atraen a un elevado número de turistas, no solo nacionales, sino también internacionales, quienes gastan dinero en alojamiento,

transporte, alimentación y otros servicios, lo que repercute positivamente en la economía nacional. Asimismo, la organización de estos eventos implica una inversión considerable en infraestructuras deportivas, lo que a su vez genera empleo y beneficios económicos. (González Naveros & Palomares Cuadros, 2020)

González Naveros & Palomares Cuadros (2020) también comentan que el sector deportivo en España ha experimentado un crecimiento continuo en los últimos años y se espera que siga contribuyendo de manera positiva en el futuro. El deporte no solo es una fuente de entretenimiento y bienestar para los ciudadanos, sino también una importante industria que impulsa el desarrollo económico del país. Se prevé que la inversión en infraestructuras deportivas se mantenga en aumento, así como la creación de empleo en sectores relacionados. Además, el turismo deportivo se perfila como una de las principales tendencias en la industria del turismo, lo que potenciará aún más la contribución del deporte en la economía española.

El sector deportivo ha ganado un papel relevante en la economía de España en los últimos años. Su contribución al PIB, la generación de empleo y los ingresos generados por eventos deportivos, han consolidado al deporte como una actividad económica de gran impacto. Se espera que este crecimiento continúe en el futuro, impulsado por la inversión en infraestructuras deportivas y el turismo deportivo. El deporte no solo es una parte integral de la sociedad española, sino también un motor para el desarrollo económico y el bienestar de la población. (Varela et al., 2024)

1.1.6. Impacto del deporte en la salud y bienestar de la sociedad

La práctica regular de deporte ha tenido un impacto significativo en la salud y bienestar de la sociedad española. Numerosos estudios demuestran que la actividad física mejora la condición cardiovascular, reduce el riesgo de enfermedades crónicas como la diabetes o la obesidad, y fortalece el sistema inmunológico. Además, el deporte contribuye a mejorar la salud mental, reduciendo el estrés, la ansiedad y la depresión. También promueve la

integración social y el bienestar emocional a través del trabajo en equipo y la socialización. En este sentido, se han implementado iniciativas para fomentar la práctica deportiva en diversos grupos de la sociedad, como programas para personas mayores, personas con discapacidad o colectivos en riesgo de exclusión social. El deporte se ha convertido así en una herramienta fundamental para mejorar la calidad de vida de la población española. (Cotignola et al., 2023) (Chávez et al., 2023)

1.1.7. Evolución de los deportes más populares en España

Desde los años 90 hasta la actualidad, los deportes más populares en España han experimentado una evolución significativa. El fútbol ha mantenido su posición dominante y se ha consolidado como el deporte más seguido y practicado en el país. Los equipos españoles han obtenido numerosos éxitos a nivel internacional, con la selección nacional logrando la victoria en la Copa del Mundo en 2010 y en la Eurocopa en 2008 y 2012. Además, el baloncesto ha experimentado un crecimiento notable con la inclusión de jugadores españoles en la NBA y los éxitos de la selección en los campeonatos europeos y mundiales. Otros deportes como el tenis, el ciclismo y el motociclismo también han ganado popularidad, gracias a los éxitos de tenistas como Rafael Nadal y ciclistas como Miguel Indurain o Alberto Contador. La presencia de deportistas españoles en competiciones internacionales ha contribuido a aumentar el interés de la sociedad por estos deportes y su seguimiento. (Martínez González-Mohíno, D., 2017).

1.1.8. Influencia de los éxitos deportivos en la sociedad

Los éxitos deportivos en España han tenido un impacto significativo en la sociedad, generando un sentimiento de unidad y orgullo nacional. La consecución de importantes victorias en competiciones internacionales ha fomentado la pasión y el interés de los españoles por el deporte, aumentando la práctica deportiva y la participación en actividades relacionadas. Además, los éxitos deportivos han contribuido a la mejora de la imagen de España a nivel internacional, posicionando al país como una potencia deportiva. También han

impulsado el desarrollo de programas de apoyo y promoción del deporte por parte de instituciones y empresas, generando beneficios económicos y oportunidades de trabajo en el sector deportivo. Los éxitos deportivos han inspirado a nuevos talentos y han influido en la elección de profesiones relacionadas con el deporte, como entrenadores, gestores deportivos, periodistas deportivos, entre otros. Los éxitos deportivos han dejado huella en la sociedad española, promoviendo el deporte como una valiosa herramienta de superación, identidad y cohesión social. (González-García, H., Pelegrín, A., & Morales, A. T., 2019).

1.1.9. El deporte como herramienta de integración social

El deporte en España ha demostrado ser una herramienta eficaz y poderosa para fomentar la integración social en todo el país. Mediante la práctica deportiva y las actividades relacionadas, se crean espacios de convivencia y se promueve activamente la inclusión de personas de diversas culturas, edades y condiciones sociales (Cerero et al., 2023).

Es esencial destacar que el deporte no solo ofrece beneficios físicos y saludables, sino que también se ha convertido en un excelente medio de integración social. En España, se han desarrollado programas y proyectos innovadores que utilizan el deporte como una herramienta crucial para la integración de colectivos en riesgo de exclusión social, como personas con discapacidad y los inmigrantes que han llegado al país en busca de un futuro mejor (Pueyo et al., 2021).

Estas iniciativas, que han sido aplaudidas tanto a nivel nacional como internacional, tienen como objetivo principal promover valores fundamentales como la igualdad, el respeto y el trabajo en equipo. A través de la práctica deportiva, se impulsa la cohesión social y se fomenta el desarrollo personal de todos los participantes en estas actividades (Vasquez Azar, 2024).

Además, el deporte ha sido utilizado estratégicamente como una herramienta de prevención de la delincuencia y una forma efectiva de promover

la convivencia en áreas conflictivas. En estos entornos, el deporte tiene la capacidad de unir a las comunidades, permitiendo que las diferencias sean superadas y que las personas encuentren un espacio común de respeto mutuo y entendimiento (Medina et al., 2023).

El deporte se ha convertido en un medio crucial para fomentar la integración social en España, abriendo las puertas a la diversidad y promoviendo la interacción positiva entre individuos de todas las procedencias y condiciones sociales. Gracias al poder del deporte, se está construyendo un presente y un futuro más inclusivo y solidario para todos los ciudadanos españoles (Lino, 2024; Hernández-Beltrán et al., 2022).

1.1.10. Retos y desafíos actuales del deporte en España

Los retos y desafíos actuales del deporte en España abarcan la lucha contra el dopaje y la promoción de una competición justa y limpia. También se busca mejorar la gestión de los clubes y promover una mayor transparencia en las finanzas deportivas (Medina & Galván, 2021). Otro desafío importante es incrementar la participación de las mujeres en el deporte y combatir la discriminación de género (de Aldama Ortuzar et al., 2024). Además, se plantea la necesidad de mejorar la formación de entrenadores y profesionales del deporte, así como de fortalecer los programas de detección y formación de jóvenes talentos (de Aldama Ortuzar et al., 2024).

Un objetivo crucial es promover una cultura deportiva y valores positivos en la sociedad, fomentando la práctica deportiva desde edades tempranas y combatiendo la falta de actividad física en la población (Medina & Galván, 2021). Este esfuerzo requiere un compromiso firme y continuo de todas las partes involucradas, desde los organismos deportivos hasta los aficionados, pasando por los atletas y los equipos técnicos (de Aldama Ortuzar et al., 2024). Solo a través de un esfuerzo conjunto y una colaboración constructiva se podrán superar estos desafíos y lograr un deporte más inclusivo, ético y equitativo en España (Medina & Galván, 2021).

Es esencial trabajar con determinación y perseguir constantemente la excelencia tanto dentro como fuera de los estadios y las competiciones (Medina & Galván, 2021). La sociedad española tiene el potencial de convertirse en un referente mundial en términos de deporte, y para lograrlo es imprescindible abordar y resolver estos retos de manera efectiva y sostenible (de Aldama Ortuzar et al., 2024). El futuro del deporte en España está depende de todo esto, y el camino hacia el progreso y el éxito requiere un compromiso inquebrantable con la mejora continua y el respeto por los valores deportivos fundamentales (Medina & Galván, 2021).

El deporte en España enfrenta múltiples desafíos, pero también ofrece grandes oportunidades para el desarrollo personal, la inclusión social y el fortalecimiento de los lazos comunitarios (de Aldama Ortuzar et al., 2024). Si se trabaja unidos, se podrá hacer del deporte en España una verdadera fuente de orgullo nacional y un ejemplo para el resto del mundo (Medina & Galván, 2021). Los españoles siempre han tenido pasión por el deporte, y es a través de esta pasión que se puede superar cualquier desafío y alcanzar la grandeza (de Aldama Ortuzar et al., 2024). Con determinación y perseverancia, no hay límites para lo que se puede lograr, y el futuro del deporte español está lleno de promesas y posibilidades (Medina & Galván, 2021) (de Aldama Ortuzar et al., 2024).

El deporte en España ha evolucionado hasta hoy de manera notable en diversos aspectos. Se observa un incremento significativo en la profesionalización de los deportistas y en la estructura deportiva del país, contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento de las disciplinas deportivas en España (Sánchez-García et al., 2020). Además, se ha impulsado el desarrollo de infraestructuras deportivas de calidad con la construcción de modernas instalaciones, centros de entrenamiento y complejos deportivos en todo el territorio español, potenciando el rendimiento de los atletas y proporcionándoles las condiciones necesarias para alcanzar sus metas deportivas (Campillo-Sánchez et al., 2021).

Asimismo, se ha reconocido la importancia del deporte en la economía española. El deporte no solo genera empleos directos e indirectos, sino que también impulsa la generación de ingresos a través de eventos deportivos de renombre internacional como competiciones de fútbol, tenis, baloncesto y otras disciplinas. Estos eventos atraen a numerosos turistas y visitantes, beneficiando a sectores como el turismo, la hostelería y el comercio, el reto debe ser el seguir atrayendo esta clase de eventos, cada vez de mayor impacto para que tenga una repercusión tanto económica como social (Iglesias Serrano, 2021). Además de su impacto económico, el deporte ha influido positivamente en la salud y el bienestar de la sociedad española. La promoción de la actividad física ha contribuido a reducir los índices de sedentarismo y enfermedades relacionadas con el estilo de vida, como la obesidad y las enfermedades cardiovasculares (Castaño et al., 2023).

Los éxitos deportivos han influenciado de manera positiva a la sociedad española, generando un sentimiento de orgullo nacional y elevando la moral de los ciudadanos. Los triunfos en competiciones internacionales, como los Juegos Olímpicos y campeonatos mundiales y europeos, han llenado de alegría a los españoles, quienes se identifican con los logros de sus deportistas. Estos éxitos han fortalecido la imagen de España a nivel internacional, posicionando al país como una potencia deportiva (Iglesias Serrano, 2021).

Además, el deporte ha sido una herramienta poderosa para la integración social en España. A través de la práctica deportiva, se han creado espacios de encuentro entre personas de diferentes edades, géneros, etnias y culturas. El deporte es un punto de encuentro que ha permitido derribar barreras y estereotipos, promoviendo la inclusión y la igualdad de oportunidades. También se ha fomentado la participación de personas con discapacidad en el deporte, permitiéndoles demostrar su talento y superar obstáculos, seguir esta línea ayudará a que cada vez las diferencias entre los ciudadanos sean menores (Sánchez-García et al., 2020).

El avance tecnológico y la difusión mediática han sido clave en la evolución del deporte en España. Los avances en tecnología han mejorado el

rendimiento de los deportistas mediante sistemas de entrenamiento más eficientes y sofisticados, esta inversión es imprescindible para seguir aumentando el éxito del deporte español. Asimismo, la difusión mediática ha jugado un papel fundamental en la popularización y seguimiento de las competiciones deportivas, acercando el deporte a la sociedad y generando un mayor interés y apoyo de los aficionados (Campillo-Sánchez et al., 2021).

Sin embargo, a pesar de los avances y logros alcanzados, aún existen retos y desafíos que deben abordarse para seguir mejorando el panorama deportivo en España. Es necesario continuar invirtiendo en infraestructuras deportivas de calidad, especialmente en zonas rurales y desfavorecidas, para garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a la práctica deportiva. Además, se deben promover políticas y programas que fomenten la igualdad de oportunidades en el deporte, especialmente para mujeres y personas con discapacidad, eliminando cualquier forma de discriminación que impida su plena participación (Castaño et al., 2023).

El deporte ha demostrado ser un fenómeno cultural de gran relevancia en España, no solo como fuente de entretenimiento y pasión para los ciudadanos, sino también como motor importante para el turismo y la promoción del país. La combinación de éxito deportivo, infraestructuras de primera calidad e inclusión social ha consolidado a España como un referente en el ámbito deportivo a nivel mundial. Es fundamental seguir trabajando en la mejora y el desarrollo del deporte en España para continuar cosechando éxitos, fortalecer la identidad nacional y seguir generando un impacto positivo en la sociedad (Iglesias Serrano, 2021).

1.1.11. Las competencias deportivas de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, en el ámbito de su competencia, garantizará, en igualdad de condiciones y oportunidades, el acceso de todos los ciudadanos a la práctica de la actividad física y el deporte, por constituir actividades de interés general, de acuerdo con los siguientes

principios generales de actuación según el artículo 3 de la ley de la actividad física y del deporte de la Región de Murcia 8/2015:

- a) El derecho de todos los ciudadanos a practicar, conocer y participar en la actividad física y el deporte en igualdad de condiciones. La libertad y voluntariedad deben presidir cualquier manifestación de carácter deportivo, erradicando todo tipo de discriminación.
- b) La especial atención a la protección del deportista.
- c) La adaptación del deporte y la actividad física a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, atendiendo a su diversidad.
- d) La optimización y complementariedad de los recursos públicos y privados para garantizar la más amplia oferta deportiva, con especial atención a la coordinación de las actuaciones de las diferentes administraciones y entidades vinculadas al deporte.
- e) El reconocimiento, el fomento y la regulación del asociacionismo deportivo como base fundamental de participación e integración de carácter social y deportivo.
- f) Planificar en coordinación con las administraciones locales, los centros escolares y los agentes deportivos, cuantas acciones correspondan para favorecer la enseñanza deportiva y las prácticas de actividad física y deportiva entre la población en edad escolar.
- g) La formación e investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte, así como la divulgación de sus resultados.
- h) El fomento y la protección del uso de la denominación y de los símbolos oficiales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia en el ámbito deportivo, con especial atención a las selecciones autonómicas.
- i) La promoción del deporte para todos y la diversificación de acciones y programas deportivos promovidos por las administraciones públicas en atención a todos los sectores y ámbitos sociales, especialmente a las personas que sufren algún tipo de discapacidad.
- j) La implementación de una política deportiva de las administraciones públicas, basada en modelos de calidad y excelencia y que suponga un estímulo para la participación de instituciones y entidades con competencias en la materia, así como de la iniciativa privada.

- k) La protección y difusión de los deportes y juegos autóctonos, dentro y fuera de la Región de Murcia, como manera de promocionar y mantener sus tradiciones deportivas.
- l) El establecimiento de medidas de colaboración y coordinación con las universidades de la Región de Murcia para el desarrollo de la actividad física y el deporte universitario y la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte.
- m) La aprobación y realización de programas deportivos en la edad escolar.
- n) El fomento del patrocinio deportivo, impulsando el desarrollo de medidas y beneficios, especialmente de carácter tributario, que favorezcan la participación del sector privado en el desarrollo de la actividad física y el deporte de la Región de Murcia.
- o) La promoción de medidas y programas que favorezcan y faciliten la práctica del deporte de competición, con atención preferente a los deportistas de alto nivel y de alto rendimiento, facilitando la compatibilidad con su actividad académica y apoyando su integración laboral.
- p) La prevención, control y represión del dopaje, la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en la práctica deportiva y en los espectáculos deportivos, así como las actividades o modalidades que impliquen la utilización o la apología de las mismas.
- q) El establecimiento de las medidas necesarias para garantizar la participación y la práctica deportiva con las debidas condiciones de salud y seguridad, exigiendo la formación en los términos establecidos en el artículo 28, y garantizar la cobertura de riesgo de deportistas, organizadores o titulares de las instalaciones.
- r) La exigencia del cumplimiento de los requisitos de seguridad, formación y otras garantías, tanto en la construcción como en la apertura y funcionamiento de las instalaciones deportivas de uso público, así como el control higiénico-sanitario de estas.
- s) La atención a los colectivos con especiales necesidades de protección, especialmente la inclusión de las personas inmigrantes en las actividades deportivas, desde una perspectiva de respeto a la diversidad cultural, con el fin de facilitar su integración, el conocimiento y el respeto mutuo con su entorno de convivencia.

- t) El establecimiento de medidas específicas para impulsar la formación deportiva y la práctica de actividad física en la población en edad escolar. A tal fin se creará un órgano interdepartamental con participación de las consejerías relacionadas.

1.1.12. Las acciones en materia deportiva de los municipios

De conformidad con el artículo 10 de la ley de la actividad física y del deporte de la Región de Murcia 8/2015 y con lo establecido en la legislación sobre régimen local, los ayuntamientos ejercerán en sus respectivos términos municipales las siguientes competencias:

- a) La promoción de la actividad física y el deporte.
- b) La construcción, ampliación y mejora de las instalaciones deportivas municipales, así como determinar su gestión y mantenimiento.
- c) Asegurar, conforme a los planes urbanísticos, el cumplimiento de las previsiones urbanísticas sobre reserva de espacios para la práctica de la actividad física y el deporte y el emplazamiento de las instalaciones deportivas.
- d) La promoción del asociacionismo deportivo local en coordinación con la Administración regional.
- e) La ejecución de los programas de actividad física y deporte en edad escolar.
- f) La cooperación y garantía de derecho a la participación en la elaboración por la Administración regional de los instrumentos de ordenación territorial en materia de instalaciones deportivas.
- g) La cooperación con entidades públicas y privadas para el cumplimiento de las finalidades previstas en esta ley, a cuyo efecto podrá suscribir los acuerdos o convenios que resulten necesarios.
- h) La puesta en marcha de programas de actividades físico-deportivas destinados a ciudadanos con discapacidad, prestando especial atención a la eliminación de barreras arquitectónicas que dificulten el acceso de las personas discapacitadas a las instalaciones o servicios deportivos del

municipio.

- i) La cooperación con la Administración regional con los programas deportivos que contribuyan al fomento del deporte para todos.
- j) La cooperación con la Administración regional en el cumplimiento y control de la exigencia de titulaciones oficiales profesionales en el ámbito de la actividad física y el deporte.
- k) La autorización para la apertura de instalaciones deportivas verificando el cumplimiento de las disposiciones contenidas en esta ley, en sus normas de desarrollo y en el resto del ordenamiento jurídico.
- l) Cualquier otra facultad atribuida legal o reglamentariamente que contribuya a la realización de los fines y objetivos fijados en la presente ley.

1.2. La gestión deportiva

1.2.1. Surgimiento de la gestión deportiva

Cardona (2021) sugiere que, en el contexto de la evolución de la gestión deportiva en España, el surgimiento de esta disciplina se remonta a la necesidad de profesionalizar la administración y organización de eventos deportivos. Con el aumento de la popularidad y la complejidad de las competiciones, surgió la demanda de expertos en gestión deportiva que pudieran garantizar un desarrollo eficiente y exitoso de las actividades. Así, la gestión deportiva se posicionó como un campo clave para el desarrollo y crecimiento sostenible del sector deportivo en el país.

Con el paso del tiempo, se ha observado una mayor integración de la tecnología en la gestión deportiva, lo que ha llevado a una optimización de procesos y una mayor eficacia en la planificación de eventos. La profesionalización del sector ha resultado en una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, así como en un aumento de la competitividad a nivel nacional e internacional. La formación académica en gestión deportiva ha evolucionado para adaptarse a las demandas del mercado y ofrecer a los profesionales las herramientas necesarias para enfrentarse a los retos en

constante cambio de la industria. Como resultado, se ha generado un mayor interés en esta disciplina, tanto por parte de los jóvenes que buscan una carrera en el ámbito deportivo como por parte de profesionales que buscan expandir sus conocimientos y habilidades en este campo en constante evolución. (Rondón et al., 2022)

1.2.2. Contexto histórico del surgimiento de la gestión deportiva

El incremento de la importancia de la gestión deportiva en España se ha producido en un momento clave de transformaciones dentro del ámbito deportivo nacional. A medida que el deporte ha ido adquiriendo una relevancia cada vez mayor tanto a nivel social como económico, se ha hecho patente la necesidad imperante de establecer unas estructuras organizativas eficaces que garanticen su adecuado funcionamiento. Es así como ha surgido la gestión deportiva como una disciplina que amalgama saberes en administración, marketing y planificación estratégica, adaptándose de forma precisa a las exigencias de un sector en constante evolución y cambio. (Cardona Mejía, L. M., & Padierna Cardona, J. C., 2021).

La evolución hacia la profesionalización de la gestión deportiva ha supuesto un paso crucial en pro de mejorar la eficiencia y la viabilidad de las distintas organizaciones deportivas. Con la progresiva profesionalización, se ha observado una mayor transparencia en la gestión de los recursos, una planificación más detallada de las actividades deportivas y una mayor atención a las necesidades tanto de los deportistas como de los aficionados. (Rial, B. M., 2014).

Además, la gestión deportiva ha permitido diversificar los ingresos de las entidades deportivas mediante la búsqueda activa de nuevos patrocinadores, la creación de nuevas vías de financiación y la formación de alianzas estratégicas con otras entidades afines. Todo esto ha contribuido a mejorar la sostenibilidad económica del sector deportivo y a favorecer su expansión en el ámbito nacional e internacional. (Rial, B. M., 2014).

El surgimiento y la evolución de la gestión deportiva en España han sido trascendentales para profesionalizar el ámbito deportivo, incrementar su eficiencia y sostenibilidad y adaptarse a las necesidades de un entorno en continua transformación. Se vislumbra claramente que la gestión deportiva continuará desempeñando un papel crucial en el desarrollo y la innovación del ámbito deportivo en los años venideros. (Núñez et al., 2023)

1.2.3. La necesidad de la gestión deportiva

La necesidad de la gestión deportiva se fundamenta en la complejidad y diversidad de actividades que abarca el ámbito deportivo, desde la organización de eventos hasta la planificación financiera y la gestión de recursos humanos. Los gestores deportivos se encargan de coordinar todas estas áreas de manera eficiente y profesional, asegurando la viabilidad y el éxito de las iniciativas deportivas (Ávila et al., 2021). Además, la gestión deportiva desempeña un papel crucial en la promoción de los valores del deporte y en la creación de un entorno propicio para el desarrollo integral de deportistas y aficionados.

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la gestión deportiva se convierte en un elemento esencial para asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones deportivas, así como para maximizar su impacto y alcance en la sociedad (Santos De La Cruz, 2021). Gracias a una gestión deportiva efectiva, se pueden impulsar programas y proyectos que fomenten la participación, la inclusión y el desarrollo personal a través del deporte, contribuyendo de esta manera al bienestar y la cohesión social (Ávila et al., 2021).

Además, los gestores deportivos deben mantenerse a la vanguardia de las tendencias y tecnologías emergentes en el ámbito deportivo, para poder adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades que estos ofrecen (Santos De La Cruz, 2021). En definitiva, la gestión deportiva no solo implica administrar recursos y coordinar actividades, sino que también conlleva un compromiso con la excelencia, la ética y la responsabilidad social en el deporte (Ávila et al., 2021).

1.2.4. Especialización del perfil del gestor deportivo

En el contexto de la evolución de la gestión deportiva en España, ha habido un notable aumento en la aparición de gestores deportivos, evidenciando un nivel de especialización en constante desarrollo. Esta tendencia se debe a la creciente complejidad y profesionalización del ámbito deportivo, lo que exige perfiles especializados capaces de abordar de manera eficiente y eficaz las diferentes demandas del sector (Solanelas et al., 2022). Por esta razón, los gestores deportivos deben tener conocimientos sólidos en áreas como el marketing deportivo, las finanzas, la organización de eventos, la legislación deportiva y la gestión de recursos humanos, entre otros aspectos (Barruecos-Licona et al., 2021).

Es esencial mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías que puedan influir en la industria deportiva, así como poseer habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo para destacar en un entorno altamente competitivo y en constante cambio (Solanelas et al., 2022). Por lo tanto, la figura del gestor deportivo se consolida como un pilar fundamental en la dirección y éxito de cualquier organización o entidad relacionada con el ámbito deportivo en la actualidad (Barruecos-Licona et al., 2021).

En este sentido, es crucial subrayar la importancia de la formación continua y el desarrollo de habilidades multidisciplinarias para adaptarse a un entorno cambiante y exigente (Solanelas et al., 2022). Asimismo, la capacidad de innovar, tomar decisiones estratégicas acertadas y gestionar eficazmente los recursos son aspectos esenciales para el éxito a largo plazo en la gestión deportiva (Barruecos-Licona et al., 2021). La colaboración con diferentes actores y la creación de redes de contactos sólidas también son vitales para la expansión de oportunidades y el crecimiento profesional en este campo (Solanelas et al., 2022). Los gestores deportivos deben estar preparados para enfrentarse a desafíos complejos y dinámicos, manteniendo siempre un enfoque centrado en la excelencia y la mejora continua para alcanzar los objetivos establecidos y mantenerse a la vanguardia en un entorno altamente competitivo (Barruecos-Licona et al., 2021).

1.2.5. Surgimiento de la figura del gestor deportivo

En el ámbito de la evolución de la gestión deportiva en España, ha surgido la figura del gestor deportivo, destacando por su capacidad para abordar las necesidades administrativas, financieras y estratégicas del deporte. Este perfil se ha convertido en una pieza clave para el éxito de las organizaciones deportivas, aportando una visión especializada y experta en la gestión de actividades deportivas (Radke & Orchard, 2023).

Actualmente, el rol del gestor deportivo trasciende la mera organización de eventos o manejo de presupuestos. Su responsabilidad incluye la dirección de equipos multidisciplinares, la planificación estratégica a largo plazo y la implementación de políticas que promuevan el desarrollo sostenible de las entidades deportivas (James Weese et al., 2022). Además, los gestores deportivos deben estar actualizados con las últimas tendencias en la industria del deporte, incluyendo tecnología aplicada al rendimiento, gestión de la imagen de los deportistas y la creación de alianzas estratégicas con patrocinadores y colaboradores (Andrey Bernate, 2022).

La figura del gestor deportivo es esencial en el entorno deportivo actual, proporcionando conocimiento especializado y habilidades estratégicas que contribuyen al éxito y crecimiento de las organizaciones deportivas en un mercado cada vez más competitivo y globalizado (Berruecos Licon, 2023). En un mundo tan dinámico como el deportivo, la capacidad de adaptación y flexibilidad son cualidades indispensables para los gestores deportivos, quienes deben estar preparados para enfrentarse a desafíos constantes y aprovechar oportunidades emergentes en el sector (Radke & Orchard, 2023).

La formación continua y el desarrollo de habilidades multidisciplinares son fundamentales para el desarrollo profesional de los gestores deportivos, permitiéndoles mantenerse actualizados y relevantes en un entorno en constante evolución (James Weese et al., 2022). Además, la capacidad de innovar, tomar decisiones estratégicas acertadas y gestionar eficazmente los recursos son aspectos esenciales para el éxito a largo plazo en la gestión deportiva (Andrey

Bernate, 2022). La colaboración con diferentes actores y la creación de redes de contactos sólidas también son vitales para la expansión de oportunidades y el crecimiento profesional en este campo (Berruecos Licon, 2023).

La gestión deportiva impacta directamente en la experiencia de los aficionados y en la reputación de las organizaciones deportivas. Por ello, la labor del gestor deportivo va más allá de lo administrativo y financiero, adquiriendo una dimensión estratégica y social que requiere una visión holística y un enfoque proactivo en la toma de decisiones (Radke & Orchard, 2023). La capacitación en gestión deportiva es indispensable para garantizar la profesionalización y eficiencia en la gestión de entidades deportivas, así como para impulsar la innovación y la excelencia en la industria del deporte (James Weese et al., 2022).

En un contexto marcado por la globalización y la digitalización, los gestores deportivos deben estar preparados para afrontar desafíos complejos y aprovechar las oportunidades que ofrece un mercado competitivo y exigente. La formación en gestión deportiva debe enfocarse en desarrollar habilidades multidisciplinarias, liderazgo efectivo y capacidad de adaptación a entornos cambiantes, asegurando así el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas a largo plazo (Andrey Bernate, 2022).

Los gestores deportivos están incorporando cada vez más tecnologías innovadoras en su labor diaria, como el uso de plataformas digitales para gestionar la presencia en redes sociales, la recopilación de datos para mejorar el rendimiento de los equipos y la implementación de programas de formación en línea para capacitar a atletas y entrenadores (Berruecos Licon, 2023). Estas herramientas digitales están revolucionando la forma de administrar el deporte, brindando nuevas oportunidades para la interacción con los fans, optimización de procesos internos y generación de ingresos adicionales (Radke & Orchard, 2023).

La gestión deportiva se está adaptando a la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las organizaciones deportivas deben ser ambientalmente conscientes, promover la igualdad de género y fomentar la

inclusión de personas con discapacidad (James Weese et al., 2022). Los gestores deportivos deben liderar iniciativas que trasciendan lo puramente deportivo, trabajando en colaboración con diversas partes interesadas para promover un cambio positivo en la sociedad (Andrey Bernate, 2022). Esta visión conjunta y orientada hacia el bienestar social es fundamental para garantizar el éxito de las organizaciones deportivas y su contribución positiva a la comunidad en general (Berruecos Licona, 2023).

La figura del gestor deportivo es esencial para el desarrollo y éxito de las organizaciones deportivas en un mercado globalizado y altamente competitivo. Su papel va más allá de lo administrativo, involucrando estrategia, tecnología, sostenibilidad y responsabilidad social. Los gestores deportivos deben estar en constante aprendizaje y evolución, preparados para enfrentarse a los retos del futuro y liderar en un entorno deportivo en constante cambio (Radke & Orchard, 2023). Son agentes clave en la promoción del deporte como vehículo de transformación social y cultural, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al crecimiento sostenible de la industria del deporte (James Weese et al., 2022; Andrey Bernate, 2022; Berruecos Licona, 2023).

1.2.6. Formación académica requerida

En este contexto, es esencial que los gestores deportivos desarrollen habilidades en liderazgo, comunicación, planificación estratégica y gestión de equipos, así como en la gestión financiera y legal en el ámbito deportivo. La formación continua y la constante actualización son vitales para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y desarrollos en la industria del deporte (Piñeiro, 2020). Los profesionales de la gestión deportiva deben ser capaces de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y globalizado, donde la innovación y la creatividad desempeñan un papel crucial en el éxito de cualquier organización deportiva (Cardona, 2020).

En un mundo tan dinámico y cambiante, es crucial estar informado sobre las últimas tecnologías y herramientas digitales que pueden transformar la manera en que se llevan a cabo las actividades deportivas (Piñeiro, 2020).

Asimismo, la capacidad de análisis y toma de decisiones basadas en datos es fundamental para optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos establecidos (Cardona, 2020). La gestión eficaz de recursos humanos y materiales es otro aspecto clave que los gestores deportivos deben dominar para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de las organizaciones deportivas (Piñeiro, 2020).

La ética y la responsabilidad social son valores esenciales que deben guiar en torno a todas las decisiones y acciones de los profesionales de la gestión deportiva, contribuyendo a la creación de un entorno deportivo más justo, inclusivo y transparente (Cardona, 2020).

1.2.7. Habilidades necesarias

Entre las habilidades necesarias para un gestor deportivo destacan la capacidad de liderazgo, la habilidad para motivar a su equipo, la aptitud para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el análisis de datos y la empatía para entender las necesidades de los miembros del equipo (Nuñez et al., 2023). Además, es esencial un enfoque sólido en la planificación a largo plazo, la organización eficiente de recursos, la comunicación efectiva tanto interna como externamente, y la capacidad de mantener la calma y resolver conflictos en situaciones de alta presión dentro del entorno deportivo (Fonseca et al., 2022). Establecer relaciones sólidas con patrocinadores, colaboradores y otras partes interesadas es también fundamental para el éxito en la gestión deportiva (Niebles et al., 2023).

Un mundo cada vez más competitivo y globalizado, hace que los gestores deportivos deban poseer un profundo conocimiento de la industria, estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías emergentes, y ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. La creatividad y la innovación son cualidades muy valoradas en este campo, ya que pueden marcar la diferencia entre un equipo deportivo mediocre y uno de alto rendimiento (Castellanos et al., 2022).

Adicionalmente, la capacidad de trabajar en equipo, delegar tareas de manera efectiva y fomentar un ambiente de colaboración y confianza son habilidades clave para un gestor deportivo exitoso. Identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto para el equipo como para la organización en general es esencial para lograr el éxito (Garrido Morales, 2020).

Ser un gestor deportivo exitoso implica mucho más que simplemente tener conocimientos sobre el deporte en sí. Requiere un conjunto diverso de habilidades interpersonales, técnicas y estratégicas que se combinan para garantizar un liderazgo efectivo y una gestión eficiente en el mundo del deporte profesional (Seguí-Urbaneja et al., 2022).

El trabajo de un gestor deportivo implica estar constantemente actualizado con las últimas tendencias y desarrollos en el mundo deportivo. Esto incluye conocer las nuevas tecnologías que pueden mejorar el rendimiento de un equipo, así como comprender las estrategias de marketing y patrocinio que pueden maximizar los ingresos y la visibilidad de una organización deportiva (Molina Navarro et al., 2020). Además, es vital tener una sólida comprensión de la psicología del deporte, ya que esto puede influir en la motivación y la mentalidad de los atletas en su equipo (Núñez et al., 2023).

En el ámbito de la gestión deportiva, la capacidad de negociación es fundamental. Un gestor deportivo exitoso debe poder negociar contratos con atletas, patrocinadores y otras partes interesadas de manera efectiva para garantizar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas (Fonseca et al., 2022). Resolver conflictos de manera diplomática y encontrar soluciones creativas a los desafíos que surjan es crucial para mantener la armonía y el éxito en un entorno deportivo competitivo (Niebles et al., 2023).

Otra habilidad importante es la capacidad de analizar datos y métricas para evaluar el desempeño del equipo y tomar decisiones informadas. Esto puede implicar el uso de software especializado para recopilar y analizar información relevante, así como interpretar tendencias y pronósticos para guiar la toma de decisiones estratégicas. Establecer objetivos claros y medibles para

el equipo y monitorear su progreso hacia esos objetivos es esencial para garantizar un buen rendimiento del equipo de trabajo (Castellanos et al., 2022).

Un gestor deportivo exitoso requiere una combinación única de habilidades, desde liderazgo y comunicación hasta planificación estratégica y análisis de datos. Con un enfoque en el desarrollo continuo de estas habilidades y una mentalidad de adaptabilidad frente a un entorno deportivo en constante evolución, un gestor deportivo puede alcanzar el éxito y lograr resultados excepcionales para su equipo y organización (Garrido Morales, 2020).

Con el crecimiento exponencial del deporte como industria, los gestores deportivos se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y complejo. Es fundamental que posean una visión estratégica a largo plazo para asegurar la viabilidad y el crecimiento sostenible de los equipos y organizaciones deportivas que gestionan. La capacidad de anticipar tendencias y adaptarse a nuevas realidades es crucial para mantener la relevancia y el éxito en un mercado en constante cambio (Seguí-Urbaneja et al., 2022).

La era digital ha traído consigo múltiples oportunidades y desafíos para los gestores deportivos. La capacidad de utilizar herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de operaciones, la comunicación con los aficionados y la creación de experiencias únicas para los espectadores se ha vuelto esencial en el mundo deportivo actual. La transformación digital ha revolucionado la forma en que se realizan las transmisiones deportivas, se comercializan los eventos y se interactúa con la audiencia, requiriendo que los gestores deportivos se mantengan al día con las últimas innovaciones tecnológicas para seguir siendo competitivos (Molina Navarro et al., 2020).

Además de las habilidades técnicas y estratégicas, los gestores deportivos deben ser líderes inspiradores que puedan motivar y guiar a sus equipos hacia los objetivos. Fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, la creatividad y la innovación es fundamental para impulsar el rendimiento y el éxito a largo plazo (Núñez et al., 2023). La capacidad de

construir relaciones sólidas con stakeholders clave, como patrocinadores, medios de comunicación y federaciones deportivas, es crucial para garantizar el apoyo y la sostenibilidad financiera de las actividades deportivas (Fonseca et al., 2022).

El cambio constante en la industria del deporte requiere que los gestores deportivos sean flexibles y estén dispuestos a adaptarse a nuevas circunstancias. La capacidad de tomar decisiones informadas en momentos de incertidumbre, gestionar eficazmente crisis y situaciones imprevistas, y liderar con resiliencia y determinación son cualidades esenciales para sobresalir en un entorno dinámico y desafiante (Niebles et al., 2023). Aquellos gestores deportivos que puedan afrontar con éxito los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes podrán alcanzar el máximo potencial de sus equipos y organizaciones en un mundo deportivo en constante evolución (Castellanos et al., 2022).

1.2.8. Características del gestor deportivo

El gestor deportivo debe poseer una amplia gama de habilidades para sobresalir en su campo laboral. Ser un líder carismático y motivador es esencial para inspirar a su equipo a alcanzar metas y superar desafíos (Ooms, 2022). Además, es crucial que tenga un profundo conocimiento del mundo del deporte en el que opera, lo cual le brinda una ventaja competitiva al tomar decisiones (Mesoudi, 2020). La capacidad de planificación y organización también es vital, garantizando que todas las actividades deportivas se realicen de manera eficaz y eficiente. Asimismo, la gestión smart de los recursos económicos es clave para asegurar el crecimiento y fortalecimiento de la gestión deportiva a lo largo del tiempo (Bernabé et al., 2017).

Estas habilidades combinadas forman un gestor deportivo de alto rendimiento, capaz de llevar a su equipo hacia el éxito en un entorno altamente competitivo. Además, la pasión por el deporte y la capacidad para manejar situaciones de presión con calma son aspectos fundamentales en el perfil de un buen gestor deportivo (Ooms, 2022). La comunicación efectiva, tanto con el

equipo como con otros profesionales de la industria, es crucial para garantizar una colaboración exitosa y un ambiente de trabajo positivo (Mesoudi, 2020). La creatividad y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno deportivo también distinguen a los gestores deportivos excepcionales (Bernabé et al., 2017).

En un mundo cada vez más competitivo, es fundamental para un gestor deportivo estar al tanto de las tendencias y avances en la industria del deporte. Esto puede implicar la participación en cursos de formación, asistir a conferencias o mantenerse informado a través de medios especializados (Ooms, 2022). La innovación y la búsqueda constante de mejora son aspectos clave para mantenerse relevante y competitivo en un entorno en constante evolución (Mesoudi, 2020). Ser un buen gestor deportivo va más allá de la gestión cotidiana, implica una combinación de habilidades, pasión y compromiso que permiten alcanzar el éxito en este apasionante campo laboral (Bernabé et al., 2017).

1.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo

El liderazgo es esencial en todas las facetas de la gestión deportiva. Un líder excepcional inspira a su equipo, toma decisiones acertadas y fomenta un entorno laboral enriquecedor y cooperativo. La colaboración es clave para alcanzar las metas, por lo que el gestor debe ser hábil en la distribución de tareas, la comunicación clara y la resolución constructiva de conflictos. La destreza en liderazgo es fundamental para triunfar en la industria deportiva (Boch, 2023).

Un líder en el campo deportivo no solo motiva a su equipo, sino que también sabe guiarlos hacia el éxito. La capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas y adaptarse a situaciones cambiantes son cualidades esenciales en un gestor deportivo. Además, la empatía y la capacidad de escucha son fundamentales para mantener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Un líder efectivo en la gestión del deporte se enfoca en los resultados y en el bienestar y crecimiento de su equipo (Agostinelli Fiasche & Figueroa, 2024).

El gestor deportivo ejerce una influencia positiva en cada integrante de su equipo, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial y superar desafíos. Es crucial que el líder sea un ejemplo a seguir, demostrando valores como honestidad, dedicación y trabajo en equipo. La capacidad de motivar y guiar a otros permite crear un ambiente de confianza y superación personal. Un gestor en el ámbito del deporte debe ser capaz de tomar decisiones difíciles y asumir la responsabilidad de sus acciones, siempre pensando en el beneficio colectivo (Ferreira, 2021).

Además de ser un buen estratega y comunicador, el gestor deportivo debe tener una visión a largo plazo y estar abierto a nuevas ideas y enfoques. La capacidad de adaptación es crucial en un entorno deportivo en constante evolución, donde la innovación y la creatividad son esenciales. Un líder exitoso en el deporte inspira a otros a seguir adelante y alcanzar metas que parecían inalcanzables (Castellanos et al., 2022).

En la gestión deportiva, el liderazgo va más allá de simplemente dar órdenes; se trata de inspirar y guiar a un grupo de individuos hacia un objetivo común. Para un gestor deportivo exitoso se comprende de la importancia de la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas con sus trabajadores. Ser capaz de reconocer y potenciar las fortalezas de cada miembro del equipo es fundamental para lograr un rendimiento óptimo. La capacidad de manejar la presión y tomar decisiones bajo circunstancias adversas son rasgos distintivos de un líder (Shilbury & Rowe, 2020).

Un aspecto clave del liderazgo deportivo es la capacidad de inspirar confianza en los demás. Los líderes efectivos son consistentes en sus acciones y palabras, lo que les permite ganarse el respeto y la lealtad de su equipo. La transparencia y la integridad guían las decisiones y acciones de estas personas. La humildad y la capacidad de reconocer los errores fomentan un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo dentro del equipo además de confianza (Kim et al., 2020).

En la gestión deportiva, el liderazgo también implica la capacidad de adaptarse a los desafíos y cambios inesperados. Los gestores deportivos deben ser flexibles y estar dispuestos a modificar estrategias según las circunstancias. La agilidad mental y la capacidad de pensar con creatividad permiten a un líder enfrentarse a situaciones complejas con determinación y eficacia. En definitiva, el liderazgo en la gestión deportiva es un componente esencial para el éxito a largo plazo de cualquier equipo. La importancia del liderazgo en el deporte radica en su capacidad para motivar, inspirar y guiar a los demás hacia el logro de objetivos comunes. Un líder en la gestión deportiva debe ser un ejemplo a seguir, demostrando un alto nivel de compromiso, profesionalización y ética de trabajo (Boch, 2023).

Un líder debe tener la capacidad de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y apoyado. La empatía y la capacidad de escucha activa son esenciales para comprender las necesidades y preocupaciones de los trabajadores y para construir relaciones sólidas y de confianza. El líder debe ser capaz de tomar decisiones difíciles en momentos de presión, manteniendo siempre el enfoque en el bienestar y el éxito del equipo en su conjunto (Agostinelli Fiasche & Figueroa, 2024).

La resiliencia es otra cualidad fundamental que un líder debe poseer, ya que, en el mundo del deporte, los desafíos y contratiempos son inevitables. Un líder eficaz debe ser capaz de superar las adversidades, aprender de las experiencias negativas y mantenerse enfocado en el camino hacia la consecución de los objetivos. La capacidad de inspirar y motivar a su equipo incluso en los momentos más difíciles distingue a un verdadero líder en la gestión deportiva (Ferreira, 2021).

El liderazgo en la gestión deportiva es un factor determinante para el rendimiento y la cohesión de un equipo. La capacidad de guiar, inspirar y apoyar a los demás es esencial para alcanzar el éxito en el ámbito de la gestión (Shilbury & Rowe, 2020). Un líder debe ser flexible, innovador y comprometido con la excelencia y el crecimiento continuo, tanto a nivel personal como profesional (Kim et al., 2020).

1.2.10. Conocimiento del entorno deportivo

Para ser un gestor deportivo exitoso, es imprescindible tener un profundo conocimiento del sector deportivo en términos de normativas, tendencias, eventos y actores clave (Castellanos et al., 2022). Además, contar con una amplia red de contactos dentro de la industria es esencial para maximizar las oportunidades de colaboración y sinergias (Giakoni, 2023). Esta red de contactos permite tomar decisiones informadas basadas en información de primera mano, identificar rápidamente oportunidades de mejora y adaptarse de manera ágil y eficiente a los constantes cambios del entorno.

Asimismo, es crucial poseer habilidades de liderazgo y comunicación efectivas para gestionar equipos de trabajo y garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo de la gestión deportiva (Castañeda Cubillos & Trujillo Fandiño, 2023). Un gestor deportivo exitoso debe ser un experto polifacético que combine conocimiento, contactos, habilidades de liderazgo y adaptabilidad para enfrentarse a los desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades en la industria del deporte.

La industria del deporte es dinámica y está en constante crecimiento, con el desarrollo de nuevas tecnologías y estrategias. Por ello, un gestor deportivo exitoso debe estar dispuesto a mantenerse actualizado y aprender de forma continua, siempre buscando nuevas formas de mejorar y superarse a sí mismo (Rey Balta & Tong Tam, 2020). Además, debe ser capaz de identificar las necesidades y expectativas de sus clientes y adaptar sus servicios y programas en función de esas necesidades para ofrecer una experiencia única y satisfactoria.

Para lograr esto, es fundamental tener una comprensión profunda de las preferencias y demandas del mercado, así como realizar investigaciones y análisis constantes para identificar tendencias emergentes y oportunidades potenciales (Giakoni, 2023). Por último, un gestor deportivo exitoso debe ser un líder inspirador y motivador, capaz de establecer metas claras y guiar a su equipo hacia el logro de esas metas. Esto implica ser capaz de comunicar de manera

efectiva y establecer una cultura de trabajo positiva y colaborativa (Castañeda Cubillos & Trujillo Fandiño, 2023).

Un gestor deportivo exitoso requiere de una combinación de conocimientos especializados, habilidades de liderazgo, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje continuo y visión estratégica. El campo del deporte ofrece muchas oportunidades emocionantes y desafiantes, y solo aquellos que estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en su desarrollo profesional podrán alcanzar el éxito en esta industria dinámica y en constante evolución (Rey Balta & Tong Tam, 2020).

Las características clave de un gestor deportivo exitoso, enfatizando la importancia de la red de contactos, el conocimiento profundo del sector, las habilidades de liderazgo y adaptabilidad, y la necesidad de mantenerse actualizado y aprender continuamente. También destaca la importancia de comprender las necesidades del cliente, identificar las tendencias emergentes y establecer metas claras para el logro del éxito en la industria deportiva (Castellanos et al., 2022; Giakoni, 2023; Castañeda Cubillos & Trujillo Fandiño, 2023; Rey Balta & Tong Tam, 2020).

1.2.11. Capacidad de planificación y organización

La capacidad de planificar y organizar de manera efectiva todas las actividades deportivas es esencial para el gestor deportivo. Esto implica establecer objetivos claros y precisos, elaborar un plan estratégico exhaustivo que abarque todas las áreas del deporte, asignar recursos de forma eficiente y equitativa, coordinar el trabajo en equipo de manera cohesionada y sincronizada, y evaluar constantemente el progreso y rendimiento de cada miembro del equipo, con el fin de mejorar la calidad de la gestión y garantizar el logro de metas y resultados sobresalientes (González Contreras & Florez Bernal, 2024). Además, se debe mantener una comunicación efectiva y transparente con todos los involucrados en el proceso deportivo, ya sean atletas, entrenadores, patrocinadores o aficionados, para fomentar la participación activa y el compromiso de cada uno de ellos (Virguez et al., 2024).

Estos esfuerzos requieren de un líder deportivo dedicado, apasionado y comprometido, capaz de tomar decisiones acertadas y sabias en todo momento, anticiparse a los posibles obstáculos y afrontar los retos con determinación y confianza. De esta manera, el gestor deportivo puede impulsar un entorno deportivo sólido y próspero, en el que los deportistas puedan alcanzar su máximo potencial y disfrutar de una experiencia enriquecedora (Zambrano Rodríguez, 2023).

La planificación y organización efectiva de todas las actividades deportivas son fundamentales para el éxito y crecimiento del deporte, permitiendo que los objetivos sean alcanzados y superados de forma continuada y sostenible. Es crucial tener en cuenta que una buena gestión deportiva no se limita únicamente a la planificación de eventos y competiciones, sino que también implica la gestión de recursos financieros y humanos de manera eficiente, el desarrollo de programas de formación y capacitación para los deportistas y entrenadores, y la promoción de la ética y los valores deportivos (Lugo et al., 2024).

El gestor deportivo debe estar al tanto de las últimas tendencias y avances en el ámbito del deporte, para poder adaptar y mejorar constantemente las actividades y programas deportivos. Esto implica estar al día de las nuevas tendencias aplicadas al deporte, las innovaciones en entrenamiento y preparación física, y las investigaciones científicas que puedan beneficiar el rendimiento de los deportistas (González Contreras & Florez Bernal, 2024). Para lograr todo esto, es esencial contar con un equipo de trabajo comprometido y capacitado, que comparta la visión y los valores del gestor deportivo. El trabajo en equipo y la colaboración son fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización deportiva (Virguez et al., 2024).

La gestión efectiva de las actividades deportivas requiere de una planificación y organización adecuadas, una comunicación efectiva y transparente, un liderazgo sólido y comprometido, y la adaptación constante a las nuevas tendencias y avances en el ámbito deportivo. Solo a través de una gestión integral y enfocada en el desarrollo de los deportistas, se podrán alcanzar

y superar los objetivos planteados, y se podrá garantizar el éxito y crecimiento sostenible del deporte (Zambrano Rodríguez, 2023).

1.2.12. Gestión de recursos económicos

La gestión de recursos económicos en el ámbito deportivo requiere que el gestor posea habilidades financieras sólidas, permitiéndole administrar de manera eficiente los fondos disponibles y controlar los gastos meticulosamente. Además, debe buscar fuentes adicionales de financiamiento y alternativas que expandan la capacidad económica, así como realizar un seguimiento detallado y exhaustivo de los presupuestos asignados y la rentabilidad de las inversiones efectuadas (Sánchez Durán, 2023). Esto implica un análisis minucioso de los gastos e ingresos, identificando áreas de mejora y oportunidades para maximizar la eficiencia financiera en el ámbito deportivo (Mendoza Guzmán, 2021).

Es fundamental que el gestor esté al tanto de las estrategias de inversión que puedan generar mayores rendimientos y beneficios, sin descuidar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. Evaluar cuidadosamente los riesgos y oportunidades en el mercado financiero es crucial, así como establecer alianzas estratégicas con entidades financieras y patrocinadores que respalden la gestión deportiva y permitan expandir las oportunidades económicas (Cedeño Mera & Zambrano Prieto, 2020).

Para lograr una gestión eficiente, es esencial tener una visión holística y proactiva, anticipando posibles contingencias y adaptándose rápidamente a los cambios económicos para asegurar la estabilidad y el éxito a corto y largo plazo. Esto implica implementar estrategias innovadoras para optimizar el uso de los recursos económicos, promoviendo la eficiencia en los gastos y maximizando el retorno de las inversiones realizadas (Chapa et al., 2023).

Junto con la eficiencia financiera, es fundamental promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todos los aspectos financieros, estableciendo procesos claros y verificando su cumplimiento. Esto fortalecerá la confianza de socios y patrocinadores, garantizando una gestión responsable y

ética en el manejo de los recursos económicos en el ámbito deportivo (Aguilera Pinto, 2024).

En definitiva, la gestión de recursos económicos en el ámbito deportivo exige un gestor altamente capacitado y comprometido, capaz de aprovechar al máximo los recursos disponibles, minimizar los riesgos financieros y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la gestión deportiva. Solo a través de una sólida base financiera y una gestión eficiente se podrá tener un impacto positivo y duradero en el ámbito deportivo, expandiendo la capacidad económica y generando oportunidades de desarrollo para todas las partes involucradas. (Castelo-Salazar, A., et. al., 2019).

1.3. El gestor deportivo

El estudio del perfil del gestor deportivo es fundamental en el ámbito académico y profesional para comprender las habilidades, competencias y responsabilidades que conlleva esta posición en la gestión deportiva. Analizar en detalle las características que definen a un gestor deportivo permitirá mejorar la formación y capacitación de futuros profesionales en este campo, contribuyendo así al desarrollo y profesionalización de la gestión deportiva. (Tafalla, A. M. G., Sancho, J. A. M., & Gómez, A. M., 2005).

1.3.1. Definición y concepto de gestor deportivo

El gestor deportivo es un profesional especializado en la planificación, organización, dirección y control de actividades relacionadas con la gestión de entidades deportivas. Su labor abarca una amplia gama de aspectos financieros, legales, de recursos humanos y de infraestructuras. Este experto busca constantemente el desarrollo y éxito de las organizaciones deportivas, implementando estrategias innovadoras y efectivas (Lussier & Kimball, 2023).

Para desempeñar este rol, el gestor deportivo debe poseer habilidades de liderazgo excepcionales y conocimientos técnicos específicos en el ámbito del deporte. Además, es esencial contar con una sólida formación en gestión y

administración deportiva, lo que incluye la capacidad de gestionar presupuestos, contratar y formar al personal adecuado, establecer sólidas políticas y procedimientos, y garantizar el cumplimiento de las regulaciones deportivas (Scott, 2021).

En cuanto a los aspectos financieros, el gestor deportivo se encarga de garantizar una gestión económica responsable y eficiente para las entidades deportivas. Esto implica la elaboración detallada de presupuestos, asegurando no solo los gastos operativos, sino también la inversión en nuevas tecnologías y programas de desarrollo. Además, el gestor debe estar constantemente en busca de patrocinadores potenciales, estableciendo relaciones sólidas que puedan contribuir a la generación de ingresos sostenibles y al crecimiento de la organización (Trudel et al., 2020).

En el ámbito legal, el gestor deportivo debe estar al tanto de las normativas y regulaciones que afectan a las organizaciones deportivas. Esto implica realizar un seguimiento constante de los cambios en las leyes y los reglamentos deportivos, asegurándose de que la entidad cumpla con todas sus obligaciones y evite posibles sanciones. También, el gestor debe asesorar y guiar a los miembros de la organización en cuestiones legales y fiscales, garantizando que todos los procedimientos se realicen de acuerdo con la ley (Burgos Gil, 2022).

En el área de recursos humanos, el gestor deportivo se encarga de reclutar, contratar y motivar al personal adecuado para el funcionamiento eficiente de la entidad deportiva. Esto implica no solo seleccionar a los mejores profesionales para cada puesto, sino también ofrecerles oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. El gestor debe trabajar en estrecha colaboración con los empleados, creando un ambiente de trabajo positivo y motivador, y ofreciendo programas de capacitación y formación actualizados que les permitan mejorar constantemente sus habilidades y conocimientos (Fahrner & Schüttoff, 2020).

En cuanto a las infraestructuras, el gestor deportivo es responsable de garantizar que las instalaciones deportivas estén en óptimas condiciones para su uso. Esto implica una planificación detallada y un mantenimiento constante de las instalaciones, asegurándose de que cumplan con los estándares de seguridad y calidad. Además, el gestor debe estar preparado para organizar eventos y competiciones deportivas, coordinando todos los aspectos logísticos y asegurando que se satisfagan las necesidades de todos los participantes y espectadores (Lussier & Kimball, 2023).

El gestor deportivo es un profesional polifacético y altamente capacitado que desempeña un papel fundamental en el éxito de las entidades deportivas. Su amplio espectro de responsabilidades abarca desde la planificación estratégica hasta la gestión financiera, recursos humanos e infraestructuras. Para tener éxito en este campo, el gestor deportivo debe combinar habilidades de liderazgo excepcionales, conocimientos técnicos especializados y una sólida formación en gestión y administración deportiva. Con su compromiso y pasión por el deporte, el gestor deportivo contribuye significativamente al desarrollo y crecimiento sostenible de las organizaciones deportivas, asegurando su éxito a largo plazo (Lussier & Kimball, 2023; Scott, 2021; Trudel et al., 2020; Burgos Gil, 2022; Fahrner & Schüttoff, 2020).

1.3.2. Importancia de estudiar el perfil del gestor deportivo en el ámbito académico y profesional

La importancia de estudiar el perfil del gestor deportivo radica en la necesidad de formar líderes capacitados y éticos que puedan afrontar los retos y demandas del mundo deportivo actual (Scott, 2021). Desde el ámbito académico, se busca proporcionar una base teórica sólida que respalde la formación práctica de futuros gestores deportivos, mientras que, en el ámbito profesional, se busca garantizar la profesionalización y excelencia en la gestión de entidades deportivas, promoviendo así el crecimiento y la sostenibilidad del sector (Seifried et al., 2021).

El estudio del perfil del gestor deportivo tiene implicaciones profundas en el desarrollo y la evolución de la industria del deporte. La formación de líderes capaces de afrontar los desafíos y las demandas cambiantes del mundo deportivo es fundamental para asegurar un crecimiento sostenible y exitoso de dicho sector (Lussier & Kimball, 2023).

En el ámbito académico, se ha reconocido la importancia de proporcionar a los estudiantes una base teórica sólida que les permita comprender los fundamentos y los principios fundamentales de la gestión deportiva. Esto les ayudará a tomar decisiones informadas y estratégicas a medida que se adentren en el campo profesional. Además de la base teórica, es igualmente vital proporcionar a los futuros gestores deportivos una formación práctica sólida. Esto implica brindarles la oportunidad de aplicar sus conocimientos en entornos reales y enfrentarse a situaciones desafiantes. La combinación de teoría y práctica es esencial para el desarrollo de habilidades y la adquisición de experiencia que les permitan desempeñarse de manera efectiva en su carrera (Scott, 2021).

En el ámbito profesional, la gestión deportiva se ha convertido en un campo altamente competitivo y exigente. Las entidades deportivas buscan cada vez más profesionales altamente capacitados y éticos que puedan liderar con éxito sus organizaciones. A través del estudio del perfil del gestor deportivo, se busca asegurar la profesionalización y excelencia en la gestión deportiva, lo que a su vez contribuirá al crecimiento y la sostenibilidad del sector (Seifried et al., 2021).

La gestión efectiva de entidades deportivas implica una amplia gama de habilidades, que incluyen la planificación estratégica, la gestión financiera, el marketing, la organización de eventos, la gestión de talento y recursos humanos, entre otros aspectos clave. Los gestores deportivos deben ser capaces de equilibrar las necesidades y expectativas de los atletas, los espectadores, los patrocinadores y otros interesados, mientras trabajan dentro de los límites de los recursos disponibles (Lussier & Kimball, 2023).

El estudio del perfil del gestor deportivo es de vital importancia para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad del sector deportivo. La formación de líderes capacitados y éticos que puedan superar los desafíos y demandas cambiantes del mundo deportivo es esencial para garantizar un futuro exitoso para la industria del deporte. Tanto en el ámbito académico como en el profesional, se busca garantizar la profesionalización y excelencia en la gestión deportiva, promoviendo así el desarrollo de un sector sólido y próspero (Scott, 2021; Seifried et al., 2021; Lussier & Kimball, 2023).

1.3.3. Evolución histórica y antecedentes del perfil del gestor deportivo

La evolución del perfil del gestor deportivo se remonta a la antigüedad, cuando la organización de eventos deportivos y la gestión de recursos ya desempeñaban un papel crucial en la sociedad. Con el tiempo, la gestión deportiva ha experimentado un desarrollo continuo, profesionalizándose notablemente. Este progreso se refleja en la creación de asociaciones y entidades especializadas que promueven la formación y capacitación de los gestores deportivos, proporcionando las herramientas necesarias para desempeñarse eficazmente en este campo exigente (Scott, 2021).

Hoy en día, la importancia de contar con un perfil especializado en la gestión deportiva es más crucial que nunca. En un mundo cada vez más competitivo, la capacidad de asegurar el éxito y la sostenibilidad en el ámbito deportivo no puede subestimarse. Los gestores deportivos deben tener un conocimiento profundo de los principios básicos de la organización de eventos deportivos y estar al tanto de las últimas tendencias y avances en la industria. Además, deben poseer habilidades sólidas en áreas como la administración financiera, el marketing, la contratación y la gestión de personal (Seifried et al., 2021).

Dado el entorno altamente competitivo en el que operan, los gestores deportivos deben adaptarse rápidamente a los cambios y tomar decisiones efectivas bajo presión. Deben ser líderes fuertes, capaces de motivar a sus equipos y colaborar con otras partes interesadas, como patrocinadores,

proveedores y autoridades deportivas. La capacidad para establecer y mantener relaciones sólidas con diferentes actores en el ámbito deportivo, tanto a nivel nacional como internacional, es esencial para asegurar el éxito de los eventos y proyectos deportivos que gestionan (Chadwick, 2022).

El perfil del gestor deportivo ha evolucionado significativamente desde sus inicios en la antigüedad hasta la actualidad. La profesionalización de la gestión deportiva ha llevado a la creación de escuelas y entidades especializadas que promueven la formación y capacitación de los gestores. En el contexto deportivo actual, contar con un perfil especializado en la gestión deportiva es imprescindible para garantizar el éxito y la sostenibilidad en un campo tan exigente. Los gestores deportivos deben tener una amplia gama de habilidades y conocimientos, además de la capacidad de adaptarse rápidamente y tomar decisiones efectivas bajo presión. Su capacidad para establecer relaciones sólidas con diversos actores en el ámbito deportivo también es fundamental para asegurar el éxito de las entidades deportivas que gestionan (Scott, 2021; Seifried et al., 2021; Chadwick, 2022).

1.3.4. Orígenes y desarrollo de la gestión deportiva

Los orígenes de la gestión deportiva se remontan a la época de los Juegos Olímpicos de la antigua Grecia, donde la organización y planificación de las competiciones requerían habilidades de gestión. A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas estructuras y metodologías para administrar eficientemente las actividades deportivas, evolucionando hacia un campo profesional con enfoques más especializados y técnicos en la actualidad (Slack et al., 2020). El crecimiento del deporte a nivel mundial ha impulsado la necesidad de una gestión cada vez más sofisticada y adaptada a las demandas de un mercado globalizado (Scott, 2021).

Actualmente, la gestión deportiva no se limita solo a la organización de eventos y competiciones. Ha adquirido un papel fundamental en la planificación estratégica de organizaciones deportivas, incluyendo clubes, federaciones y ligas. La gestión eficiente de recursos, tanto humanos como financieros, se ha

convertido en un aspecto clave para asegurar el éxito y la viabilidad de las entidades deportivas (Trudel et al., 2020).

La gestión deportiva se ha expandido más allá del ámbito deportivo propiamente dicho. La comercialización y el marketing de eventos deportivos, la gestión de infraestructuras, y el desarrollo de programas de responsabilidad social corporativa a través del deporte son componentes esenciales de la gestión deportiva contemporánea.

En respuesta a estos cambios, se han creado programas de formación y capacitación en gestión deportiva para dotar a los profesionales del sector con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentarse a los desafíos actuales. Estos programas abarcan áreas como el marketing deportivo, la gestión de instalaciones, la dirección de organizaciones deportivas, el patrocinio y la financiación, entre otros (Slack et al., 2020).

La gestión deportiva ha evolucionado significativamente a lo largo de la historia, desde ser una actividad rudimentaria en la antigua Grecia hasta convertirse en un campo profesional altamente especializado en la actualidad. La planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a las demandas del mercado globalizado son aspectos clave en el ámbito de la gestión deportiva contemporánea (Trudel et al., 2020; Scott, 2021).

1.3.5. Hitos y figuras clave en la profesionalización del gestor deportivo

La profesionalización del gestor deportivo ha sido impulsada por figuras emblemáticas e hitos significativos a lo largo de la historia. Personajes como Pierre de Coubertin, fundador del Comité Olímpico Internacional, han marcado un antes y un después en la gestión deportiva, promoviendo la profesionalización y el reconocimiento de esta disciplina. La creación de escuelas y programas académicos especializados también ha contribuido al desarrollo del perfil del gestor deportivo como un ámbito de estudio y formación cada vez más relevante en el panorama actual. (Scott, 2021)

1.3.6. Conceptos fundamentales en la gestión deportiva

Los conceptos fundamentales en la gestión deportiva abarcan aspectos esenciales para el buen desarrollo de esta disciplina, como la planificación estratégica, la toma de decisiones y la organización de recursos. Comprender estos conceptos es crucial para asegurar el éxito en la gestión de entidades deportivas y eventos (Goulart et al., 2022). La aplicación de modelos de gestión adecuados y la adaptación a las particularidades del ámbito deportivo son fundamentales para alcanzar los objetivos planteados (Pellegrini et al., 2020).

En primer lugar, la planificación estratégica implica analizar detalladamente los recursos disponibles, establecer metas claras y diseñar estrategias efectivas para alcanzarlas. Esto incluye evaluar las fortalezas y debilidades de la organización deportiva, así como las oportunidades y amenazas del entorno. De esta manera, se pueden identificar y aprovechar las ventajas competitivas, minimizar los riesgos y maximizar los resultados (Cuskelly et al., 2021).

En segundo lugar, la toma de decisiones es un proceso fundamental en la gestión deportiva. Implica evaluar diferentes opciones y seleccionar la más adecuada en función de los objetivos planteados y los recursos disponibles. Para tomar decisiones acertadas, es importante contar con información actualizada y precisa, así como considerar los posibles impactos a corto y largo plazo. Además, es esencial tener en cuenta los aspectos legales, éticos y financieros relacionados con las decisiones tomadas (Goulart et al., 2022).

Por último, la organización de recursos es clave para garantizar un funcionamiento eficiente de las entidades deportivas y eventos. Esto implica asignar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, así como coordinar las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados. Una buena organización también implica establecer sistemas de seguimiento y control para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario (Goulart et al., 2022; Pellegrini et al., 2020).

Los conceptos fundamentales en la gestión deportiva son cruciales para asegurar el éxito en esta disciplina. La planificación estratégica, la toma de decisiones y la organización de recursos son aspectos esenciales que deben ser comprendidos y aplicados de manera adecuada. Al utilizar modelos de gestión apropiados y adaptarse a las particularidades del ámbito deportivo, es posible alcanzar los objetivos planteados y garantizar el desarrollo óptimo de las entidades deportivas y eventos (Pellegrini et al., 2020; Cuskelly et al., 2021).

1.3.7. Gestión deportiva vs. Gestión empresarial

La distinción entre gestión deportiva y gestión empresarial radica en las peculiaridades y características únicas del sector deportivo, que lo diferencian de otros ámbitos. Mientras que la gestión empresarial se enfoca en la rentabilidad y la eficiencia, la gestión deportiva prioriza el bienestar de los deportistas, la promoción de valores deportivos y el desarrollo de la comunidad (Lu, 2021). Ambas disciplinas comparten algunos principios básicos, pero la gestión deportiva requiere un enfoque especializado y adaptado a las especificidades del mundo del deporte (Chadwick, 2022).

La gestión deportiva implica una serie de responsabilidades y tareas que van más allá de la simple administración. Entre ellas se encuentran la planificación y organización de eventos deportivos, la gestión de instalaciones y recursos, la supervisión y entrenamiento de los deportistas, la creación de estrategias de promoción y marketing, y la gestión de patrocinios y financiamiento (Gammelsæter, 2021). Estas actividades requieren conocimientos específicos sobre las distintas disciplinas deportivas, así como habilidades en comunicación, liderazgo y negociación.

La gestión deportiva se enfrenta a desafíos propios del mundo del deporte, como la gestión de lesiones y el cuidado de la salud de los deportistas, la gestión de conflictos y rivalidades, y la creación de un ambiente de inclusión y diversidad. También es fundamental mantener una buena relación con las federaciones deportivas, organismos reguladores y otras instituciones relacionadas (Woods et al., 2020).

En términos de desarrollo de la comunidad, la gestión deportiva busca fomentar la práctica del deporte en todos los ámbitos de la sociedad, promoviendo la igualdad de oportunidades y la participación activa de diferentes grupos de personas. Esto implica trabajar en la creación de programas deportivos accesibles, la organización de eventos comunitarios y el establecimiento de alianzas con organizaciones locales (Chadwick, 2022; Woods et al., 2020).

La gestión deportiva va más allá de la administración tradicional y requiere un enfoque especializado. A través de la planificación estratégica, el cuidado de los deportistas y la promoción de los valores deportivos, se busca generar un impacto positivo tanto en la comunidad deportiva como en la sociedad en general. Teniendo en cuenta las particularidades del sector deportivo, la gestión deportiva se convierte en una disciplina fundamental para garantizar el desarrollo y crecimiento sostenible del deporte en todas sus dimensiones (Chadwick, 2022; Gammelsæter, 2021).

1.3.8. Principios éticos y valores en la gestión deportiva

Los principios éticos y valores en la gestión deportiva son fundamentales para mantener la integridad, la transparencia y el respeto en todas las acciones y decisiones tomadas en este ámbito. La honestidad, la equidad, la responsabilidad y el compromiso con el desarrollo sostenible son pilares esenciales que deben guiar la gestión deportiva. Al aplicar estos principios en la toma de decisiones y la resolución de conflictos, se fortalece la credibilidad y la reputación de los gestores deportivos, generando confianza en todos los involucrados en la industria del deporte. (Koeltzsch, G. K., 2022).

1.3.9. Competencias y habilidades del gestor deportivo

Las competencias y habilidades del gestor deportivo son esenciales para su desempeño eficaz en el ámbito deportivo. La combinación de competencias técnicas, conocimientos específicos, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo son clave para enfrentarse a los retos diarios. Estas habilidades permiten al

gestor deportivo planificar estratégicamente, tomar decisiones acertadas y liderar equipos con eficacia, asegurando un funcionamiento óptimo de las organizaciones deportivas (Rabadán Iniesta et al., 2023).

Un gestor deportivo altamente competente posee una sólida base de conocimientos en áreas como administración, marketing deportivo, finanzas y gestión de recursos humanos. Además, debe contar con habilidades de comunicación efectiva para interactuar con deportistas, entrenadores, patrocinadores y otros actores involucrados en la industria del deporte (Andrey Bernate, 2022).

La capacidad de liderazgo es fundamental para dirigir y motivar a los miembros del equipo, inspirándolos a alcanzar metas comunes y superar obstáculos. Un gestor deportivo efectivo sabe delegar tareas, fomentar la colaboración y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo (Rabadán Iniesta et al., 2023).

Además de las competencias técnicas y el liderazgo, un gestor deportivo exitoso debe ser capaz de tomar decisiones acertadas en situaciones complejas y de alta presión. Esto requiere habilidades para analizar información, evaluar alternativas y tomar medidas adecuadas y oportunas (Andrey Bernate, 2022).

El trabajo en equipo es esencial en el ámbito deportivo, ya que muchos proyectos y eventos deportivos requieren la colaboración de múltiples personas y departamentos. Un gestor deportivo habilidoso tiene la capacidad de reunir y coordinar a diferentes equipos, asegurando una comunicación efectiva y un enfoque unificado hacia los objetivos comunes (Rabadán Iniesta et al., 2023).

Las competencias y habilidades del gestor deportivo son fundamentales para garantizar un desempeño eficaz en el campo deportivo. Estas habilidades incluyen competencias técnicas, conocimientos específicos, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. Un gestor deportivo altamente competente puede planificar estratégicamente, tomar decisiones acertadas y liderar equipos con

eficacia, asegurando el éxito de las organizaciones deportivas (Rabadán Iniesta et al., 2023; Andrey Bernate, 2022).

1.3.10. Competencias técnicas y conocimientos específicos

Dentro de las competencias técnicas y conocimientos específicos que debe poseer un gestor deportivo se encuentran una amplia variedad de aspectos fundamentales para el éxito en la gestión deportiva. Entre estos aspectos, se destaca el entendimiento profundo y completo de las reglamentaciones deportivas, esenciales para garantizar un desarrollo deportivo adecuado y en concordancia con las normativas establecidas (Andrey Bernate, 2022; Pérez & Rodríguez, 2017).

Asimismo, la planificación de eventos deportivos es otro elemento crucial en la labor de un gestor deportivo. Esta tarea implica la organización detallada de todos los aspectos relacionados con la realización de eventos deportivos, desde la selección de sedes y fechas hasta la coordinación de logística, recursos humanos y presupuesto. Una planificación adecuada es fundamental para asegurar el éxito y la satisfacción tanto de los participantes como de los espectadores (Andrey Bernate, 2022).

La gestión financiera aplicada al deporte también se considera una competencia fundamental para un gestor deportivo. Esto implica el manejo eficiente de los recursos financieros relacionados con la actividad deportiva, ya sea a nivel de clubes, federaciones o cualquier otra entidad deportiva. Un buen gestor debe tener la capacidad de administrar de forma eficaz los ingresos y gastos, así como buscar fuentes de financiamiento adicionales (González Castro, 2021).

El marketing deportivo es otro aspecto crucial que debe ser dominado por un gestor deportivo competente. El marketing deportivo incluye la promoción y publicidad de eventos deportivos, la gestión de patrocinios y alianzas estratégicas, así como el desarrollo de estrategias de branding y posicionamiento de marcas en el ámbito deportivo. La capacidad de generar

ingresos a través de estas actividades es esencial para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier entidad deportiva (Giakoni, 2023).

Además de estas competencias técnicas, también es fundamental para un gestor deportivo estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el ámbito deportivo. La industria del deporte está en constante evolución, y es importante tener conocimiento y comprensión de los avances en tecnología aplicada al deporte, nuevas metodologías de entrenamiento y análisis de datos en el rendimiento deportivo, entre otros. Esta actualización constante permite adaptarse a un entorno en cambiante y maximizar las oportunidades de éxito en la gestión deportiva (Andrey Bernate, 2022; Pérez & Rodríguez, 2017).

Un gestor deportivo debe poseer un amplio conjunto de competencias técnicas y conocimientos específicos. Desde el entendimiento profundo de las reglamentaciones deportivas, la planificación de eventos deportivos, la gestión financiera y el marketing deportivo, hasta el conocimiento de las últimas tendencias y tecnologías en el ámbito deportivo. Solo a través de la adquisición y aplicación de estos conocimientos se puede lograr el éxito en la gestión deportiva (González Castro, 2021; Giakoni, 2023).

1.3.11. Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo

El crecimiento y desarrollo del gestor deportivo es crucial para asegurar un rendimiento eficiente en el ámbito deportivo. Existen numerosos programas académicos y cursos especializados enfocados en la gestión deportiva, que ofrecen tanto conocimientos teóricos como habilidades prácticas necesarias para liderar equipos y organizaciones deportivas de manera exitosa. Estos programas abarcan una amplia gama de temas, como marketing deportivo, gestión financiera en el deporte, planificación estratégica y legislación deportiva, entre otros, proporcionando una formación completa y globalizada para los futuros gestores (Pérez & Rodríguez, 2017).

Además, se reconoce la importancia de la formación continua y la actualización profesional en este campo, ya que el entorno deportivo está en

constante evolución. Es esencial que los gestores se mantengan al día con las últimas tendencias y las mejores prácticas, adaptándose así a los cambios constantes en el mundo del deporte. Participar en talleres, conferencias y programas de desarrollo profesional permite a los gestores deportivos mejorar sus habilidades y conocimientos, y establecer una red de contactos en la industria del deporte (Bastías et al., 2023).

La formación y capacitación del gestor deportivo es un factor determinante para lograr el éxito en el ámbito deportivo, permitiendo así el crecimiento personal y profesional en este campo. La combinación de programas académicos especializados y la educación continua garantiza que los gestores deportivos estén bien equipados para ser competentes y aprovechar las oportunidades en el sector deportivo (Pérez & Rodríguez, 2017; Bastías et al., 2023).

1.3.12. Gestión de recursos en el ámbito deportivo

La gestión de recursos humanos es fundamental para contar con un personal capacitado y comprometido que brinde un servicio de calidad a los usuarios de las organizaciones deportivas. Esto implica la contratación, formación y evaluación del personal, así como la implementación de estrategias de desarrollo personal y profesional (Pérez & Rodríguez, 2017).

Asimismo, la gestión del tiempo y la planificación de las actividades deportivas son elementos clave para garantizar un flujo eficiente de trabajo. Esto incluye la elaboración de cronogramas y horarios, la asignación adecuada de tiempos y la coordinación de agendas, buscando optimizar la productividad y evitar imprevistos (Giakoni, 2023).

La gestión de patrocinios y alianzas estratégicas es cada vez más relevante en el ámbito deportivo. La búsqueda de patrocinadores permite obtener recursos adicionales para financiar actividades deportivas, mejorar instalaciones y adquirir nuevos materiales, contribuyendo así al crecimiento y

desarrollo de las organizaciones deportivas (Burgos Gil, 2022; Andrey Bernate, 2022).

No podemos dejar de mencionar la importancia de una adecuada gestión de la comunicación y el marketing en el ámbito deportivo. Esto implica la promoción de eventos y actividades deportivas, la gestión de redes sociales, la elaboración de estrategias de branding y el establecimiento de alianzas con medios de comunicación, con el fin de generar una buena imagen de la organización y atraer a más usuarios y patrocinadores (Giakoni, 2023; Andrey Bernate, 2022).

La gestión de recursos en el ámbito deportivo abarca diversos aspectos que deben ser cuidadosamente planificados y ejecutados. Desde la gestión financiera y presupuestaria, pasando por el manejo de recursos humanos, el tiempo, los patrocinios y la comunicación, todas estas áreas son fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas (Giakoni, 2023; Burgos Gil, 2022; Andrey Bernate, 2022).

1.3.13. Gestión financiera y presupuestaria

En el ámbito deportivo, la gestión financiera y presupuestaria se centra en la planificación, seguimiento y control de los recursos económicos destinados a la realización de actividades deportivas. Esto implica la elaboración detallada y exhaustiva de presupuestos, considerando todos los aspectos necesarios para llevar a cabo cada actividad de manera eficiente y efectiva. Además, se busca continuamente fuentes de financiamiento innovadoras y estratégicas que aseguren una adecuada inversión en el desarrollo deportivo y garanticen el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas (Rubiano García, 2024).

Para llevar a cabo esta gestión financiera y presupuestaria de manera eficiente, se presta especial atención a la contabilidad, manteniendo un registro minucioso de los ingresos y gastos generados. Esto implica la aplicación de técnicas y herramientas avanzadas, como el análisis financiero, el control de gastos y la gestión de flujo de efectivo, para garantizar una gestión financiera

precisa y transparente. Estos registros y análisis son vitales para evaluar el desempeño económico de las organizaciones deportivas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones acertadas sobre futuras inversiones (Avila et al., 2021; Valiño, 2019).

Un aspecto fundamental en la gestión financiera y presupuestaria es la optimización de los recursos disponibles. Esto requiere una cuidadosa planificación y seguimiento de cada gasto realizado, asegurando que se destinen de manera eficiente y efectiva. Para lograrlo, se implementan estrategias de reducción de los costes, la búsqueda de proveedores alternativos, la negociación inteligente de contratos y la adopción de tecnologías más económicas y eficientes. Además, se fomenta el uso responsable de los recursos, promoviendo la conciencia ambiental y la eficiencia energética en las instalaciones deportivas (Acevedo et al., 2020).

Un adecuado manejo financiero garantiza la viabilidad económica de las organizaciones deportivas, permitiendo el crecimiento sostenible y la optimización de los recursos disponibles. Esto brinda la capacidad de llevar a cabo proyectos a largo plazo, como la construcción o renovación de instalaciones deportivas, la contratación de personal cualificado y la implementación de programas de formación y promoción deportiva. Con una gestión financiera sólida, se pueden establecer alianzas estratégicas con patrocinadores y otros entes del ámbito deportivo, lo que contribuye al fortalecimiento de la imagen y el alcance de las organizaciones deportivas (Valiño, 2019; Rubiano García, 2024).

La gestión financiera y presupuestaria en el ámbito deportivo es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. Mediante una planificación exhaustiva, una contabilidad precisa y una optimización de recursos efectiva, se logra una gestión financiera sólida que permite alcanzar los objetivos deportivos y contribuir al desarrollo integral de los deportistas y la comunidad en general. Con una gestión financiera eficiente y estratégica, las organizaciones deportivas pueden seguir creciendo y contribuyendo al desarrollo deportivo tanto a nivel local como nacional o internacional (Avila et al., 2021; Acevedo et al., 2020).

1.3.14. Gestión de instalaciones y recursos materiales

La gestión de instalaciones y recursos materiales en el ámbito deportivo se encarga de la meticulosa planificación, riguroso mantenimiento y minuciosa operatividad de las infraestructuras deportivas, así como de la gestión eficiente y efectiva de los diversos equipos y materiales necesarios para su óptimo funcionamiento. Esto implica la supervisión constante de la limpieza, la seguridad, la adecuación y la optimización de los espacios deportivos, todo con el propósito de garantizar su utilización segura y eficaz en todo momento (Solano-Molina, 2023).

La gestión de recursos materiales incluye desde la adquisición y mantenimiento de equipamientos deportivos hasta la gestión de inventarios y el control de cada ítem, asegurando así la disponibilidad constante de todos los recursos necesarios para el desarrollo y realización de las actividades deportivas. Es fundamental implementar estrategias innovadoras para optimizar el uso de recursos y maximizar su vida útil, fomentando la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente mediante prácticas responsables como el uso de energías renovables y la gestión adecuada de residuos (Gamarra Bardelli, 2023).

Contar con un equipo de profesionales altamente capacitados en el área es crucial para llevar a cabo las labores de gestión de manera efectiva y eficiente. Estos expertos se encargan de realizar un seguimiento constante de los recursos, evaluaciones periódicas para identificar mejoras y estrategias de mantenimiento preventivo para garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones deportivas.

La gestión de instalaciones y recursos materiales en el ámbito deportivo es una tarea compleja pero esencial para asegurar el correcto desarrollo de las actividades deportivas. Esto implica no solo la supervisión y optimización de los espacios deportivos existentes, sino también la planificación de posibles expansiones para satisfacer las crecientes demandas de los deportistas y la comunidad de usuarios. Además, la gestión de recursos materiales se enfoca en garantizar la disponibilidad y funcionalidad de todos los equipos deportivos,

desde balones y raquetas hasta equipos médicos y tecnológicos de última generación, por ejemplo.

Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores confiables y responsables es otro aspecto crucial de la gestión de instalaciones. Esto incluye la supervisión de contratos de mantenimiento y servicios, así como la búsqueda constante de oportunidades de mejora y modernización de las instalaciones deportivas.

En cuanto a la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, la gestión de instalaciones y recursos materiales promueve el uso eficiente de recursos naturales, la implementación de medidas de ahorro energético y la reducción de la huella de carbono. Esto se logra a través de la incorporación de tecnologías eco-sostenibles, la instalación de paneles solares, la implementación de sistemas de reciclaje y la sensibilización de los usuarios sobre la importancia de adoptar prácticas responsables.

La gestión de instalaciones y recursos materiales en el ámbito deportivo es una labor integral y multifacética que se enfoca en garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones deportivas, así como en asegurar la disponibilidad y el mantenimiento adecuado de todos los recursos necesarios. A través de estrategias innovadoras y sostenibles, esta gestión contribuye a brindar un entorno seguro, eficiente y de calidad para todos los deportistas y usuarios, promoviendo el desarrollo y disfrute de las actividades deportivas en su máximo potencial (Solano-Molina, 2023; Gamarra Bardelli, 2023).

1.4. Áreas de la gestión

Desarrollar estas áreas de la gestión deportiva es esencial para garantizar el éxito y la viabilidad a largo plazo de cualquier entidad deportiva. La gestión deportiva abarca una amplia gama de aspectos, desde la administración y contabilidad hasta la gestión de instalaciones, recursos humanos, finanzas, marketing, promoción y las habilidades específicas del gestor deportivo (Núñez et al., 2023).

Es crucial contar con un equipo administrativo altamente capacitado que pueda manejar de manera eficiente las responsabilidades contables, financieras y administrativas. Esto requiere una planificación estratégica detallada para garantizar una ejecución operativa efectiva. Además, es fundamental disponer de instalaciones modernas y bien equipadas que aseguren un entorno actualizado y eficiente para llevar a cabo las tareas financieras.

El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental al reclutar, capacitar y gestionar al personal necesario para llevar a cabo las actividades deportivas. Contar con profesionales comprometidos y con experiencia es crucial para impulsar el crecimiento y desarrollo de la entidad deportiva (Duclos-Bastías et al., 2023).

Por otro lado, el gestor deportivo debe poseer habilidades sólidas en liderazgo, comunicación, negociación y toma de decisiones. Estas competencias son fundamentales para asegurar el éxito a largo plazo de la organización deportiva en un entorno altamente competitivo y en constante cambio.

La importancia de la gestión deportiva radica en su capacidad para estructurar y organizar eficientemente todos los recursos disponibles en el ámbito deportivo, contribuyendo a la optimización de procesos y al logro de los objetivos propuestos. Su alcance abarca desde la gestión administrativa y financiera, pasando por la coordinación de recursos humanos y la adecuada planificación de instalaciones deportivas, hasta la promoción de competencias clave del gestor deportivo que garantizan una dirección efectiva y proactiva.

1.4.1. Administrativa-contable

En el ámbito deportivo, la gestión administrativa y contable juega un papel fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones (Olivo Contreras, 2022). Es imprescindible tener una correcta planificación de los recursos financieros, ya que esto permite garantizar la viabilidad económica de la entidad y su sostenibilidad a largo plazo (Paucar Llanos, 2024). Además, el control de gastos e ingresos es esencial para asegurar un equilibrio financiero y

evitar posibles desequilibrios que puedan perjudicar la estabilidad de la institución (Ramírez Morla, 2024).

La elaboración de presupuestos se convierte en una herramienta clave para lograr una gestión financiera eficiente (Peña Amézquita & Rodríguez Marín, 2023). Estos presupuestos deben estar en línea con los objetivos estratégicos de la organización y reflejar de manera realista las necesidades y metas del equipo (Olivo Contreras, 2022). Además, la gestión de nóminas también representa un elemento crucial en la gestión administrativa y contable. Es importante asegurar que los empleados y colaboradores del equipo deportivo reciban una remuneración justa y acorde a su labor, cumpliendo con las regulaciones laborales vigentes (Pauca Llanos, 2024).

Otro aspecto fundamental es la transparencia en la gestión financiera, ya que esto contribuye a mantener la confianza de los colaboradores y patrocinadores (Ramírez Morla, 2024). Esto implica llevar un registro claro y detallado de los ingresos y gastos, así como garantizar que se cumplan todas las normativas contables y fiscales vigentes (Peña Amézquita & Rodríguez Marín, 2023). La transparencia también implica compartir regularmente informes financieros con los interesados, de manera que puedan tener una visión clara de la situación económica de la entidad (Olivo Contreras, 2022).

La gestión administrativa y contable en el ámbito deportivo es esencial para garantizar la viabilidad económica de las organizaciones (Pauca Llanos, 2024). La planificación financiera, control de gastos, elaboración de presupuestos, y gestión de nóminas son aspectos clave que el gestor deportivo debe dominar (Ramírez Morla, 2024). Además, la transparencia en la gestión financiera es fundamental para mantener la confianza de los colaboradores y patrocinadores, y asegurar el crecimiento sostenible de la institución (Peña Amézquita & Rodríguez Marín, 2023). Todo esto contribuye al éxito y buen funcionamiento del equipo de gestión (Olivo Contreras, 2022).

1.4.1.1. Conceptos Básicos de Administración y Contabilidad

En el contexto de la gestión deportiva, es fundamental tener claros los conceptos básicos de administración y contabilidad (Culcay Veliz & Veliz Aguilar, 2022). Desde la planificación estratégica hasta la gestión operativa, pasando por la evaluación de riesgos y la toma de decisiones financieras, el gestor deportivo debe contar con sólidos conocimientos en estas áreas (Echeverry Parra & Tejada Villanueva, 2022). La contabilidad de costos, la elaboración de informes financieros y el análisis de rentabilidad son herramientas cruciales para llevar a cabo una gestión eficiente y transparente (Giakoni, 2023). Además, es esencial comprender cómo manejar eficientemente los recursos financieros, así como aplicar estrategias de marketing digital para promocionar y monetizar eventos deportivos (Jiménez Hernández, 2021).

La gestión financiera de un equipo, club o entidad deportiva tiene un impacto significativo en su éxito y sostenibilidad a largo plazo (Giakoni, 2023). Para lograrlo, el gestor deportivo debe ser capaz de analizar y evaluar los costos asociados con la organización y ejecución de eventos deportivos, como la contratación de personal, la logística, los servicios de seguridad y la infraestructura necesaria (Culcay Veliz & Veliz Aguilar, 2022). Además, debe ser capaz de identificar y aprovechar oportunidades de patrocinio y financiamiento para garantizar una gestión financiera sólida (Echeverry Parra & Tejada Villanueva, 2022).

En cuanto a la contabilidad, el gestor deportivo debe tener conocimientos sólidos sobre los principios y prácticas contables (Jiménez Hernández, 2021). Esto implica entender cómo registrar y clasificar adecuadamente las transacciones financieras, así como preparar informes financieros precisos que muestren la situación económica y la rentabilidad de la organización deportiva (Culcay Veliz & Veliz Aguilar, 2022). La utilización eficiente de herramientas de gestión financiera, como software especializado, puede facilitar el proceso de contabilidad y análisis financiero (Giakoni, 2023).

El gestor deportivo debe estar familiarizado con las regulaciones y normativas relacionadas con la gestión financiera en el ámbito deportivo (Echeverry Parra & Tejada Villanueva, 2022). Esto implica cumplir con las obligaciones fiscales y legales pertinentes, así como garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros (Jiménez Hernández, 2021). Al mantener una gestión financiera eficiente y transparente, el gestor deportivo generará confianza y respaldo tanto de los inversores como de los stakeholders (Culcay Veliz & Veliz Aguilar, 2022).

Una gestión deportiva eficiente requiere sólidos conocimientos en administración y contabilidad (Giakoni, 2023). El gestor deportivo debe saber cómo planificar estratégicamente, gestionar operativamente, evaluar riesgos y tomar decisiones financieras adecuadas (Echeverry Parra & Tejada Villanueva, 2022). La contabilidad de costos, la elaboración de informes financieros y el análisis de rentabilidad son herramientas indispensables para llevar a cabo una gestión deportiva exitosa (Jiménez Hernández, 2021). Además, comprender cómo manejar de manera eficiente los recursos financieros y aplicar estrategias de marketing digital permitirán promocionar y monetizar los eventos deportivos de manera efectiva (Culcay Veliz & Veliz Aguilar, 2022). Asimismo, es fundamental cumplir con las regulaciones y normativas financieras para garantizar una gestión transparente y confiable (Echeverry Parra & Tejada Villanueva, 2022). Con estos conocimientos y habilidades, el gestor deportivo estará equipado para hacer frente a los desafíos y alcanzar el éxito en el complejo mundo de la gestión deportiva (Giakoni, 2023).

1.4.1.2. Aplicación en Organizaciones Deportivas

La aplicación de conceptos sólidos de administración y contabilidad en las organizaciones deportivas es crucial para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Lussier & Kimball, 2023). Al aplicar estos conceptos, como la elaboración de planes estratégicos detallados, la gestión eficiente de los recursos disponibles, la evaluación periódica de los resultados y la implementación de controles internos efectivos, el gestor deportivo puede maximizar la eficacia de su entidad y alinearse con las tendencias actuales

(Gammelsæter, 2021). Estas prácticas no solo mejoran la gestión financiera, sino que también fomentan la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito deportivo, lo cual es fundamental para mantener la confianza de los stakeholders (Giakoni, 2023).

El uso de herramientas tecnológicas especializadas es de gran ayuda para el gestor deportivo (Santana et al., 2023). Estas herramientas permiten recopilar, analizar y visualizar datos relevantes de manera rápida y eficiente, facilitando la toma de decisiones basadas en información confiable y actualizada (Lussier & Kimball, 2023). Al utilizar estas herramientas, se agilizan los procesos administrativos y se reducen los errores humanos. Además, debido a la constante evolución de la tecnología, es importante que el gestor se mantenga actualizado sobre las últimas herramientas disponibles y las mejores prácticas en su uso (Paucar Llanos, 2024).

La mejora continua debe ser un objetivo constante en la gestión de las organizaciones deportivas (Roig & Macías, 2023). Las tendencias tecnológicas y las mejores prácticas están en constante evolución, por lo que es fundamental que el gestor deportivo se mantenga actualizado y busque oportunidades de mejora en todos los aspectos de la administración y contabilidad (Giakoni, 2023). La implementación de cambios graduales y estratégicos, basados en un análisis exhaustivo de la entidad, puede marcar la diferencia en su éxito y sostenibilidad a largo plazo (Gammelsæter, 2021). Esto incluye la adaptación a los cambios en las demandas de los espectadores, las regulaciones y las oportunidades de generación de ingresos (Santana et al., 2023).

La aplicación de conceptos sólidos de administración y contabilidad en organizaciones deportivas es esencial para su sostenibilidad y crecimiento (Lussier & Kimball, 2023). Al elaborar planes estratégicos, gestionar eficientemente los recursos, evaluar los resultados y utilizar herramientas tecnológicas especializadas, el gestor deportivo podrá optimizar la gestión de la entidad (Paucar Llanos, 2024). Además, la mejora continua y la adaptación a las tendencias actuales son aspectos clave para asegurar el éxito a largo plazo (Roig & Macías, 2023). El gestor deportivo debe estar comprometido con la excelencia

y la innovación en su enfoque de administración y contabilidad para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización deportiva (Giakoni, 2023).

Para lograr este objetivo, es importante que el gestor deportivo busque constantemente oportunidades de crecimiento y expansión (Santana et al., 2023). Esto implica explorar nuevos mercados, identificar tendencias emergentes y desarrollar estrategias efectivas para aprovechar estas oportunidades (Gammelsæter, 2021). También es fundamental establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones deportivas y entidades relacionadas, con el fin de potenciar el alcance y la influencia de la entidad (Lussier & Kimball, 2023).

El gestor deportivo debe prestar atención a la gestión del talento (Paucar Llanos, 2024). Contar con un equipo fuerte y comprometido es fundamental para el éxito de cualquier organización deportiva (Roig & Macías, 2023). Es importante reclutar y retener a profesionales altamente cualificados, así como brindarles oportunidades de desarrollo y crecimiento (Giakoni, 2023). También se debe fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y apoyados en su desarrollo profesional (Santana et al., 2023).

En cuanto a la comunicación, es esencial que el gestor deportivo establezca canales efectivos para interactuar con los stakeholders (Gammelsæter, 2021). Esto implica mantener una comunicación clara y transparente, tanto interna como externamente (Paucar Llanos, 2024). Es importante informar de manera regular sobre los logros y desafíos de la organización, así como escuchar y atender las inquietudes y sugerencias de las diferentes partes involucradas (Giakoni, 2023).

La responsabilidad social también es un aspecto clave en la administración y contabilidad de las organizaciones deportivas (Roig & Macías, 2023). Es fundamental que la entidad se comprometa con acciones y proyectos que beneficien a la comunidad y promuevan valores como la igualdad, la inclusión y el respeto (Santana et al., 2023). Esto no solo contribuirá a la

reputación y la imagen positiva de la organización, sino que también generará un impacto social significativo (Lussier & Kimball, 2023).

Conceptos sólidos de administración y contabilidad en las organizaciones deportivas son fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Gammelsæter, 2021). Al implementar prácticas efectivas, utilizar herramientas tecnológicas especializadas y fomentar la mejora continua, el gestor deportivo podrá optimizar la gestión de la entidad y garantizar su éxito (Giakoni, 2023). Con un enfoque centrado en la excelencia, la innovación y la responsabilidad social, la organización deportiva podrá enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en el campo deportivo (Santana et al., 2023).

1.4.1.3. Normativas y Legislación Específica

En el ámbito deportivo, es crucial cumplir con la normativa y legislación específica que regula la gestión administrativa y contable (Sarabanda Acero, 2023). Desde la normativa fiscal hasta las leyes laborales aplicables al sector, el gestor deportivo debe estar al tanto de las obligaciones legales para evitar posibles sanciones y conflictos (Torres, 2020). Asimismo, el cumplimiento de normas de transparencia y buenas prácticas contables contribuye a fortalecer la reputación y el buen gobierno de la organización deportiva (García Caba, 2021). Además, la gestión eficiente de los recursos financieros y el control adecuado de los ingresos y gastos son fundamentales para garantizar la estabilidad económica y el crecimiento sostenible del club, entidad o equipo deportivo (Fernández Torres, 2022).

En la actualidad, en el contexto de la globalización y el avance tecnológico, la gestión adecuada de la información y los datos personales de los deportistas y miembros de la organización es esencial para proteger su privacidad y cumplir con las regulaciones de protección de datos (Sarabanda Acero, 2023). Por lo tanto, es primordial establecer políticas y procedimientos claros para el manejo de esta información, así como contar con sistemas de

seguridad confiables y actualizados que resguarden la integridad de los datos (Torres, 2020).

Adicionalmente, para lograr el éxito y la excelencia en la gestión deportiva, es necesario contar con un equipo de profesionales capacitados y especializados en la materia (García Caba, 2021). Estos profesionales deben poseer conocimientos sólidos en diversos aspectos, como la gestión financiera, la planificación estratégica, el marketing deportivo, la gestión de talento y la administración de instalaciones deportivas (Fernández Torres, 2022). También, es crucial establecer una comunicación abierta y transparente con todas las partes interesadas, incluyendo a los deportistas, patrocinadores, autoridades y aficionados (Sarabanda Acero, 2023). Esta comunicación efectiva permite construir relaciones sólidas de confianza y trabajar de manera colaborativa para alcanzar los objetivos comunes (Torres, 2020).

Solo a través de un enfoque integral y un compromiso firme con la ética y la legalidad, se puede asegurar el desarrollo sostenible y el crecimiento positivo del deporte en nuestra sociedad (García Caba, 2021). Es responsabilidad de los gestores deportivos promover valores como la equidad, la inclusión, el fair play y el respeto mutuo, tanto dentro como fuera de las instalaciones deportivas (Fernández Torres, 2022). Al hacerlo, no solo se contribuye al desarrollo deportivo, sino también al desarrollo personal y social de los individuos involucrados en el ámbito deportivo (Sarabanda Acero, 2023).

La gestión deportiva abarca una amplia gama de áreas y responsabilidades (Torres, 2020). Cumplir con la normativa legal, administrar eficientemente los recursos, proteger la información y los datos personales, contar con un equipo capacitado y establecer una comunicación transparente son aspectos clave para lograr el éxito en este campo (García Caba, 2021). Al trabajar de manera ética y comprometida, se puede garantizar un futuro próspero para el deporte en nuestra sociedad (Fernández Torres, 2022).

1.4.2. Instalaciones

1.4.2.1. *Planificación y diseño de instalaciones*

La planificación y diseño de instalaciones deportivas exige un análisis minucioso de las necesidades de los usuarios y de las actividades previstas en el espacio (Fried & Kastel, 2020). Es esencial considerar diversos aspectos, como la accesibilidad para personas con discapacidad, la seguridad de los usuarios, la funcionalidad de las instalaciones y su versatilidad para adaptarse a diferentes necesidades y eventos deportivos (López et al., 2022).

Seguir las normativas y regulaciones vigentes en cuanto a diseño y construcción de espacios deportivos es indispensable (Manuyama Amasifuen & Soria Isuiza, 2023). Estas normativas garantizan que las instalaciones cumplan con los estándares de calidad y seguridad necesarios, así como con las medidas adecuadas para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas (Baldeon Orihuela & Tucto Palacios, 2022).

El diseño de instalaciones deportivas también implica la consideración de aspectos estéticos y ambientales, con el objetivo de crear espacios atractivos y acogedores para los usuarios (Himeur et al., 2023). Elementos como áreas verdes, iluminación adecuada, sistemas de ventilación y sistemas de sonido pueden ser incorporados para mejorar la experiencia de los deportistas (Saenz Vasquez, 2023).

La gestión y el mantenimiento de las instalaciones deportivas son igualmente importantes (López et al., 2022). Esto implica establecer programas de limpieza y mantenimiento regular, así como la incorporación de sistemas de control de calidad para asegurar que las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones (Fried & Kastel, 2020).

Considerar la sostenibilidad en el diseño de las instalaciones deportivas es fundamental (Baldeon Orihuela & Tucto Palacios, 2022). Esto incluye la utilización de materiales y tecnologías eco-sostenibles, así como la

implementación de medidas de eficiencia energética y gestión de residuos (Himeur et al., 2023). Paneles solares para la generación de energía, sistemas de captación de agua de lluvia para riego de áreas verdes y tecnologías de reciclaje para la gestión de residuos son algunas de las prácticas sostenibles que se pueden adoptar (Saenz Vasquez, 2023).

La planificación y diseño de instalaciones deportivas es un proceso que requiere un enfoque integral y un estudio detallado de cada aspecto (Manuyama Amasifuen & Soria Isuiza, 2023). Es fundamental garantizar la calidad y adecuación de las instalaciones a su propósito, siempre teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y cumpliendo con las normativas y regulaciones establecidas (Fried & Kastel, 2020). Al mismo tiempo, se debe promover la sostenibilidad y la creación de espacios atractivos y acogedores para fomentar la participación y el bienestar de los deportistas (López et al., 2022). Un diseño cuidadoso y bien planificado puede marcar la diferencia en la experiencia de los usuarios y contribuir al desarrollo de una comunidad activa y saludable (Himeur et al., 2023).

1.4.2.2. Mantenimiento y Seguridad de Instalaciones

El mantenimiento y la seguridad de las instalaciones deportivas son esenciales para asegurar su buen estado y funcionamiento a largo plazo (Hernández Moreno, 2023). Para ello, es crucial establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo de manera regular y constante, garantizando que todas las áreas de las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones y evitando cualquier tipo de deterioro (Vielma & Urdaneta, 2021). Además, contar con protocolos de seguridad sólidos y eficaces es fundamental para prevenir accidentes y proteger la integridad física de los usuarios (Cardona, 2020).

Es vital disponer de un equipo especializado en mantenimiento y seguridad, compuesto por profesionales altamente capacitados y con experiencia en el área (Garate Soto, 2021). Estos expertos deben poseer conocimientos técnicos específicos y habilidades prácticas para ejecutar todas

las labores de mantenimiento y seguridad de manera eficiente y oportuna (Baena González, 2021). Además, es importante que el equipo disponga de herramientas y equipos de última generación, que faciliten la ejecución de las tareas y aseguren resultados de calidad (Tobón Trujillo, 2021).

El mantenimiento preventivo requiere inspecciones periódicas de las instalaciones y todos sus elementos, como pistas, gradas, piscinas y vestuarios (del Barrio Díez, 2022). Estas inspecciones ayudan a identificar posibles problemas o riesgos, como desgaste en las superficies, fugas de agua o grietas en las estructuras. Con base en los resultados de estas inspecciones, se deben tomar medidas preventivas, como reparaciones menores, limpieza profunda y aplicación de recubrimientos protectores (González & Tascón, 2022).

El mantenimiento correctivo es necesario cuando se presentan fallas o averías en las instalaciones deportivas (Hernández Moreno, 2023). En estos casos, es crucial contar con un plan de acción claro y definido, que permita solucionar rápidamente los problemas y restaurar el buen funcionamiento de las instalaciones (Vielma & Urdaneta, 2021). El equipo de mantenimiento debe estar preparado para actuar de manera eficiente, identificando la causa del problema y tomando las medidas necesarias para su reparación, disponiendo de los recursos adecuados, ya sea en términos de materiales, herramientas o personal capacitado (Cardona, 2020).

En términos de seguridad, es esencial establecer protocolos claros y precisos que cubran todos los aspectos relacionados con la protección de los usuarios (Garate Soto, 2021). Estos protocolos deben incluir medidas preventivas, como la instalación de sistemas de seguridad adecuados, la señalización de áreas peligrosas y la implementación de normas de conducta para los usuarios (Baena González, 2021). También se deben realizar simulacros periódicos para asegurarse de que todo el personal esté preparado para actuar en caso de una emergencia (Tobón Trujillo, 2021).

Se deben establecer procedimientos de emergencia para responder a cualquier incidente o accidente dentro de las instalaciones deportivas (del Barrio

Díez, 2022). Estos procedimientos deben ser conocidos por todo el personal encargado de la seguridad y por los usuarios, permitiendo una respuesta rápida y efectiva ante cualquier situación de riesgo (González & Tascón, 2022). Es fundamental disponer de equipos de primeros auxilios y la capacitación necesaria para su uso adecuado, así como establecer canales de comunicación eficientes para solicitar ayuda externa si es necesario (Hernández Moreno, 2023).

El mantenimiento y la seguridad de las instalaciones deportivas son cruciales para garantizar su buen estado y funcionamiento a largo plazo (Vielma & Urdaneta, 2021). Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo, contar con un equipo especializado y establecer protocolos de seguridad eficaces son pasos fundamentales para prevenir accidentes y proteger a los usuarios (Cardona, 2020). Solo de esta manera se puede asegurar que las instalaciones deportivas sigan siendo espacios seguros y adecuados para la práctica de actividades físicas y deportivas (Garate Soto, 2021). La colaboración y participación activa de todos los miembros de la comunidad deportiva en el mantenimiento y cumplimiento de las normas de seguridad son igualmente importantes para crear y mantener instalaciones deportivas de calidad y seguras para todos (Baena González, 2021).

1.4.2.3. Optimización de recursos

La gestión eficiente y sostenible de las instalaciones deportivas requiere una óptima utilización de los recursos disponibles (Martínez et al., 2021). Esto implica asignar de manera adecuada el personal, los equipos, los materiales y el presupuesto, maximizando su uso y minimizando los desperdicios (Villalobos Ramos, 2023). Es esencial implementar sistemas de seguimiento y control para asegurar la eficiencia en el uso de los recursos, así como promover prácticas de ahorro y eficiencia energética (Martínez et al., 2021). Esta optimización no solo mejora la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también eleva el rendimiento global de las instalaciones (Castellanos et al., 2022).

Para lograr esto, es necesario capacitar y formar al personal encargado de la gestión de las instalaciones deportivas (Lombeida Cuenca, 2024). Esto les permitirá adquirir las habilidades necesarias para optimizar el uso de los recursos, identificar áreas de mejora y aplicar estrategias eficientes. Asimismo, es crucial establecer políticas y procedimientos claros para la gestión y mantenimiento de las instalaciones, planificando actividades y programando mantenimientos preventivos de manera adecuada (Díaz Pérez, 2023). Además, es vital gestionar los inventarios de forma eficiente para evitar escasez o acumulación innecesaria de materiales.

La utilización de tecnologías avanzadas también es fundamental para una gestión eficiente de recursos en instalaciones deportivas (Martínez et al., 2021). Los sistemas de control automatizados y el software especializado son herramientas útiles para monitorear y rastrear los recursos disponibles en tiempo real (Villalobos Ramos, 2023). Esto facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora. Además, el uso de estas tecnologías permite un seguimiento más preciso y detallado de los recursos, lo que contribuye a una gestión más eficiente (Martínez et al., 2021).

La sostenibilidad y el respeto al medio ambiente son aspectos clave en la gestión eficiente de recursos en instalaciones deportivas (Castellanos et al., 2022). Es fundamental adoptar medidas para reducir el consumo de energía y promover prácticas de eficiencia energética (Lombeida Cuenca, 2024). Esto se puede lograr mediante la instalación de sistemas de iluminación eficientes y el uso de energías renovables (Díaz Pérez, 2023). Además, se deben implementar prácticas de reciclaje y reutilización de materiales, así como asegurar una gestión adecuada de los residuos generados en las instalaciones.

La optimización de recursos en instalaciones deportivas es crucial para lograr una gestión eficiente y sostenible (Martínez et al., 2021). Esto implica maximizar el uso de los recursos, minimizar los desperdicios y adoptar medidas de seguimiento, control y ahorro. Con estas acciones, se puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y el rendimiento global de las instalaciones,

contribuyendo al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente (Villalobos Ramos, 2023).

1.4.3. Recursos humanos

La administración de personal desempeña un rol crucial en el funcionamiento efectivo de las organizaciones dentro del ámbito deportivo (García et al., 2021). Este aspecto abarca desde la selección y capacitación del personal hasta la evaluación del desempeño y la gestión de conflictos laborales, asegurando un entorno laboral saludable y productivo para todos los implicados en la industria del deporte (Ballesteros-Herencia, 2021). La relevancia de la gestión de recursos humanos en este contexto radica en que los deportistas y el equipo de trabajo constituyen los cimientos del éxito y el logro de los objetivos (García et al., 2021).

Además, el deporte es una actividad dinámica que requiere adaptarse constantemente a los cambios, tanto internos como externos. Por tanto, contar con un equipo humano bien capacitado y motivado es esencial para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan (Ballesteros-Herencia, 2021). En este sentido, la gestión de recursos humanos se encarga de asegurar que se disponga del personal adecuado en cada área, con las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir eficazmente sus funciones (García et al., 2021).

Asimismo, se encarga de identificar las necesidades de capacitación y formación del personal, diseñando programas de desarrollo profesional que contribuyan al crecimiento y mejora continua de los integrantes del equipo (Ballesteros-Herencia, 2021). La evaluación del desempeño es otro aspecto clave, buscando medir los logros y áreas de oportunidad tanto de los deportistas como del personal involucrado, con el objetivo de tomar decisiones informadas y establecer planes de mejora (García et al., 2021).

La gestión de recursos humanos también promueve un ambiente laboral saludable y productivo, basado en el respeto, la comunicación abierta, el trabajo

en equipo y el reconocimiento del esfuerzo y los logros de cada miembro del equipo (Ballesteros-Herencia, 2021). Esto contribuye a la motivación y satisfacción laboral, impactando positivamente en el rendimiento y la continuidad del equipo. En caso de surgir conflictos laborales, interviene para mediar y buscar soluciones equitativas que mantengan un ambiente armonioso (García et al., 2021).

La gestión de recursos humanos es un elemento esencial en el ámbito deportivo, contribuyendo a la eficiencia y el éxito de las organizaciones. A través de la selección, formación, evaluación y manejo de conflictos, se asegura un entorno laboral saludable y productivo que potencia tanto el rendimiento individual como el colectivo, facilitando el logro de los objetivos (Ballesteros-Herencia, 2021).

1.4.3.1. Gestión y conocimiento legislativo de los trabajadores del sector deportivo

El gestor deportivo debe poseer un profundo conocimiento de la legislación laboral específica que rige el sector, asegurándose de cumplir de manera exhaustiva los derechos laborales de los trabajadores (Spengler et al., 2022). Esto implica abordar aspectos cruciales como la elaboración y negociación de contratos laborales, el establecimiento de horarios equitativos y seguros, así como la correcta gestión de compensaciones y beneficios para los empleados (Halliday, 2021).

Es esencial dedicar atención meticulosa a cada detalle laboral dentro de las organizaciones deportivas para promover un entorno laboral saludable y satisfactorio (Teixeira et al., 2022). La redacción precisa y clara de los contratos laborales y la garantía de horarios justos son fundamentales para mantener un equilibrio entre la vida profesional y personal de los trabajadores (KC & KC, 2021).

La seguridad y el bienestar en el trabajo también son prioridades clave. Los gestores deben asegurarse de cumplir con todas las normativas de

seguridad laboral y promover una cultura de seguridad en el lugar de trabajo (Spengler et al., 2022). Además, la gestión adecuada de compensaciones y beneficios, como la remuneración justa y los planes de seguro médico, contribuye significativamente al bienestar general de los empleados (Halliday, 2021).

La gestión laboral deportiva demanda una atención minuciosa a todos los aspectos del entorno laboral para garantizar el cumplimiento de la legislación y promover un ambiente saludable. Esto no solo contribuye al éxito de la industria deportiva, sino también al bienestar de quienes trabajan en ella (Teixeira et al., 2022).

1.4.3.2. Actividades del gestor deportivo relacionadas con los recursos humanos

Las responsabilidades del gestor deportivo en relación con los recursos humanos son diversas y de gran importancia para el funcionamiento efectivo de la organización deportiva. Estas incluyen actividades como la cuidadosa selección del personal, asegurándose de contratar individuos altamente cualificados y alineados con los valores de la organización (Avila et al., 2021). Para lograrlo, se llevan a cabo rigurosos procesos de captación y evaluación que analizan en detalle las habilidades y experiencia de cada candidato.

Además, el gestor deportivo se encarga de diseñar programas de formación y desarrollo profesional personalizados para el crecimiento continuo del equipo (Duclos-Bastías et al., 2023). Estos programas consideran las fortalezas y áreas de mejora de cada miembro del equipo, buscando maximizar su rendimiento.

Es crucial que el gestor realice evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar áreas de mejora y fortalezas (Bastías et al., 2023). Estas evaluaciones se basan tanto en resultados cuantitativos como en aspectos cualitativos como habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

En cuanto a la gestión de conflictos, el gestor debe promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, buscando soluciones equitativas (Jiménez et al., 2023). Además, debe fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo, siendo un ejemplo de actitud positiva y compromiso.

Las responsabilidades del gestor deportivo en recursos humanos son esenciales para el éxito y crecimiento de la organización. Desde la selección y desarrollo del personal hasta la gestión de conflictos y la promoción de un ambiente laboral positivo, su labor impacta directamente en los logros y resultados obtenidos (Avila et al., 2021).

1.4.3.3. El gestor deportivo y sus competencias en recursos humanos

Ser un gestor deportivo eficaz en el área de recursos humanos implica tener habilidades sólidas de liderazgo, comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas. Estas habilidades son cruciales para motivar, inspirar y empoderar al equipo, así como para fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo (Oblitas, 2020). Un gestor exitoso no solo se enfoca en alcanzar los objetivos del equipo, sino que también se preocupa por el bienestar y desarrollo personal de cada miembro (Giakoni, 2023).

La comunicación efectiva es esencial para transmitir ideas y expectativas de manera clara y concisa, tanto verbalmente como por escrito (Oliver Mora, 2021). Además, la empatía permite comprender las necesidades y preocupaciones de los demás y responder de manera adecuada, promoviendo relaciones laborales sólidas y productivas.

La resolución de problemas es otra habilidad clave para abordar obstáculos de manera eficiente y creativa (Oblitas, 2020). Asimismo, la gestión de relaciones laborales implica promover la colaboración, el respeto mutuo y la confianza dentro del equipo (Giakoni, 2023). Resolver conflictos de manera justa y equitativa también es fundamental para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Ser un gestor deportivo efectivo en recursos humanos requiere habilidades de liderazgo sólidas, comunicación efectiva, empatía, resolución de problemas y gestión de relaciones laborales. Estas competencias son esenciales para generar un entorno de trabajo productivo y exitoso en el ámbito deportivo, asegurando el éxito del equipo y promoviendo el bienestar de todos los involucrados (Oliver Mora, 2021).

1.4.4. Competencias propias del gestor deportivo

El gestor deportivo debe poseer una serie de competencias que abarcan desde habilidades de liderazgo hasta capacidad estratégica para motivar a equipos multidisciplinarios y alcanzar objetivos (Andrey Bernate, 2022). Es esencial tener una visión global del entorno deportivo, comprendiendo sus tendencias y desafíos actuales, además de contar con habilidades analíticas para tomar decisiones efectivas en situaciones complejas (Angosto et al., 2022).

La adaptabilidad a entornos cambiantes es crucial en un mundo deportivo en constante evolución, al igual que la capacidad para mantener la calma y el enfoque bajo presión (Hernández Angulo, 2024). La comunicación efectiva es vital para establecer relaciones sólidas con colaboradores y otros socios clave en la industria deportiva (Peirano Urrunaga & Gamarra Salcedo, 2021).

Además de estas competencias, el gestor deportivo debe estar al tanto de las normativas y regulaciones vigentes para garantizar el cumplimiento ético y legal en todas las actividades (Angosto et al., 2022). La gestión financiera y el conocimiento de aspectos legales y fiscales relacionados con el deporte también son fundamentales para el éxito en esta área (Hernández Angulo, 2024).

1.4.4.1. *Habilidades de Comunicación y Negociación*

Las habilidades de comunicación y negociación son esenciales para el gestor deportivo, ya que le permiten establecer relaciones efectivas con diversos entes del ámbito deportivo, como patrocinadores, federaciones, equipos y atletas (Pérez & Rodríguez, 2020). La capacidad de comunicarse de manera clara,

concisa y persuasiva, así como de negociar acuerdos beneficiosos para todas las partes, son competencias cruciales para el éxito en la gestión deportiva (Tejero et al., 2023).

Un gestor deportivo con habilidades de comunicación y negociación bien desarrolladas puede influir en decisiones clave, articulando ideas y estrategias de manera efectiva para persuadir a otros sobre la importancia de su visión (Gil-Jerez, 2023). Además, puede adaptarse a diferentes audiencias y situaciones, garantizando la comprensión de todos los involucrados (Lussier & Kimball, 2023).

En términos de negociación, un gestor deportivo habilidoso identifica los intereses de las partes involucradas y busca soluciones que satisfagan a todos, utilizando técnicas efectivas como la búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos (Teodora, 2020). Estas habilidades le permiten construir relaciones sólidas y duraderas con diversos actores del ámbito deportivo (Pedersen et al., 2020).

Además, las habilidades de comunicación y negociación son cruciales en la gestión interna de una organización deportiva. Un gestor que se comunica efectivamente con su equipo y resuelve conflictos de manera justa crea un entorno de trabajo productivo y cohesionado (Pérez & Rodríguez, 2020). Estas competencias son vitales para el éxito y crecimiento sostenible en la gestión deportiva.

1.4.4.2. Capacidad de Toma de Decisiones

La habilidad para tomar decisiones acertadas y rápidas es crucial para el gestor deportivo, quien a menudo se enfrenta a situaciones que demandan respuestas inmediatas y efectivas (Foster et al., 2020). Para llevar a cabo esta tarea con éxito, es imprescindible contar con información precisa y actualizada sobre el entorno deportivo relevante, así como poseer habilidades analíticas altamente desarrolladas que permitan evaluar diferentes escenarios y comprender las posibles consecuencias de cada uno (Skinner et al., 2020).

La toma de decisiones bajo presión es fundamental, ya que los momentos de mayor estrés suelen ser aquellos que requieren una respuesta rápida y certera por parte del gestor deportivo (Pedersen et al., 2020). En estas circunstancias, es esencial mantener la calma y evaluar rápidamente las opciones disponibles, considerando los posibles resultados y repercusiones de cada una (Chávez Mederos, 2023). Esta habilidad se desarrolla con la práctica, la experiencia y el aprendizaje continuo.

Las decisiones tomadas en la gestión deportiva deben estar siempre fundamentadas en principios éticos y valores sólidos (Angamarca Angamarca, 2020). Es crucial que el gestor deportivo tome decisiones justas que consideren el bienestar de los deportistas y usuarios de las instalaciones deportivas, el respeto por las normas establecidas y los intereses de todas las partes involucradas (Soria Polo, 2023). La ética en la toma de decisiones deportivas es esencial para preservar la integridad del deporte y garantizar un ambiente justo y equitativo.

La capacidad de tomar decisiones acertadas y rápidas es una habilidad fundamental para el gestor deportivo (Chaparro Molina, 2020). Esto requiere contar con información precisa y actualizada, habilidades analíticas desarrolladas y la capacidad de tomar decisiones bajo presión y de manera ética (Foster et al., 2020). El desarrollo de estas habilidades es esencial para enfrentar los desafíos en la gestión deportiva y asegurar el éxito en esta área. La formación continua y la búsqueda constante de conocimientos, acompañado de la experiencia es crucial para los gestores deportivos que aspiran a alcanzar el máximo rendimiento en su trabajo.

1.4.4.3. Ética y Responsabilidad Social en la Gestión Deportiva

La gestión deportiva se sustenta en valores éticos y responsabilidad social, donde el gestor deportivo debe priorizar el bienestar de los involucrados y el cumplimiento de normativas éticas y legales (Castellanos, 2022). Esto implica la promoción de valores como igualdad, inclusión, justicia y solidaridad, generando así un entorno deportivo más equitativo y respetuoso (García, 2024).

Además, abarca la protección del medio ambiente y la sostenibilidad en la organización de eventos deportivos, mediante prácticas que minimicen el impacto ambiental (Fonseca et al., 2024). Asimismo, implica promover la salud y el bienestar de los usuarios de las instalaciones deportivas, garantizando su integridad física y mental (Guitart et al., 2023).

La transparencia y rendición de cuentas son esenciales, asegurando que las decisiones y acciones se realicen de manera clara y veraz (Ríos Riquelme et al., 2020). Además, implica asumir la responsabilidad de las acciones ante la comunidad deportiva y la sociedad en general (Palma et al., 2020).

La ética y responsabilidad social son fundamentales en la gestión deportiva, contribuyendo a un entorno más respetuoso y justo para todos los involucrados (Fonseca, 2022). Los gestores deportivos deben desempeñar estas responsabilidades de manera efectiva y estar actualizados sobre las nuevas tendencias y regulaciones (Castellanos, 2022). La colaboración con organizaciones y profesionales, así como la formación continua, fortalecen estos principios en la gestión deportiva (García, 2024). Solo a través de un enfoque ético y socialmente responsable se puede lograr una gestión deportiva exitosa y sostenible.

2. Hipótesis y objetivos

2.1. Hipótesis

Los gestores deportivos en las entidades públicas de la región de Murcia presentan un perfil caracterizado por una gestión integral y multifuncional que incluye competencias en administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y habilidades profesionales específicas. Sin embargo, existen áreas clave de mejora en estos ámbitos que, al ser optimizadas a través de estrategias de formación y desarrollo profesional, pueden aumentar significativamente la eficiencia y la satisfacción de los usuarios y mejorar el impacto comunitario de las instalaciones deportivas.

Justificación de la Hipótesis:

- **Funciones Administrativas:** Se espera que los gestores deportivos realicen funciones administrativas detalladas, incluyendo planificación, organización, dirección y control de recursos. Sin embargo, la eficacia de estos procedimientos puede variar y necesitar ajustes específicos para optimizar su desempeño.
- **Gestión de Instalaciones Deportivas:** Los gestores aplican diversas estrategias para el mantenimiento y uso de las instalaciones deportivas. La hipótesis sugiere que, aunque estas estrategias son generalmente efectivas, hay espacio para mejoras que incrementen la satisfacción del usuario y el impacto positivo en la comunidad.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Las competencias en la gestión de recursos humanos, como la selección, formación y evaluación del personal, son cruciales. La hipótesis plantea que existe un conjunto de habilidades y competencias específicas que, si se fortalecen mediante programas de desarrollo, pueden mejorar significativamente la gestión de equipos de trabajo.

- **Competencias Profesionales:** Las competencias técnicas, sociales y personales de los gestores deportivos son esenciales para su desempeño. Se presupone que la identificación y el desarrollo de estas competencias, junto con una adecuada formación académica y experiencia profesional, son fundamentales para la eficacia en su rol.
- **Propuestas de Mejora:** Se anticipa que, mediante la identificación de las competencias de los gestores deportivos se pueden trabajar diferentes áreas de mejora y la implementación de estrategias de formación continua y desarrollo profesional, los gestores deportivos pueden alcanzar niveles superiores de eficiencia y satisfacción en sus funciones, beneficiando tanto a las entidades públicas como a la comunidad que sirven.

Esta hipótesis establece un marco para investigar y comprobar cómo conociendo el perfil del gestor deportivo se puede lograr una optimización de funciones administrativas, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales conduciendo a un mejor desempeño de las funciones de los gestores deportivos en la región de Murcia.

2.2. Objetivos

Objetivo General:

- **Analizar y describir el perfil del gestor deportivo en entidades públicas de la región de Murcia, enfocándose en sus funciones en las áreas de administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales.**

Objetivos Específicos:

1. **Identificar y clasificar las funciones administrativas desempeñadas por los gestores deportivos en las entidades públicas de la región de Murcia.**

- Describir las tareas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de recursos en las entidades deportivas públicas.
 - Examinar los procedimientos administrativos utilizados por los gestores deportivos.
- 2. Examinar la gestión de instalaciones deportivas realizada por los gestores en las entidades públicas de la región de Murcia.**
- Analizar las estrategias y prácticas de mantenimiento, uso y optimización de instalaciones deportivas.
 - Evaluar la satisfacción de los usuarios y el impacto de la gestión de instalaciones en la comunidad.
- 3. Evaluar las funciones y responsabilidades en el área de recursos humanos de los gestores deportivos en entidades públicas de la región de Murcia.**
- Identificar las competencias y habilidades necesarias para la gestión eficaz de equipos de trabajo.
 - Analizar los procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo del personal.
- 4. Describir las competencias profesionales esenciales que deben poseer los gestores deportivos para desempeñar sus funciones en entidades públicas de la región de Murcia.**
- Determinar las competencias técnicas, sociales y personales más valoradas en la gestión deportiva.
 - Evaluar la formación académica y experiencia profesional requerida para el puesto.
- 5. Proponer mejoras y recomendaciones para optimizar el desempeño de los gestores deportivos en las entidades públicas de la región de Murcia.**
- Identificar áreas de mejora en los procesos de administración, gestión de instalaciones y recursos humanos.
 - Sugerir estrategias de formación y desarrollo profesional para fortalecer las competencias de los gestores deportivos.

3. Metodología

3.1. Introducción

Existe una gran parte de las investigaciones llevadas a cabo, que pretenden encontrar los elementos comunes a todo trabajo directivo, concluyendo así en generalidades que se basan en funciones a cumplir por los directivos, más que en las actividades que realizan en ese trabajo.

Diversos autores que estudian la dirección y gestión deportiva parten de una definición funcional del término dirección, que comprendería planificación, organización, liderazgo y evaluación. En cambio, los autores que han realizado estudios empíricos para determinar con precisión la naturaleza y contenido del trabajo directivo parten en general de una postura más pragmática, determinando el objeto de estudio a través de delimitar la muestra a estudiar, para posteriormente estudiar el desempeño de sus respectivos puestos de trabajo.

El estudio del trabajo del directivo constituye una parte importante para poder entender y analizar el puesto del gestor o técnico. Cabría pensar en una primera aproximación, dado que los gestores o técnicos deportivos trabajan en un contexto específico y unas condiciones determinadas.

En nuestra sociedad actual el deporte se ha convertido en un elemento importante de consumo para una población cada vez más heterogénea, que practica deporte de forma más regular y que lo hace de manera personalizada. Ante esta situación, los poderes públicos se han visto obligados a crear una estructura técnica capaz de gestionar las instalaciones y planificar un programa de actividades.

Estos profesionales deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos, así como la planificación, organización y control de todos los aspectos relacionados con las instalaciones deportivas de la localidad, incluyendo el desarrollo de una oferta de actividades de calidad que aporte beneficios a sus ciudadanos tanto en salud como en desarrollo físico.

3.2. Diseño metodológico

En este estudio se utiliza una metodología selectiva, estando ésta entre las más utilizadas dentro de la investigación social siendo en el ámbito deportivo muy adecuada por las grandes aplicaciones. Esta metodología es de las más utilizadas debido a una serie de características esenciales que se plantean al usarla. Anguera (2003) establece los siguientes cinco aspectos:

- Elicitación de la respuesta: referida a la posibilidad de preguntar directamente a los sujetos que son el objeto de estudio.
- Uso de instrumentos semi-estandarizados o estandarizados: se emplea un instrumento adecuado a los destinatarios.
- Selección de variables adecuadas al objeto de estudio.
- Relación de covariación existente entre las variables de estudio.
- Investigación preferentemente nomotética: se aplica exclusivamente a un colectivo de individuos.

El proceso de aplicación completo de la metodología selectiva contempla las siguientes fases (Anguera, 2003):

- a) Planteamiento del estudio.
- b) Elaboración de instrumentos en función del tipo más adecuado.
- c) Uso del instrumento considerando el plan de muestreo, selección de la muestra y recogida de datos.
- d) Transformación y análisis de los datos.
- e) Elaboración del informe.

3.3. La investigación descriptiva

Se expone a continuación la descripción de las pautas metodológicas de la investigación realizada para este estudio de forma diferenciada y atendiendo a las directrices de Gutiérrez-Dávila y Oña (2005), Ruiz (1999) y Thomas y

Nelson (2007).

En el campo específico de los métodos y técnicas de investigación social, frecuentemente la literatura habla, indistintamente, de método o técnicas (los cuales se emplean para la obtención de datos y su posterior análisis). En la actualidad algunos autores proponen la distinción entre ambos términos, aunque también se puede observar que entre las diferentes corrientes conceptuales no hay uniformidad en el ámbito de la metodología a la hora de diferenciar las diversas estrategias de investigación.

Los dos factores que influyen en el tipo de investigación lo determinan (Hernández et al., 2006):

- a) El estado de conocimiento en el tema de investigación que revele la revisión de la literatura
- b) El enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio

Para dar respuesta a los problemas de investigación se utiliza la investigación descriptiva, modalidad de investigación no experimental que trata de describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable (Colás y Buendía, 1992).

Este tipo de investigación además de la descripción comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, de acuerdo con el tipo de problema que se aborde, sin establecer relaciones de causa-efecto.

Además, la investigación que se presenta comparte algunas características de las siguientes metodologías de investigación:

- Interpretativa ya que la investigación tiene en cuenta el sentido de las acciones de los participantes
- Hermenéutica en el sentido que se hacen interpretaciones de las interpretaciones que hacen los participantes investigados (lo que dicen sobre su práctica profesional)
- Comunicativa puesto que se estudian los acuerdos intersubjetivos realizados entre las personas que participan en la investigación

- Exploratoria en el sentido que se pretende recoger y analizar información que pueda servir para orientar futuras investigaciones

El procedimiento que se ha llevado a cabo para desarrollar esta investigación es el de la elaboración de un cuestionario nuevo con una escala de respuesta de tipo Likert común en la mayoría de los constructos, y preguntas dicotómicas, el objetivo de la creación de este nuevo instrumento es el conocer el perfil del gestor deportivo de entidades públicas en la Región de Murcia.

Se diseña y valida el cuestionario sobre el perfil del gestor en seis fases, siguiendo las indicaciones de Carretero-Dios & Pérez (2005, 2007).

En primer lugar, en la primera fase se realizó, una revisión previa de la literatura existente sobre la temática en cuestión e instrumentos existentes, enfocadas principalmente al perfil del gestor.

En la segunda fase se diseñó un cuestionario inicial para valorar las actividades que desempeña el gestor, cuáles son sus competencias y cuál es su cualificación profesional, intentando que el cuestionario reflejara lo más verazmente posible los principales factores que se relacionan con el gestor deportivo. Para ello se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica existente en este campo sobre la dimensionalidad de los gestores deportivos desde su punto de vista social.

La tercera fase, tuvo por objetivo adquirir la validez de contenido. Para ello, se entrevistó y envió el cuestionario a un panel de jueces expertos. A cada uno de ellos se les pidió que evaluara la calidad del cuestionario diferenciando los criterios de adecuación de las preguntas y respuestas de los ítems, su importancia, las escalas de medida utilizadas, así como la precisión y corrección de los términos utilizados. Siguiendo estudios semejantes (Nuviala et al. 2013; Ortega, Jiménez, Palao & Sainz de Baranda, 2008), se solicitó al panel de jueces expertos que valorasen en una escala de 1-10 (1 nada de acuerdo y 10 totalmente de acuerdo) los siguientes aspectos de los ítems que componían el cuestionario: I) grado de adecuación de la pregunta-respuesta, II) nivel de comprensión de la redacción, y III) una valoración global del cuestionario. En los casos en que la puntuación otorgada fuese menor a 7 en dicha escala, se les

solicita una propuesta de mejora. Se decidió eliminar todos aquellos ítems que se agruparon siguiendo las indicaciones del panel de jueces expertos y aquellos ítems que indicaron que no eran necesarios estar en el cuestionario.

La cuarta fase, supuso la interpretación de las respuestas de cada uno de los jueces expertos. En esta fase se calculó para obtener la valoración cuantitativa de los jueces expertos la V de Aiken, debido al planteamiento realizado para la valoración de los constructos e ítems, en vez del índice de Osterlind como plantean Carretero-Dios & Pérez (2005, 2007).

En la cuarta fase también se realizó un análisis de la validez de comprensión de los ítems que conforman las dimensiones del cuestionario inicial. Para ello se valoró el grado de entendimiento de los expertos sobre cada uno de los ítems, analizando:

Grado de comprensión cualitativo del cuestionario. Para ello, se registraron las preguntas, dudas, sugerencias, etc. De igual forma, se les solicitó que indiquen aquellos ítems que no entiendan tras una primera lectura.

La quinta fase consistió en la realización de la prueba piloto para comprobar la dimensionalidad del instrumento para analizar su estructura interna mediante la realización de un análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC) para determinar la validez de constructo. Este estudio piloto, se administró a diez gestores deportivos de las provincias limítrofes a la Región de Murcia.

Finalmente, en la sexta fase, se llevó a cabo un estudio de fiabilidad mediante el método de dos mitades. Tanto en la quinta como en la sexta fase el cuestionario se administró a una muestra de la población objeto de estudio que posteriormente no formará parte de la muestra.

3.4. Participantes

La muestra de estudio seleccionada se corresponderá con los gestores deportivos de los 45 municipios de la Región de Murcia.

Tabla 1. Municipios de la Región de Murcia

Abanilla	Librilla
Abarán	Lorca
Águilas	Lorquí
Albudeite	Mazarrón
Alcantarilla	Molina de Segura
Alcázares (Los)	Moratalla
Aledo	Mula
Alguazas	Murcia
Alhama de Murcia	Ojós
Archena	Pliego
Beniel	Puerto Lumbreras
Blanca	Ricote
Bullas	San Javier
Calasparra	San Pedro del Pinatar
Campos del Río	Santomera
Caravaca de la Cruz	Torre-Pacheco
Cartagena	Torres de Cotillas (Las)
Cehegín	Totana
Ceutí	Ulea
Cieza	Unión (La)
Fortuna	Villanueva del Río Segura
Fuente Álamo	Yecla
Jumilla	

3.5. Instrumento

De todos es conocido, las dificultades que entraña la construcción de cualquier instrumento de medida. La investigación de mercados en marketing, así como en las ciencias sociales en general, utiliza una serie de técnicas y métodos que conducen a facilitar esta tarea.

Está investigación utiliza como técnica de recogida de información la entrevista personal a través de un cuestionario estructurado. Para ello se siguen dos pasos claramente enfatizados en la literatura que dan rigor a este tipo de

trabajos: en primer lugar, la metodología utilizada en la confección del cuestionario, y en segundo lugar la rigurosidad en la administración del mismo que se consigue a través del procedimiento desarrollado.

La mayor parte de las investigaciones de este tipo, se inician con la recogida de la máxima información de la que se disponga sobre el tema tras la realización de una búsqueda bibliográfica exhaustiva, y eso fue lo que se hizo en esta investigación como primer paso a seguir. A continuación, nos pusimos en contacto con el panel de expertos, a los que realizamos unas entrevistas donde les preguntamos cuales eran las tareas que realizaban, y éstos nos enumeraron una relación de las mismas, de esta manera se nos permitió tener una primera panorámica sobre la cuestión a analizar para así poder confeccionar el cuestionario piloto.

Una vez elaborado el cuestionario piloto, se administró a diez gestores deportivos de las provincias limítrofes la de Murcia. Para la posible localización de errores de forma o de contenido, además de ayudar en el control y detección de las respuestas que generaban problemas a la hora de su contestación, bien por no estar formuladas de forma correcta o bien porque resultaran incómodas al ser presentadas. A partir de esa información, elaboramos el cuestionario definitivo.

Con el objetivo de determinar las dimensiones existentes en el desarrollo de las actividades del gestor público se procede a analizar los elementos más importantes que hay que considerar a la hora de analizar las labores que desempeña el gestor.

En total se obtuvieron de este modo un total de 5 dimensiones que incluían los aspectos más importantes dentro de las actividades que puede desarrollar un gestor deportivo: Datos personales (situación actual y personal), Administrativo-económico-contable (competencias de los gestores dentro de las áreas contables, económicas y de administración), instalaciones-seguridad (seguridad y mantenimiento de las instalaciones), RRHH (capacidad tiene para gestionar el personal de forma directa o indirecta) y competencias (cuestiones con un elemento común, cuáles son sus campos de trabajo o que tareas tiene

asignadas como gestor).

3.6. Procedimiento de administración

Las fases en que se desarrollaran son:

Una vez que tenemos diseñado y validado el cuestionario elaborado, se describe cómo se va a aplicar el cuestionario a los gestores deportivos de la Región de Murcia.

1.- Contacto previo

Se contacta por vía telefónica con los gestores deportivos de los municipios de la Región de Murcia establecidos en la investigación y que han sido expuestos en el apartado anterior “3.4. Participantes”. Se les informa en detalle del estudio y se les invita a participar en la investigación.

Se envía una carta formal tanto al gestor como al concejal de deportes del municipio donde se le explicará los objetivos de la investigación y se adjunta una copia del cuestionario.

2.- Desarrollo de la sesión presencial

Se mantiene una reunión con el gerente deportivo donde pasamos el cuestionario. Previamente el gerente es informado de las características de este estudio. No obstante, se explica el objeto del estudio nuevamente, haciéndole ver la importancia de la imparcialidad del estudio y pidiéndole sinceridad en las respuestas. También se evita la sensación de que el rellenar este cuestionario puede poner en peligro el puesto de trabajo.

Las copias de los cuestionarios las entrega el investigador y una vez rellenas y comprobadas se recogen. Si faltan respuestas, en el mismo momento se subsanan ya que se pide al encuestado, el rellenar aquellos ítems que, por olvido, se haya dejado sin contestar.

Las instrucciones para el encuestado se le da al comienzo del cuestionario, las cuales están redactadas de forma clara y concisa. Se deja explícito que el cuestionario garantiza el anonimato y confidencialidad de este,

premisa determinante para garantizar así, la validez de las respuestas (Pérez y Fidalgo, 1995).

Es necesario encontrarse en un ambiente adecuado para la realización del cuestionario, donde dispone del tiempo necesario y un lugar apropiado para rellenarlo.

3. Envío de informe de resultados y agradecimiento por la participación en la Investigación.

Una vez analizados los resultados se elaborará y enviará un informe de la situación de los gestores deportivos.

La pretensión no es mostrar la rigurosidad científica que en esta investigación se expone, sino el ser capaz de trasladar lo antes posible resultados legibles tanto para los gestores deportivos como a los distintos organismos interesados y que, basados en la literatura revisada, sirvieran de guía para empezar a tomar las primeras decisiones en función de los resultados expresados.

3.7. Análisis

El objetivo principal del análisis de datos no es otro que, organizar la información obtenida de forma que permita encontrar alguna respuesta significativa al problema que se plantea, por lo que, para el tratamiento cuestionario vamos a utilizar el programa estadístico SPSS 20.0 y AMOS 20.0 para Windows.

Se realizan las siguientes pruebas:

- Análisis de Fiabilidad: Se ha empleado el cálculo del estadístico Alfa de Cronbach como modelo de fiabilidad.
- Análisis Descriptivo de Variables.
- Cálculo del coeficiente de correlación Rho de Spearman: Se construyen tablas de correlaciones bivariadas aplicando este estadístico, que es válido cuando los datos se alejan significativamente del comportamiento normal.

- Análisis factorial: Se aplican métodos de análisis de reducción de datos, en este caso se utiliza el método de análisis factorial con rotación Varimax, que permite el cálculo de factores con alto grado de correlación interna.

4. Validación del cuestionario

El presente estudio tiene como objetivo analizar y describir el perfil del gestor deportivo en entidades públicas de la región de Murcia, con un enfoque particular en sus funciones dentro de las áreas de administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales. En un entorno cada vez más complejo y dinámico, la figura del gestor deportivo se ha vuelto crucial para el éxito y la sostenibilidad de las entidades deportivas públicas. Entender las competencias y responsabilidades que caracterizan a estos profesionales es esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión deportiva en la región.

Para llevar a cabo esta investigación, se diseñó un cuestionario específico que aborda los diversos aspectos de las funciones y competencias del gestor deportivo. La validación de esta herramienta fue un proceso riguroso y meticuloso, orientado a asegurar la fiabilidad y validez de los datos recogidos. Inicialmente, el cuestionario fue sometido a la evaluación de un panel de jueces expertos en el campo de la gestión deportiva. Estos expertos revisaron el contenido, la relevancia y la claridad de cada ítem, proporcionando valiosas sugerencias y comentarios que ayudaron a refinar y mejorar la herramienta.

Posteriormente, se realizó un estudio piloto con una muestra representativa de gestores deportivos de entidades públicas de la región de Murcia. Este estudio piloto tuvo como propósito evaluar la aplicabilidad y comprensión del cuestionario en un contexto real, así como identificar posibles problemas o ambigüedades en las preguntas formuladas. Los resultados obtenidos del estudio piloto permitieron realizar los ajustes necesarios para garantizar que el cuestionario fuera una herramienta efectiva para la recopilación de datos precisos y pertinentes.

4.1. Resultados De Validación

4.1.1. Análisis de la validez de contenido

En cuanto a la validez de contenido, los resultados muestran que los jueces expertos valoraron bien de forma global las preguntas con una V de Aiken mínima de 0,60 y una máxima de 0,98, al igual que todos los ámbitos al valorar los jueces expertos con el mismo valor en todos sus apartados, exceptuando el primer ítem que obtuvo un valor de 0,47. A continuación se exponen las valoraciones de los ítems que resultaron después de analizar los datos, atendido a los comentarios realizados por los jueces expertos y las consideraciones tomadas por el grupo coordinador, además de los ítems que se excluyeron en la validez de comprensión.

Tabla 2. Validez del contenido

	Ítem	V Aiken	IC (95%)	
1	Titulación que posee:	0,47	0,37	0,57
2	Necesita el gestor deportivo alguna titulación especial:	0,67	0,56	0,75
3	Según su experiencia ¿Un gestor deportivo necesita una titulación universitaria?	0,81	0,70	0,86
4	¿Cómo se denomina su puesto de trabajo	0,60	0,49	0,69
5	¿Qué número de horas realiza normalmente A LA SEMANA?	0,91	0,83	0,95
6	¿De las horas semanales trabajadas cuantas dedica en los fines de semana?	0,85	0,77	0,91
7	¿Cuáles son sus ingresos mensuales?	0,84	0,75	0,90
8	¿Trabaja todos los días las mismas horas?	0,82	0,73	0,89
9	¿Cuántas personas posee a su cargo?	0,88	0,80	0,93
10	Áreas de la gestión a la que se dedica:	0,97	0,82	0,94
11	¿Elabora presupuestos?:	0,85	0,77	0,91
12	¿Estudia costes de actividades?:	0,72	0,62	0,80
13	¿Estudia costes del trabajador?:	0,72	0,62	0,80
14	¿Realiza actividades de control económico y financiero?	0,80	0,70	0,86
15	¿Realiza las propuestas de subidas o bajadas de precios?:	0,85	0,77	0,91
16	¿En qué medida realiza peticiones de subvenciones?:	0,84	0,75	0,90
17	¿Qué presupuesto tuvo en (año)?:	0,84	0,75	0,90
18	¿En qué medida dispone de equipamiento informático adecuado para las tareas contables?:	0,74	0,64	0,82
19	¿Cómo contabilizan sus gastos e ingresos?:	0,94	0,87	0,97
20	¿Quién realiza la contabilidad de su área en el ayuntamiento?:	0,88	0,80	0,93
21	¿En qué medida realiza propuestas para tener convenios con clubs deportivos?:	0,82	0,73	0,89
22	¿En qué medida realiza contratos de sponsorización?:	0,82	0,73	0,89

23	¿En qué medida gestiona los contratos de publicidad en el servicio de deportes?:	0,84	0,75	0,90
24	¿Elabora los horarios de uso de las instalaciones deportivas?:	0,77	0,67	0,84
25	¿Se reúne con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones?:	0,82	0,73	0,89
26	¿En qué medida supervisa la limpieza de las dependencias?:	0,78	0,68	0,85
27	¿En qué medida supervisa el estado del equipamiento y material de las instalaciones?:	0,84	0,75	0,90
28	¿En qué medida supervisa el estado de la seguridad de las instalaciones?:	0,82	0,73	0,89
29	¿En qué medida le piden asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas?:	0,90	0,82	0,94
30	¿Realiza una memoria de resultados económicos?:	0,84	0,75	0,90
31	¿En qué medida expone los resultados económicos?:	0,85	0,77	0,91
32	¿Realiza análisis de las actividades más demandadas por los usuarios?:	0,85	0,77	0,91
33	¿Quién realiza el mantenimiento de las instalaciones?:	0,90	0,82	0,94
34	¿Atiende usted las quejas y sugerencias de los usuarios?:	0,95	0,89	0,98
35	¿En qué medida participa usted en la comisión de contratación del personal?:	0,98	0,93	0,99
36	¿Participa en la selección del personal?:	0,88	0,80	0,93
37	¿En qué medida participa usted las entrevistas a los futuros trabajadores?:	0,80	0,70	0,86
38	¿Atiende a las inspecciones de trabajo?:	0,92	0,85	0,96
39	¿Contempla a los sindicatos de los trabajadores?:	0,91	0,83	0,95
40	¿En qué medida realiza informes para despedir a los trabajadores?:	0,94	0,87	0,97
41	¿Se reúne con los trabajadores para conocer su situación laboral?:	0,98	0,93	0,99
42	¿Desarrolla un plan de prevención de seguridad?	0,98	0,93	0,99
43	¿Conoce de la legislación laboral vigente?:	0,88	0,80	0,93
44	¿En qué ocasiones atiende directamente los problemas de los trabajadores?:	0,81	0,72	0,88
45	Los técnicos superiores están contratados por:	0,91	0,83	0,95
46	Los técnicos medios están contratados por:	0,91	0,83	0,95
47	Los administrativos están contratados por:	0,90	0,82	0,94
48	Los oficiales están contratados por:	0,90	0,82	0,94
49	Los conserjes y operarios están contratados por:	0,91	0,83	0,95
50	Los operarios de limpieza están contratados por:	0,90	0,82	0,94
51	Los operarios de mantenimiento están contratados por:	0,90	0,82	0,94
52	Los monitores deportivos están contratados por: 1	0,91	0,83	0,95
53	¿Realiza la programación de las actividades?:	0,95	0,89	0,98
54	¿Delega el desarrollo de las actividades por los clubes o asociaciones deportivas?	0,95	0,89	0,98
55	¿Realiza propuestas de nuevas actividades?:	0,94	0,87	0,97
56	¿En qué medida realiza seguimiento de las actividades?:	0,92	0,85	0,96
57	¿En qué medida Informa a la corporación municipal del funcionamiento del servicio deportivo?:	0,87	0,78	0,92
58	¿En qué medida cede competencias a empresas privadas?:	0,85	0,77	0,91
59	¿En qué medida atiende a medios de comunicación?:	0,82	0,73	0,89

60	¿En qué medida promociona la imagen del municipio a través del servicio deportivo?	0,91	0,83	0,95
61	¿Cómo da a conocer sus programas e instalaciones?:	0,98	0,93	0,99
62	¿Realiza encuestas de satisfacción a los usuarios?:	0,98	0,93	0,99
63	¿En qué medida realiza funciones monitor?:	0,84	0,75	0,90
64	¿En qué medida considera la función de monitor como una función del gestor?:	0,84	0,75	0,90

Atendiendo a la valoración cualitativa de los jueces expertos se reformularon algunos de los ítems para una mayor comprensión, siendo aquellos que obtuvieron una valoración entre 0,7 y 0,8 puntos. La escala de valoración de alguno de los ítems cambió tras considerar las valoraciones de alguno de los jueces expertos. Así mismo, se decidió eliminar los ítems 21, 44 y 58 al considerarse que eran preguntas similares a otras ya formuladas dentro del cuestionario, los ítems 35, 36 y 37 se reformularon en una misma variable, y el ítem 1 se decidió mantenerlo a pesar de que obtuvo una baja valoración por parte de los expertos.

4.1.2. Análisis de la validez de comprensión.

Respecto a la validez de comprensión, se realizó un estudio piloto sobre diferentes gestores deportivos que no se encontraban en la población objeto de estudio para comprobar la existencia de algún fallo en la comprensión de los ítems o si existía algún ítem que debiera de eliminarse. Tras el análisis de las respuestas y comentarios de los gestores deportivos escogidos para el estudio piloto se decidió reformular los ítems número 23, 34,39, 42 y 43.

4.2. Análisis Factorial Exploratorio.

4.2.1. Análisis factorial exploratorio escala del perfil del gestor deportivo.

Para observar la relación existente y cómo se agrupan las veinte variables categóricas planteadas en el cuestionario que presentaron escala Likert de cinco puntos de anclaje se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). El análisis de las comunalidades muestra qué porcentaje de cada variable es explicado por nueva estructura factorial aparecen en la Tabla 3. Las comunalidades obtenidas fueron muy altas, lo que implica que todas las variables están muy bien representadas en el espacio de los factores.

Tabla 3. Comunalidades del análisis factorial exploratorio.

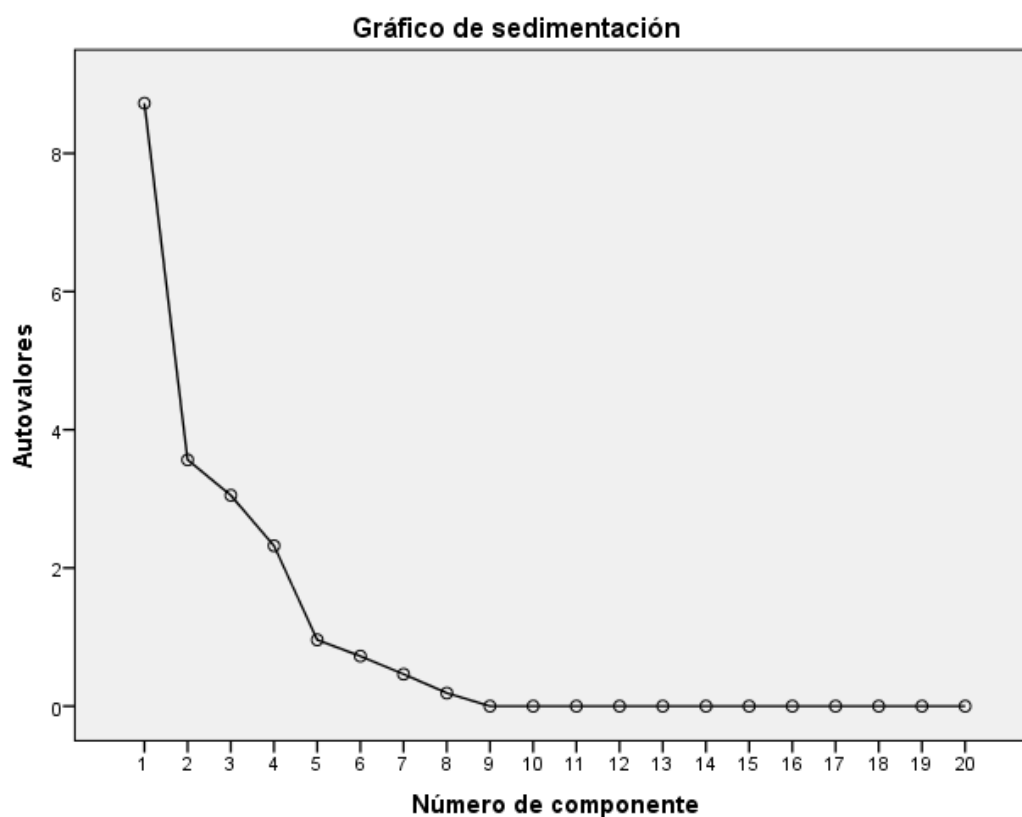
	Inicial	Extracción
coste actividad	1,000	,940
propuestas precios	1,000	,809
horarios uso instalaciones	1,000	,859
funcionamiento instalaciones	1,000	,933
análisis demanda actividades	1,000	,950
Atención quejas/sugerencias	1,000	,906
plan prevención	1,000	,972
propuesta actividades	1,000	,917
encuesta satisfacción servicios	1,000	,879
inspección trabajo	1,000	,861
Elaboración de presupuestos	1,000	,901
memoria económica	1,000	,976
selección personal	1,000	,716
Legislación vigente	1,000	,816
situación trabajadores	1,000	,792
control económico y financiero	1,000	,945
elaborar plan actividades	1,000	,745
Atención de sindicato	1,000	,985
convenios clubs	1,000	,900
coste trabajador	1,000	,864

En relación a la varianza explicada (Tabla 3) se mostró que los 20 ítems que conforman la escala de perfil del gestor deportivo explicaron un 88,3% de la varianza con una solución de 4 factores tal y como se puede observar en el gráfico de sedimentación (Ilustración 1). En el análisis factorial exploratorio (Tabla 4), se observa que el 43,6% pertenece al primer factor, un 17,8% al segundo, un 15,2% al tercero y un 11,6% al cuarto.

Tabla 4. En el análisis factorial exploratorio

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,72	43,6	43,6	5,34	26,7	26,7
2	3,56	17,8	61,4	4,90	24,5	51,2
3	3,05	15,2	76,7	3,79	18,9	70,2
4	2,32	11,6	88,3	3,61	18,0	88,3

Ilustración 1. Gráfico de sedimentación



A continuación, se presenta la matriz de componentes correspondiente a la escala 1 de calidad percibida del evento (Tabla 5) que cuenta con una estructura interna formada por cuatro dimensiones, donde los pesos factoriales oscilan entre un mínimo de 0,513 del ítem 20 y un máximo de 0,954 del ítem 11, considerando que son representativos al presentar valores por encima de 0,30.

Tabla 5. Matriz de componentes de la escala gestor deportivo

	Ítem	M	DT	Componente			
				1	2	3	4
1	funcionamiento instalaciones	4,55	,78	,953			
2	horarios uso instalaciones	4,66	,50	,886			
3	Legislación vigente	3,11	1,05	,857			
4	Atención quejas/sugerencias	4,33	,70	,783			
5	encuesta satisfacción servicios	4,33	,86	,682			
6	propuestas precios servicios	4,66	,70		,845		
7	Realizar convenios clubs	4,44	,72		,831		
8	Participar selección personal	4,55	,52		,807		

9	análisis demanda actividades	4,44	,72		,685		
10	Realizar plan actividades	4,55	,52		,588		
11	Elaborar presupuestos	4,55	,72			,940	
12	Atender inspección trabajo	4,00	,70			,860	
13	Atender Sindicato	3,33	1,00			,736	
14	Realizar plan prevención	4,55	,52			,722	
15	Reuniones situación trabajadores	4,77	,44			,615	
16	Realizar memoria económica	4,00	,70				,954
17	control económico y financiero	3,33	1,00				,886
18	Realizar propuesta actividades	4,55	,52				,605
19	Análisis coste actividad	3,88	,78				,518
20	Análisis coste trabajador	3,00	1,32				,513

Por último, para concluir el análisis factorial exploratorio, en la Tabla 6. se expone la estructura final de la herramienta después de realizar este análisis.

Tabla 6. Estructura final de la escala 1 de factores de calidad percibida.

Escala	Total ítems	Factores	Denominación	Ítems
1	16 (1-16)	1	Instalaciones	4, 5, 6, 7
		2	Competencia	1, 2, 3
		3	Recursos humanos	12, 13, 14, 15, 16
		4	Económica	8, 9, 10, 11

4.3. Análisis Factorial Confirmatorio.

4.3.1. Análisis factorial confirmatorio escala del perfil del gestor deportivo.

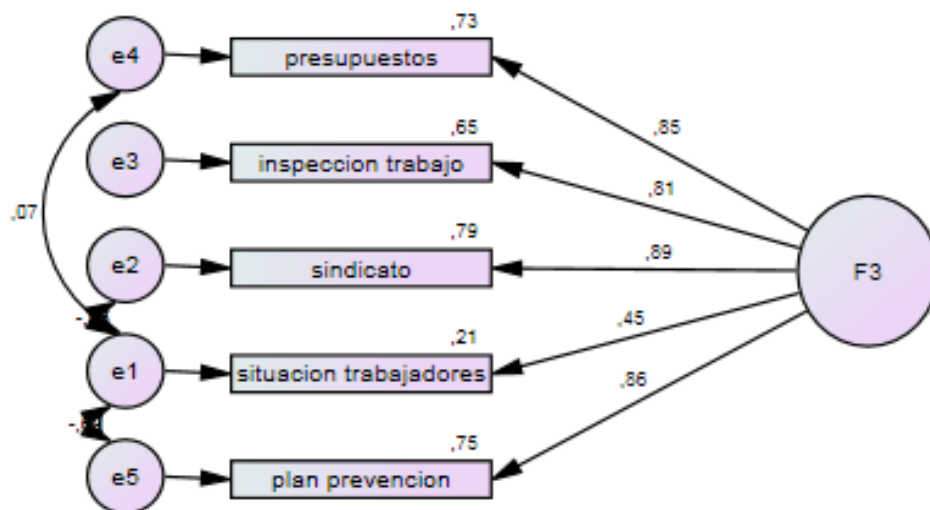
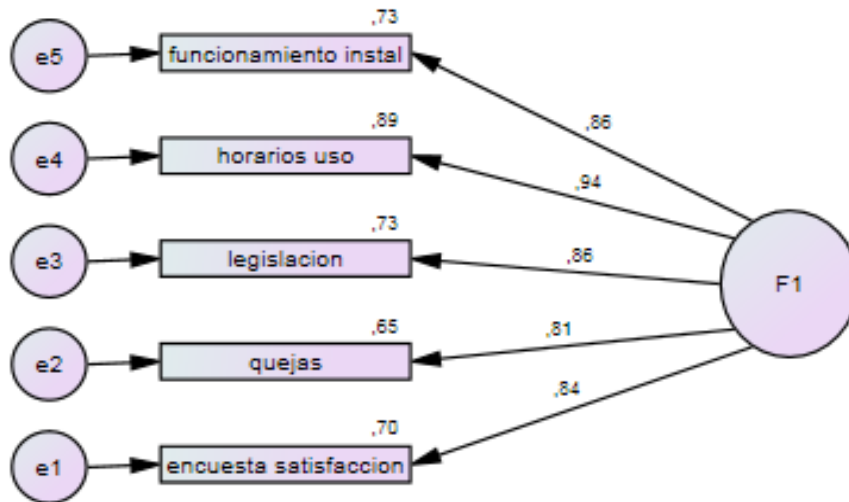
Los resultados del AFC de los factores (Tabla 7), en cuanto a pesos factoriales, se encontraron entre 0,45 y 1,00 (Ilustración 2). La razón $\chi^2/g.l$ mostró un valor satisfactorio para todos los factores siendo inferior a 3,00 y aproximándose mucho al valor 0. En lo que respecta a los índices de bondad de ajuste, el GFI y AGFI se sitúan todos por encima de 0,80 indicando un alto ajuste del modelo. Los índices de error se sitúan por debajo de 0,10 reafirmando la estructura obtenida en el AFE.

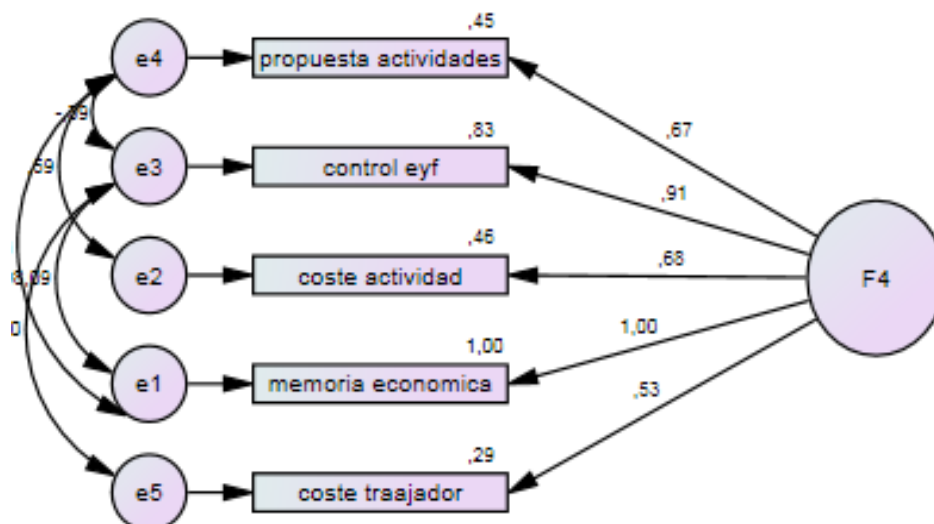
Tabla 7. Índices de ajuste de la escala de factores del perfil del gestor deportivo.

Escala	RMRS	RMR	GFI	CFI	GL	X ²	X ² /GL
1	0,029	0,029	0,792	1,000	5	4,749	0,94
2	0,037	0,037	0,798	0,825	5	7,716	1,54
3	0,009	0,009	0,984	1,000	2	0,318	0,159
4	0,000	0,000	1,000	1,000	0	0,000	0,00

Nota: Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (RMRS); RMR Residuo Cuadrático Medio (RMR); Índice de Bondad Ajuste (GFI); Índice de Ajuste Comparado (CFI); Grados de Libertad (GL); Chi-cuadrado (x²); Razón de Chi-cuadrado/grados de libertad (x²/gl).

Ilustración 2. Pesos factoriales





4.4. Análisis de la fiabilidad.

4.4.1. Análisis de la fiabilidad de la escala del perfil del gestor deportivo.

Los resultados de la escala se muestran en la Tabla 8, donde que los 20 ítems que conforman dicha escala se han dividido en dos partes de diez ítems cada una, ambas partes presentan una buena fiabilidad de 0,802 en la parte 1 y una baja fiabilidad 0,848 en la parte 2. Sin embargo, el coeficiente de Spearman-Brown para una división de igual número de ítems en cada parte muestra un alto valor de correlación con 0,930.

Tabla 8. Fiabilidad de las dos mitades escala perfil del gestor deportivo.

Alfa de Cronbach		Parte 1	Valor	,802
			Nº de elementos	10
		Parte 2	Valor	,848
			Nº de elementos	10
			Nº total de elementos	20
Correlación	entre			,869
formas				
Coeficiente	de	Longitud igual		9,30
Spearman-Brown		Longitud desigual		,930
Dos mitades	de			,930
Guttman				

4.4.2. Análisis de la consistencia interna de las dimensiones de la escala del perfil del gestor deportivo.

El análisis de la consistencia interna del cuestionario del perfil del gestor deportivo mostró unos buenos resultados de fiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, obteniendo el factor 1 un valor de 0,906 como se muestra en la Tabla 9

Tabla 9. Análisis de fiabilidad del factor 1.

Escala	Media	Varianza	Desv.Tip.	Ítems	Alfa de Cronbach
1	83,66	86,25	9,28	20	0,908

El análisis de los ítems del factor 1 (Tabla 10) muestra que todos los resultados contribuyen al conjunto de la escala, presentando correlaciones relativamente altas, valores por encima de 0,30 se consideran aceptables. La eliminación de cualquiera de los ítems tampoco mejora la fiabilidad de la escala al presentar una buena adecuación de la misma. Siendo su valor de Alfa de Cronbach de 0,904.

Tabla 10. El análisis de los ítems del factor 1

	Media-c	Varianza-c	CCI-c	α.-c
propuestas precios	79,00	79,25	,516	,904
convenios clubs	79,22	79,19	,505	,904
selección personal	79,11	83,1	,298	,908
análisis demanda	79,22	75,94	,772	,898
plan actividades	79,11	82,86	,324	,908
presupuestos	79,11	80,36	,412	,906
coste actividad	79,77	73,44	,910	,893
coste trabajador	80,66	75,25	,403	,913
control eyf	80,33	73,00	,628	,902
horarios uso	79,00	79,75	,700	,902
funcionamiento instal	79,11	80,61	,566	,904
memoria económica	79,66	77,75	,642	,901
quejas	79,33	76,75	,726	,899
inspección trabajo	79,66	79,50	,496	,904
sindicato	80,33	73,50	,685	,899
situación trabajadores	78,88	88,86	,337	,917
plan prevención	79,11	79,36	,704	,901
legislación	80,55	72,52	,702	,899

propuesta actividades	79,11	79,61	,676	,902
encuesta satisfacción	79,33	73,75	,790	,896

La primera dimensión de la escala denominada “Instalaciones” muestra que la totalidad de los elementos superan el valor mínimo de 0,30 en la correlación presentando valores altos por encima de 0,7 (Tabla 11.). El coeficiente alfa de Cronbach de la escala presenta una buena puntuación de 0,906. No existen mejoras de la fiabilidad eliminando un elemento de la escala.

Tabla 11. Valores dimensión instalaciones

	Media -c	Varianza-c	CCI-c	α.-c
funcionamiento instalación	16,44	7,77	,832	,886
horarios uso instalación	16,33	7,75	,898	,879
Legislación vigente	17,88	5,36	,825	,891
Atención quejas/sugerencias	16,66	7,00	,802	,878
encuesta satisfacción servicios	16,66	6,50	,736	,895
Alfa de Cronbach				
Escala	21,00	10,50		0,906
Nota: Coeficiente de Correlación elemento-total (CCI-c); Alfa de Cronbach si se elimina el elemento (α.-c).				

La Tabla 12 presenta los valores para la dimensión “competencia” los valores de correlación elemento de todos los ítems superan el valor mínimo, aunque presenta puntuaciones más bajas que la dimensión anterior. La fiabilidad total de la escala fue buena con 0,844. Se producirían mejoras con la eliminación del ítem “plan de actividades” pero el equipo investigador determinó seguir manteniéndolo.

Tabla 12. Valores dimensión competencias

	Media -c	Varianza -c	CCI-c	α.-c
propuestas precios	18,00	3,75	,822	,760
convenios clubs	18,22	3,94	,703	,798
selección personal	18,11	4,86	,586	,830
análisis demanda	18,22	3,94	,703	,798
plan actividades	18,11	5,11	,466	,855

				Alfa de Cronbach
Escala	22,66	6,5		0,844

En la tabla 13 aparecen los resultados de la escala “Recursos Humanos” se observan valores adecuados en el nivel de correlación estando todos los ítems por encima del mínimo de 0,30. El índice de fiabilidad aceptable de ,857. Todos los ítems no producen mejoras si se elimina alguno de ellos. En esta dimensión se producirían mejoras con la eliminación del ítem “situación trabajadores” pero el equipo investigador determinó seguir manteniéndolo.

Tabla 13. Valores dimensión recursos humanos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
presupuestos	16,6667	4,750	,842	,780
inspección trabajo	17,2222	4,944	,795	,794
Sindicato	17,8889	3,861	,785	,815
plan prevención	16,6667	5,750	,758	,818
situación trabajadores	16,4444	7,028	,309	,896
Escala	21,22	7,94		Alfa de Cronbach 0,857

La última dimensión de la escala del factor económico refleja buenos valores de CCIT-con valores superiores al mínimo, presentando un mínimo de ,637 y un máximo de 0.874 en. El coeficiente alfa de Cronbach muestra un buen valor de 0,842 (Tabla 14.). Se producirían mejoras con la eliminación del ítem “coste trabajador” pero el equipo investigador determinó seguir manteniéndolo.

Tabla 14. Valores dimensión económico

	Media -c	Varianza -c	CCI-c	α.-c
coste actividad	14,88	9,61	,665	,809
coste trabajador	15,77	7,69	,545	,876
propuesta actividades	14,22	10,94	,637	,832
memoria económica	14,77	9,19	,874	,769
control eyf	15,44	7,27	,815	,758

				Alfa de Cronbach
Escala	18,77	3,66		0,842

4.5. Análisis estadístico de los datos obtenidos.

Para el análisis estadístico descriptivo de la muestra se han empleado los métodos descriptivos básicos, de modo que, para las variables cualitativas, se ha obtenido el número de casos presentes en cada categoría y el porcentaje correspondiente; y para las variables cuantitativas, los valores mínimo, máximo, media y desviación típica.

En las variables cuantitativas, la comparación entre grupos se realizó mediante la prueba ANOVA. En los casos en los que el ANOVA resultó estadísticamente significativo se realizaron las comparaciones dos a dos mediante el ajuste de Tukey. La homogeneidad de varianzas se comprobó mediante el test de Levene.

El análisis clúster jerárquico se empleó para clasificar a los municipios según su tamaño poblacional y puntuaciones en las dimensiones según la labor de los gestores deportivos.

El análisis estadístico se realizó con los programas SPSS 27.0 para Windows y R. Las diferencias consideradas estadísticamente significativas son aquellas cuya $p < 0.05$.

5. Resultados

En este punto se presentan los resultados obtenidos del análisis de las diferentes dimensiones evaluadas en los gestores deportivos de la región de Murcia. El estudio abarca una serie de áreas clave que son esenciales para entender el desempeño y las responsabilidades de estos profesionales en su labor diaria. Las dimensiones analizadas incluyen las características demográficas y laborales, la función administrativa, la gestión de instalaciones, la administración de recursos humanos y las competencias específicas necesarias para el desarrollo efectivo de sus funciones.

Cada una de estas dimensiones se ha desglosado en múltiples indicadores y actividades específicas, proporcionando una visión integral del perfil y desempeño de los gestores deportivos. Los datos recolectados permiten identificar no solo las áreas de fortaleza, sino también las oportunidades de mejora que pueden optimizar la gestión deportiva en los municipios de Murcia. A continuación, se detallan los resultados de cada dimensión, destacando los aspectos más relevantes y ofreciendo un análisis profundo de los mismos.

El análisis de la tabla presentada revela varios aspectos significativos sobre las características demográficas y laborales de los gestores deportivos en la región de Murcia.

Tabla 15. Descriptivo características demográficas y laborales.

	<i>n</i>	<i>%</i>
Titulación que posee:		
1	1	2,2
2	3	6,7
3	6	13,3
4	5	11,1
5	30	66,7
¿Cree usted que el gestor deportivo necesita una titulación especial?		
1	38	84,4
2	7	15,6
Según su experiencia, ¿un gestor deportivo necesita una titulación universitaria?		
1	33	73,3
2	12	26,7
¿Cómo se denomina su puesto de trabajo?		

1	14	31,1
2	1	2,2
3	8	17,8
4	2	4,4
5	2	4,4
6	18	40
¿Qué tipo de jornada laboral realiza?		
1	38	84,4
2	7	15,6
¿Trabaja todos los días las mismas horas?		
1	15	33,3
2	30	66,7
¿Cuál es su salario mensual neto?		
1	3	6,7
2	15	33,3
3	17	37,8
4	10	22,2

La muestra final del estudio se ha constituido con los 45 gestores deportivos de todos los municipios de la Región de Murcia, de los cuales un 84,4% (n = 38) son hombres y un 15,6% (n = 7) mujeres, con edades comprendidas entre los 20 y 65 años con un promedio de 45,8 años (DT = 10,3). En la Tabla 15 se muestra el descriptivo de las variables demográficas y laborales de los gestores en la que se observa que el 66,7% tiene titulación universitaria, un 84,4% afirma que un gestor deportivo municipal necesita una titulación especial y ésta para el 73,7% tiene que ser universitaria.

En cuanto a la titulación que poseen, se observa que la mayoría de los gestores deportivos (66.7%) tiene una titulación universitaria, lo que indica un alto nivel de formación entre los encuestados. Los niveles de titulación grado superior y bachillerato también están presentes, aunque en menor medida, con un 13.3% y un 11.1% respectivamente. Los niveles más bajos de titulación, graduado ESO y grado medio, son minoritarios, representando solo el 2.2% y el 6.7%. Esto sugiere que los gestores deportivos suelen contar con una formación académica considerable.

Además, un porcentaje significativo de los encuestados (84.4%) cree que un gestor deportivo municipal necesita una titulación especial, lo que destaca la importancia de la formación especializada en este campo. Este dato se

complementa con la percepción sobre la necesidad de una titulación universitaria: la mayoría de los gestores deportivos (73.3%) considera que es necesario tener una titulación universitaria para desempeñar su trabajo de manera efectiva. Esto refuerza la relevancia de una educación superior en el ámbito de la gestión deportiva.

Respecto a la denominación de los puestos de trabajo, se evidencia una diversidad considerable. El 31.1% de los gestores ocupa el puesto de coordinador de deportes y el 40% se encuentra en el puesto que es otro. Las otras denominaciones, que corresponden a los puestos de gestor de deportes, director de área, monitor de deportes y director deportivo, son menos comunes, pero aún significativas, reflejando la variedad de roles y responsabilidades dentro del ámbito de la gestión deportiva.

En términos de la jornada laboral, la mayoría de los gestores deportivos (84.4%) realiza una jornada laboral completa, indicando un compromiso laboral significativo. Solo un 15.6% trabaja en jornadas parciales, lo que sugiere que la dedicación a tiempo completo es la norma en esta profesión. Sin embargo, una proporción considerable de gestores (66.7%) no trabaja las mismas horas todos los días, lo que indica una cierta variabilidad en sus horarios laborales.

El análisis del salario mensual neto muestra que los ingresos de los gestores deportivos varían, con el 37.8% de ellos ganando en el rango 3 (1501-2000€) y el 33.3% en el rango 2 (901-1500€). Los rangos 1 (<900€) y 4 (>2001€) tienen una menor representación, con un 6.7% y un 22.2% respectivamente. Esta distribución salarial sugiere una diversidad en las remuneraciones, aunque la mayoría se concentra en los rangos intermedios.

A continuación, se muestran los descriptivos de las dimensiones y de los ítems que componen cada una de las dimensiones de la escala utilizada para medir la labor de los gestores deportivos.

Tabla 16. Descriptivo dimensión función administrativa

Dimensión	Mín.-Máx.	Media (DT)
Administrativo	1,5 - 4,6	3,34 (0,69)
¿En qué medida elabora presupuestos?	1 - 5	3,82 (1,17)

¿En qué medida estudia costes de actividades?	1 - 5	3,84 (1,07)
¿En qué ocasiones realiza actividades de control económico y financiero?	1 - 5	3,69 (1,28)
¿En qué ocasiones realiza las propuestas de subidas o bajadas de precios de las actividades ofertadas?	1 - 5	3,36 (1,37)
¿En qué ocasiones realiza peticiones de subvenciones?	1 - 5	3,87 (1,32)
¿En qué medida dispone de equipamiento informático adecuado para las tareas contables?	2 - 5	4,11 (0,96)
¿En qué ocasiones realiza propuestas para tener contratos de esponsorización?	1 - 5	2,56 (1,25)
¿En qué medida su ayuntamiento tiene contratos de publicidad?	1 - 5	2,33 (1,11)
¿En qué medida realiza una memoria de resultados económicos?	1 - 5	3,33 (1,15)
¿En qué medida cede competencias a empresas privadas?	1 - 4	2,44 (0,87)

El análisis de la dimensión administrativa en la gestión de los gestores deportivos en la región de Murcia nos proporciona una visión detallada de sus responsabilidades y actividades específicas. La media general de la dimensión administrativa es de 3.34 con una desviación típica de 0.69 en una escala de 1.5 a 4.6, lo que indica un nivel moderado-alto en la ejecución de estas tareas por parte de los gestores deportivos.

Una de las actividades clave en esta dimensión es la elaboración de presupuestos. Con una media de 3.82 y una desviación típica de 1.17, se observa que los gestores se involucran regularmente en esta actividad esencial para la planificación financiera. De manera similar, el estudio de los costes de actividades tiene una media de 3.84 y una desviación típica de 1.07, lo que sugiere que los gestores también dedican una cantidad significativa de tiempo a asegurar la viabilidad económica de las actividades deportivas.

En cuanto a las actividades de control económico y financiero, la frecuencia con la que se realizan es notable, con una media de 3.69 y una desviación típica de 1.28. Esto refleja la responsabilidad considerable de los gestores en el manejo y supervisión de los aspectos financieros de sus respectivos municipios.

Las propuestas de subidas o bajadas de precios de las actividades ofertadas tienen una media de 3.36 y una desviación típica de 1.37, indicando una participación moderada en decisiones de precios. Por otro lado, las

peticiones de subvenciones son bastante comunes, con una media de 3.87 y una desviación típica de 1.32, subrayando la importancia de asegurar financiamiento externo para las actividades deportivas.

Es interesante notar que la mayoría de los gestores cuenta con equipamiento informático adecuado para las tareas contables, reflejado en una media de 4.11 y una desviación típica de 0.96. Este hecho es esencial para la eficiencia en la realización de estas tareas.

En cuanto a las propuestas para tener contratos de esponsorización, la frecuencia es moderadamente baja, con una media de 2.56 y una desviación típica de 1.25. Esto podría indicar un área con potencial de mejora, ya que obtener contratos de esponsorización podría aumentar los recursos disponibles para las actividades deportivas.

Los contratos de publicidad del ayuntamiento tienen una baja frecuencia de implementación, con una media de 2.33 y una desviación típica de 1.11, indicando que esta no es una actividad principal para los gestores. Sin embargo, la elaboración de memorias de resultados económicos se realiza con una frecuencia moderada, con una media de 3.33 y una desviación típica de 1.15.

Finalmente, la cesión de competencias a empresas privadas tiene una media de 2.44 y una desviación típica de 0.87, lo que sugiere que esta práctica no es muy frecuente entre los gestores deportivos de Murcia.

Tabla 17. Descriptivo dimensión función organizativa.

Dimensión	Mín.-Máx.	Media (DT)
Instalaciones	2,33 - 5	4,25 (0,61)
¿En qué medida organiza los horarios de uso de las instalaciones?	1 - 5	4,49 (0,94)
¿En qué medida supervisa la limpieza de las dependencias?	1 - 5	4,24 (1)
¿En qué medida supervisa el estado del material?	2 - 5	4,24 (0,83)
¿En qué medida supervisa el estado de la seguridad de las instalaciones?	3 - 5	4,56 (0,66)
¿En qué ocasiones le piden asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas?	1 - 5	3,76 (1)
¿En qué medida propone la construcción de nuevas instalaciones o la remodelación de aquellas que lo necesitan?	2 - 5	4,2 (0,87)

El análisis de la dimensión de gestión de instalaciones en la labor de los gestores deportivos en la región de Murcia ofrece una visión detallada sobre su implicación y eficacia en este aspecto crucial de su trabajo. La media general de esta dimensión es de 4.25 con una desviación típica de 0.61 en una escala de 2.33 a 5, lo que indica un alto nivel de desempeño en la gestión de instalaciones.

Una de las responsabilidades más destacadas es la organización de los horarios de uso de las instalaciones. Con una media de 4.49 y una desviación típica de 0.94, se observa que los gestores desempeñan esta función con gran regularidad y eficacia, asegurando que las instalaciones estén disponibles y optimizadas para su uso.

Supervisar la limpieza de las dependencias es otra tarea clave. Con una media de 4.24 y una desviación típica de 1, los gestores muestran un alto compromiso en mantener las instalaciones en condiciones óptimas de limpieza, lo cual es fundamental para la satisfacción y seguridad de los usuarios.

El estado del material es también una preocupación constante, reflejada en una media de 4.24 y una desviación típica de 0.83. Esto sugiere que los gestores están atentos a la supervisión y mantenimiento del material utilizado en las instalaciones deportivas.

La supervisión del estado de la seguridad de las instalaciones tiene una media aún más alta, de 4.56, con una desviación típica de 0.66. Este dato indica que los gestores priorizan la seguridad, un aspecto vital para prevenir accidentes y asegurar un entorno seguro para todos los usuarios.

En cuanto al asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas, los gestores son frecuentemente consultados, con una media de 3.76 y una desviación típica de 1. Esto refleja su papel importante en la toma de decisiones sobre mejoras y desarrollos de infraestructuras deportivas.

Proponer la construcción de nuevas instalaciones o la remodelación de las existentes es una función realizada con regularidad, con una media de 4.2 y una desviación típica de 0.87. Este dato sugiere que los gestores no solo mantienen las instalaciones actuales, sino que también están activos en la

planificación y propuesta de mejoras y expansiones para satisfacer las necesidades cambiantes de la comunidad.

Tabla 18. Descriptivo dimensión recursos humanos.

Dimensión	Mín.-Máx.	Media (DT)
RRHH	1,25 - 4,5	3,01 (0,8)
¿En qué ocasiones atiende usted las quejas y reclamaciones de los usuarios?	1 - 5	4,22 (0,9)
¿En qué medida participa usted en la comisión de contratación del personal?	1 - 5	2,84 (1,31)
¿En qué ocasiones participa en la selección de personal?	1 - 5	2,89 (1,35)
¿En qué medida participa usted en las entrevistas a los futuros trabajadores?	1 - 5	2,64 (1,32)
¿En qué ocasiones atiende a las inspecciones de trabajo?	1 - 5	2,82 (1,28)
¿En qué ocasiones atiende a los sindicatos de los trabajadores?	1 - 5	2,93 (1,37)
¿En qué medida realiza informes para despedir a los trabajadores?	1 - 5	1,62 (0,96)
¿En qué ocasiones mantiene reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación?	1 - 5	3,56 (1,2)
¿En qué medida desarrolla un plan de prevención?	1 - 5	2,93 (1,4)
¿En qué medida está usted al corriente de la legislación laboral?	1 - 5	3,8 (1,01)
¿En qué ocasiones atiende directamente los problemas de los trabajadores?	1 - 5	3,78 (1,02)
¿En qué medida estudia costes del trabajador?	1 - 5	2,62 (1,43)

El análisis de la dimensión de recursos humanos en la gestión de los gestores deportivos en la región de Murcia revela una serie de responsabilidades y actividades que reflejan su implicación en este ámbito crucial de su trabajo. La media general de esta dimensión es de 3.01 con una desviación típica de 0.8 en una escala de 1.25 a 4.5, lo que indica un nivel moderado de desempeño en la gestión de recursos humanos.

Una de las responsabilidades más destacadas es la atención a las quejas y reclamaciones de los usuarios, con una media de 4.22 y una desviación típica de 0.9. Esto indica que los gestores deportivos dedican una parte considerable de su tiempo a gestionar las inquietudes de los usuarios, lo que es fundamental para mantener la satisfacción y confianza en los servicios ofrecidos.

La participación en la comisión de contratación del personal muestra una media de 2.84 y una desviación típica de 1.31, mientras que la participación en la selección de personal tiene una media de 2.89 y una desviación típica de 1.35. La implicación en las entrevistas a futuros trabajadores es ligeramente menor,

con una media de 2.64 y una desviación típica de 1.32. Estos datos reflejan una participación moderada en los procesos de contratación, indicando que, aunque los gestores están involucrados, podría haber margen para aumentar su implicación en estos procesos críticos.

La frecuencia con la que los gestores atienden las inspecciones de trabajo tiene una media de 2.82 y una desviación típica de 1.28. En cuanto a la atención a los sindicatos de los trabajadores, la media es de 2.93 con una desviación típica de 1.37. Estos datos sugieren que los gestores tienen una participación moderada en estas actividades, lo que es crucial para asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y mantener buenas relaciones laborales.

La realización de informes para despedir a los trabajadores es la actividad con menor frecuencia, con una media de 1.62 y una desviación típica de 0.96, indicando que esta no es una tarea común para los gestores. Por otro lado, la frecuencia de las reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación es mayor, con una media de 3.56 y una desviación típica de 1.2, lo que refleja un esfuerzo por parte de los gestores para mantenerse informados sobre el bienestar y las necesidades de los empleados.

El desarrollo de planes de prevención tiene una media de 2.93 y una desviación típica de 1.4, mientras que estar al corriente de la legislación laboral muestra una media de 3.8 y una desviación típica de 1.01. Estos datos indican que los gestores están relativamente bien informados sobre la legislación laboral y realizan esfuerzos moderados para desarrollar planes de prevención, aspectos fundamentales para un entorno laboral seguro y conforme a la ley.

La atención directa a los problemas de los trabajadores tiene una media de 3.78 y una desviación típica de 1.02, mostrando un alto nivel de implicación en la resolución de problemas laborales. Por otro lado, el estudio de los costes del trabajador es una actividad con menor frecuencia, con una media de 2.62 y una desviación típica de 1.43, lo que sugiere que esta área podría beneficiarse de una mayor atención.

Tabla 19. Descriptivo dimensión competencias.

Dimensión	Mín.-Máx.	Media (DT)
Competencias	1,29 - 5	3,57 (0,66)
¿En qué medida desarrolla el plan de las actividades?	1 - 5	4,4 (0,94)
¿En qué medida realiza convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades?	1 - 5	3,96 (1,19)
¿En qué medida realiza las propuestas para las actividades a realizar?	1 - 5	4,33 (0,98)
¿En qué medida realiza el seguimiento de las actividades?	1 - 5	4,47 (0,92)
¿En qué medida Informa a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo?	3 - 5	4,76 (0,57)
¿En qué medida atiende a los medios de comunicación?	1 - 5	2,98 (1,39)
¿En qué medida transmite imagen de la entidad fuera del municipio?	1 - 5	3,71 (1,24)
¿En qué medida realiza encuestas de satisfacción a los usuarios?	1 - 5	2,78 (0,93)
¿En qué ocasiones realiza funciones de clases como monitor?	1 - 5	1,76 (1,17)
¿En qué medida considera la función de impartir clases como monitor una función del gestor?	1 - 5	1,69 (0,95)
¿En qué medida realiza propuestas para tener convenios con clubs deportivos?	1 - 5	3,82 (1,15)
¿En qué ocasiones organiza reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones?	1 - 5	4 (1,22)
¿En qué medida expone los resultados económicos?	1 - 5	3,47 (1,27)
¿En qué medida realiza análisis de las actividades más demandadas por los usuarios?	1 - 5	3,89 (1,01)

El análisis de la dimensión de competencias en la gestión de los gestores deportivos en la región de Murcia ofrece una visión detallada sobre su implicación y desempeño en diversas actividades clave para el funcionamiento eficaz de los servicios deportivos. La media general de esta dimensión es de 3.57 con una desviación típica de 0.66 en una escala de 1.29 a 5, lo que indica un nivel alto de desempeño en la gestión de competencias.

Una de las responsabilidades más destacadas es el desarrollo de planes de actividades, con una media de 4.4 y una desviación típica de 0.94. Esto sugiere que los gestores están muy involucrados en la planificación y organización de las actividades deportivas, asegurando que estas sean coherentes y bien estructuradas.

En cuanto a la realización de convenios con entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades, la media es de 3.96 con una desviación típica de 1.19. Además, la realización de propuestas para las actividades a realizar tiene una media de 4.33 y una desviación típica de 0.98. Estos datos reflejan una alta

implicación de los gestores en establecer colaboraciones y planificar actividades que beneficien a la comunidad.

El seguimiento de las actividades es otra función crítica, con una media de 4.47 y una desviación típica de 0.92, lo que indica que los gestores están muy atentos al desarrollo y éxito de las actividades planificadas, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos.

La media para informar a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo es la más alta de todas las actividades analizadas, con 4.76 y una desviación típica de 0.57. Esto destaca la importancia de la comunicación y transparencia con las autoridades locales. En contraste, la atención a los medios de comunicación tiene una media de 2.98 y una desviación típica de 1.39, sugiriendo una implicación moderada en esta actividad.

La transmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio tiene una media de 3.71 y una desviación típica de 1.24, reflejando un esfuerzo considerable por parte de los gestores en mejorar la visibilidad y reputación de su municipio. Sin embargo, la realización de encuestas de satisfacción a los usuarios tiene una media más baja de 2.78 y una desviación típica de 0.93, indicando un área que podría beneficiarse de mayor atención para obtener retroalimentación y mejorar los servicios.

Las funciones de clases como monitor y la consideración de esta función como parte del rol del gestor tienen las medias más bajas, con 1.76 (DT 1.17) y 1.69 (DT 0.95) respectivamente, lo que sugiere que estas no son vistas como responsabilidades principales de los gestores deportivos. Por otro lado, la realización de propuestas para tener convenios con clubes deportivos tiene una media de 3.82 y una desviación típica de 1.15, mostrando una buena implicación en la creación de alianzas estratégicas.

Organizar reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones tiene una media de 4.0 y una desviación típica de 1.22, lo que refleja un alto nivel de coordinación interna. La exposición de los resultados económicos, con una media de 3.47 y una desviación típica de 1.27, muestra una implicación moderada en la transparencia y rendición de cuentas.

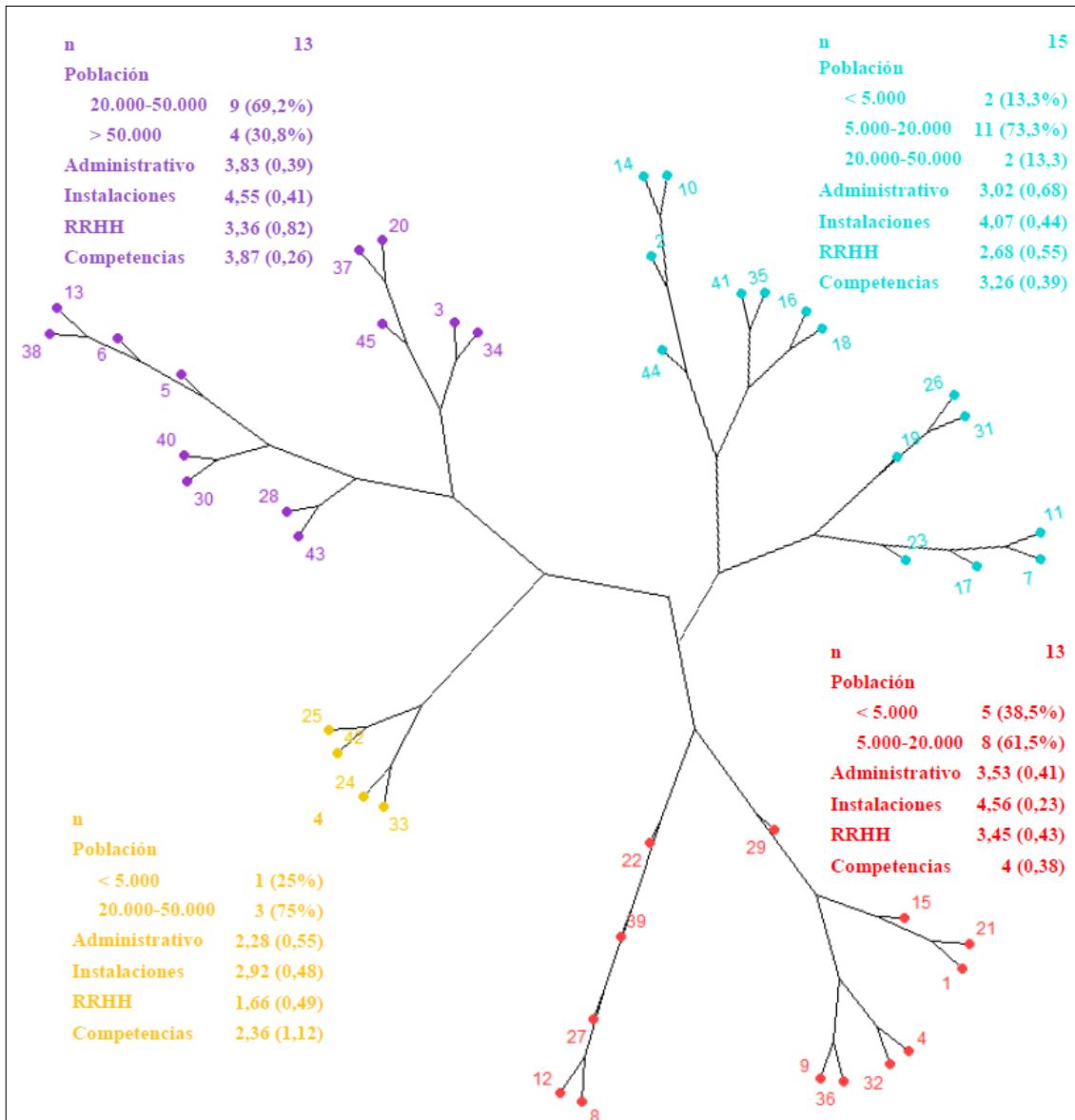
El análisis de las actividades más demandadas por los usuarios tiene una media de 3.89 y una desviación típica de 1.01, indicando que los gestores están atentos a las necesidades y preferencias de la comunidad, lo cual es esencial para ofrecer servicios relevantes y atractivos.

Se realizó un análisis clúster jerárquico para clasificar a los municipios según su tamaño poblacional y puntuaciones en las dimensiones según la labor de los gestores deportivos. En la Tabla 20, se observa que obtienen cuatro grupos. El grupo 1 se compone de 13 municipios en su mayoría de entre 5.00 y 20.000 habitantes con puntuaciones altas en funciones organizativas y competenciales y puntuaciones medias en las funciones administrativas y de RRHH. El grupo 2 se compone de 15 municipios en su mayoría de entre 5.00 y 20.000 habitantes con puntuaciones altas en funciones organizativas y bajas-medias en las funciones administrativas, de RRHH y competenciales. El tercer grupo está compuesto por 9 municipios de al menos 20.000 habitantes con puntuaciones altas en funciones organizativas y puntuaciones medias en las funciones administrativas, de RRHH y competenciales. El cuarto y último grupo, lo forman 4 municipios en su mayoría de 20.000 a 50.000 habitantes, que se caracterizan por tener una puntuación muy baja en la función de RRHH y bajas en el resto de funciones (administrativas, organizativas y competenciales). En la Figura 3 se muestra el clúster.

Tabla 20. Características del clúster.

	CLUSTER			
	C1 (n = 13)	C2 (n = 15)	C3 (n = 13)	C4 (n = 4)
Población, n (%)				
< 5.000	5 (38,5)	2 (13,3)		1 (25)
5.000-20.000	8 (61,5)	11 (73,3)		
20.000-50.000		2 (13,3)	9 (69,2)	3 (75)
> 50.000			4 (30,8)	
Administrativo, media (DT)	3,53 (0,41)	3,02 (0,68)	3,83 (0,39)	2,28 (0,55)
Instalaciones, media (DT)	4,56 (0,23)	4,07 (0,44)	4,55 (0,41)	2,92 (0,48)
RRHH, media (DT)	3,45 (0,43)	2,68 (0,55)	3,36 (0,82)	1,66 (0,49)
Competencias, media (DT)	4 (0,38)	3,26 (0,39)	3,87 (0,26)	2,36 (1,12)

Ilustración 3. Clúster jerárquico



El diagrama muestra una clara diferenciación entre los grupos de municipios según su tamaño y desempeño en las diferentes dimensiones evaluadas. Los municipios más grandes (Grupo Morado y Grupo Rojo) tienden a tener mejores puntuaciones en todas las dimensiones, indicando una gestión más eficaz. Los municipios más pequeños (Grupo Amarillo y algunos del Grupo Celeste) presentan puntuaciones más bajas, especialmente en RRHH, lo que sugiere áreas críticas que necesitan atención y mejora.

Este análisis subraya la importancia de considerar el tamaño del municipio al evaluar el desempeño en la gestión deportiva, ya que parece haber una correlación entre el tamaño del municipio y la eficacia de la gestión en las diferentes dimensiones evaluadas.

A continuación, se muestran los resultados de las pruebas ANOVA realizadas para comparar las puntuaciones de las dimensiones y los ítems entre los clústeres.

Tabla 21. Descriptivo y comparativo dimensión función administrativa según clústeres.

	Clúster, media (DT)				ANOVA		η^2
	C1	C2	C3	C4	F(3;41)	p-valor	
Administrativo	3,53 (0,41) a b	3,02 (0,68) b c	3,83 (0,39) a	2,28 (0,55) c	11,8	< 0,001	0,46
¿En qué medida elabora presupuestos?	4,08 (1,04) a b	3,40 (1,06) b c	4,54 (0,88) a	2,25 (0,96) c	6,77	0,001	0,33
¿En qué medida estudia costes de actividades?	4,23 (0,73) a	3,53 (0,74) a	4,38 (0,96) a	2,00 (1,16) b	9,76	< 0,001	0,42
¿En qué ocasiones realiza actividades de control económico y financiero?	4,23 (0,73) a	3,47 (1,19) a b	3,92 (1,44) a	2,00 (1,16) b	4,15	0,012	0,23
¿En qué ocasiones realiza las propuestas de subidas o bajadas de precios de las actividades ofertadas?	3,77 (0,93) a	2,93 (1,34) a b	3,92 (1,44) a	1,75 (0,96) b	4,21	0,011	0,24
¿En qué ocasiones realiza peticiones de subvenciones?	3,92 (1,12) a b	3,60 (1,55) a b	4,54 (0,97) a	2,50 (1,00) b	3,15	0,035	0,19
¿En qué medida dispone de equipamiento informático adecuado para las tareas contables?	4,23 (1,01)	3,87 (0,99)	4,15 (0,90)	4,50 (1,00)	0,60	0,616	0,04
¿En qué ocasiones realiza propuestas para tener contratos de esponsorización?	2,69 (1,11) a b	1,93 (0,88) b	3,54 (1,20) a	1,25 (0,50) b	7,96	< 0,001	0,37
¿En qué medida su ayuntamiento tiene contratos de publicidad?	2,23 (1,09)	1,93 (0,59)	3,00 (1,35)	2,00 (1,16)	2,65	0,062	0,16
¿En qué medida realiza una memoria de resultados económicos?	3,69 (0,95) a	3,13 (1,13) a b	3,62 (1,19) a b	2,00 (0,82) b	2,99	0,042	0,18
¿En qué medida cede competencias a empresas privadas?	2,23 (0,83) a	2,40 (0,99) a	2,69 (0,86) a	2,50 (0,58) a	0,62	0,607	0,04

a, b, c: Comparaciones dos a dos Tukey. Entre dos grupos, si no tienen ninguna letra en común, indica diferencias estadísticamente significativas

El análisis descriptivo y comparativo de la dimensión función administrativa según los clústeres proporciona una visión detallada del desempeño de los gestores deportivos en diferentes áreas administrativas.

En términos generales, los resultados muestran variaciones notables en el desempeño administrativo según el clúster al que pertenecen los gestores deportivos. El clúster 1 (C1) tiene una media de 3.53 con una desviación típica de 0.41, y el clúster 3 (C3) presenta una media de 3.83 con una desviación típica de 0.39, ambos con puntuaciones relativamente altas en la función administrativa. Por otro lado, el clúster 2 (C2) tiene una media de 3.02 (DT = 0.68) y el clúster 4 (C4) tiene la media más baja de 2.28 (DT = 0.55). La prueba ANOVA mostró diferencias significativas entre estos grupos con un valor de ($F(3,41) = 11.8$) y ($p < 0.001$), lo que sugiere que la variación en el desempeño administrativo entre los clústeres es considerable (0.46).

Específicamente, en cuanto a la elaboración de presupuestos, el clúster 3 se destaca con una media de 4.54 (DT = 0.88), mientras que el clúster 4 tiene una media significativamente más baja de 2.25 (DT = 0.96). Esta diferencia es significativa con ($F(3,41) = 6.77$) y ($p = 0.001$), indicando que los gestores en C3 son más proactivos en esta tarea crucial (0.33).

En el estudio de costes de actividades, nuevamente el clúster 3 lidera con una media de 4.38 (DT = 0.96), comparado con el clúster 4, que tiene una media de 2.00 (DT = 1.16). Las diferencias aquí también son significativas ($F(3,41) = 9.76$), ($p < 0.001$), (0.42), lo que resalta la disparidad en la gestión de costos entre los clústeres.

En términos de actividades de control económico y financiero, el clúster 1 y el clúster 3 presentan medias de 4.23 (DT = 0.73) y 3.92 (DT = 1.44), respectivamente, mientras que el clúster 4 nuevamente tiene una media baja de 2.00 (DT = 1.16). Estas diferencias son estadísticamente significativas con ($F(3,41) = 4.15$) y ($p = 0.012$), con un 0.23, sugiriendo que los gestores en los clústeres 1 y 3 son más diligentes en las actividades de control económico.

Para las propuestas de subidas o bajadas de precios de las actividades ofertadas, las diferencias entre clústeres son también pronunciadas. El clúster 3 tiene una media de 3.92 (DT = 1.44), en comparación con el clúster 4, que tiene la media más baja de 1.75 (DT = 0.96). Esta disparidad es significativa con ($F(3,41) = 4.21$) y ($p = 0.011$), con un 0.24.

Las peticiones de subvenciones también muestran diferencias notables. El clúster 3 tiene una media de 4.54 (DT = 0.97), mientras que el clúster 4 tiene una media de 2.50 (DT = 1.00). Estas diferencias son significativas con ($F(3,41) = 3.15$) y ($p = 0.035$), indicando que los gestores en C3 son más activos en buscar subvenciones (0.19).

En cuanto al equipamiento informático adecuado para las tareas contables, no se observaron diferencias significativas entre los clústeres ($F(3,41) = 0.60$), ($p = 0.616$), (0.04). Todos los clústeres muestran una media alta en esta área, lo que sugiere una uniformidad en la disponibilidad de recursos tecnológicos.

La realización de propuestas para contratos de sponsorización presenta una variabilidad significativa entre los clústeres. El clúster 3 tiene la media más alta de 3.54 (DT = 1.20), mientras que el clúster 4 tiene la media más baja de 1.25 (DT = 0.50). Estas diferencias son significativas con ($F(3,41) = 7.96$) y ($p < 0.001$), con un 0.37.

Para la memoria de resultados económicos, las diferencias entre clústeres son menos pronunciadas, pero aún significativas. El clúster 1 tiene una media de 3.69 (DT = 0.95), mientras que el clúster 4 tiene una media de 2.00 (DT = 0.82). Estas diferencias son significativas con ($F(3,41) = 2.99$) y ($p = 0.042$), con un 0.18.

Finalmente, en la cesión de competencias a empresas privadas, no se observaron diferencias significativas entre los clústeres ($F(3,41) = 0.62$), ($p = 0.607$), (0.04). Las medias son similares en todos los clústeres, indicando una práctica uniforme en esta área.

Tabla 22. Descriptivo y comparativo dimensión función organizativa según clústeres

	Clúster, media (DT)				ANOVA		η^2
	C1	C2	C3	C4	F(3;41)	p-valor	
Instalaciones	4,56 (0,23) a	4,07 (0,44) b	4,55 (0,41) a	2,92 (0,48) c	22,49	< 0,001	0,62
¿En qué medida organiza los horarios de uso de las instalaciones?	4,77 (0,44) a	4,40 (0,91) a	4,92 (0,28) a	2,50 (1,29) b	13,38	< 0,001	0,50
¿En qué medida supervisa la limpieza de las dependencias?	4,54 (0,66) a	4,27 (0,70) a	4,62 (0,65) a	2,00 (1,16) b	14,84	< 0,001	0,52
¿En qué medida supervisa el estado del material?	4,69 (0,48) a	3,93 (0,88) b c	4,54 (0,66) a b	3,00 (0,00) c	8,21	< 0,001	0,38
¿En qué medida supervisa el estado de la seguridad de las instalaciones?	4,92 (0,28) a	4,27 (0,59) b c	4,77 (0,60) a b	3,75 (0,96) c	6,56	0,001	0,32
¿En qué ocasiones le piden asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas?	4,15 (0,80)	3,60 (0,83)	3,69 (1,32)	3,25 (0,96)	1,17	0,332	0,08
En qué medida propone la construcción de nuevas instalaciones o la remodelación de aquellas que lo necesitan?	4,31 (0,63) a b	3,93 (0,96) b c	4,77 (0,44) a	3,00 (0,82) c	6,95	0,001	0,34

a, b, c: Comparaciones dos a dos Tukey. Entre dos grupos, si no tienen ninguna letra en común, indica diferencias estadísticamente significativa

El análisis descriptivo y comparativo de la dimensión función organizativa según los clústeres ofrece una visión detallada del desempeño de los gestores deportivos en la gestión de instalaciones.

Los resultados generales muestran variaciones notables en el desempeño organizativo según el clúster al que pertenecen los gestores deportivos. En términos generales, el clúster 1 (C1) tiene una media de 4.56 con una desviación típica de 0.23, y el clúster 3 (C3) presenta una media muy similar de 4.55 con una desviación típica de 0.41, ambos con puntuaciones relativamente altas en la función organizativa. Por otro lado, el clúster 2 (C2) tiene una media de 4.07 (DT = 0.44) y el clúster 4 (C4) muestra la media más baja de 2.92 (DT = 0.48). La prueba ANOVA reveló diferencias significativas entre estos grupos con un valor de ($F(3,41) = 22.49$) y ($p < 0.001$), lo que sugiere que la variación en el desempeño organizativo entre los clústeres es considerable (0.62).

Una de las responsabilidades clave dentro de esta dimensión es la organización de los horarios de uso de las instalaciones. Los gestores del clúster 3 se destacan en esta actividad con una media de 4.92 (DT = 0.28), seguidos por el clúster 1 con una media de 4.77 (DT = 0.44). En contraste, el clúster 4 tiene una media significativamente más baja de 2.50 (DT = 1.29). Las diferencias en esta actividad son estadísticamente significativas ($F(3,41) = 13.38$), ($p < 0.001$), (0.50), indicando que los gestores en C3 y C1 son más eficientes en la organización de horarios.

La supervisión de la limpieza de las dependencias es otra tarea crucial. Aquí, el clúster 3 presenta una media de 4.62 (DT = 0.65), seguido por el clúster 1 con una media de 4.54 (DT = 0.66). El clúster 4, sin embargo, tiene una media considerablemente más baja de 2.00 (DT = 1.16). Las diferencias en esta actividad también son significativas ($F(3,41) = 14.84$), ($p < 0.001$), (0.52), sugiriendo que los gestores en los clústeres 1 y 3 están más comprometidos con el mantenimiento de la limpieza.

En cuanto a la supervisión del estado del material, el clúster 1 lidera con una media de 4.69 (DT = 0.48), seguido por el clúster 3 con una media de 4.54 (DT = 0.66). El clúster 4, nuevamente, muestra una media baja de 3.00 (DT =

0.00), con diferencias significativas entre los grupos ($F(3,41) = 8.21$), ($p < 0.001$), (0.38).

La supervisión del estado de la seguridad de las instalaciones es otra área en la que se observan diferencias significativas. El clúster 1 tiene la media más alta de 4.92 (DT = 0.28), seguido de cerca por el clúster 3 con una media de 4.77 (DT = 0.60). El clúster 4 presenta una media más baja de 3.75 (DT = 0.96). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 6.56$), ($p = 0.001$), (0.32).

En cuanto al asesoramiento en la construcción o remodelación de instalaciones deportivas, no se observaron diferencias significativas entre los clústeres ($F(3,41) = 1.17$), ($p = 0.332$), (0.08). Sin embargo, en la propuesta de nuevas construcciones o remodelaciones, el clúster 3 destaca nuevamente con una media de 4.77 (DT = 0.44), seguido por el clúster 1 con una media de 4.31 (DT = 0.63). El clúster 4 tiene la media más baja de 3.00 (DT = 0.82), y estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 6.95$), ($p = 0.001$), (0.34).

Tabla 23. Descriptivo y comparativo dimensión función RRHH según clústeres

	Clúster, media (DT)				ANOVA		η^2
	C1	C2	C3	C4	F(3;41)	p-valor	
RRHH	3,45 (0,43) _a	2,68 (0,55) _b	3,36 (0,82) _a	1,66 (0,49) _c	11,61	< 0,001	0,46
¿En qué ocasiones atiende usted las quejas y reclamaciones de los usuarios?	4,77 (0,60) _a	4,00 (0,76) _{a b}	4,23 (0,73) _{a b}	3,25 (1,71) _b	4,20	0,011	0,24
¿En qué medida participa usted en la comisión de contratación del personal?	2,85 (1,41)	2,93 (1,22)	3,08 (1,38)	1,75 (0,96)	1,09	0,364	0,07
¿En qué ocasiones participa en la selección de personal?	2,85 (1,35)	3,00 (1,31)	3,15 (1,46)	1,75 (0,96)	1,16	0,335	0,08
¿En qué medida participa usted en las entrevistas a los futuros trabajadores?	2,46 (1,13)	2,67 (1,29)	3,00 (1,58)	2,00 (1,16)	0,71	0,554	0,05
¿En qué ocasiones atiende a las inspecciones de trabajo?	3,38 (1,04) _a	2,40 (1,12) _{a b}	3,23 (1,36) _a	1,25 (0,50) _b	4,79	0,006	0,26
¿En qué ocasiones atiende a los sindicatos de los trabajadores?	3,15 (1,63)	2,60 (1,12)	3,31 (1,44)	2,25 (0,96)	1,07	0,374	0,07
¿En qué medida realiza informes para despedir a los trabajadores?	1,31 (0,48) _b	1,40 (0,74) _b	2,31 (1,32) _a	1,25 (0,50) _{a b}	3,72	0,019	0,21
¿En qué ocasiones mantiene reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación?	4,23 (1,01) _a	3,27 (0,96) _{a b}	3,77 (1,09) _a	1,75 (0,96) _b	6,72	0,001	0,33
¿En qué medida desarrolla un plan de prevención?	4,15 (0,99) _a	2,47 (0,99) _b	2,77 (1,48) _b	1,25 (0,50) _b	8,94	< 0,001	0,40
¿En qué medida está usted al corriente de la legislación laboral?	4,08 (0,76) _a	3,53 (0,83) _a	4,15 (0,99) _a	2,75 (1,71) _a	2,98	0,042	0,18
¿En qué ocasiones atiende directamente los problemas de los trabajadores?	4,08 (0,76) _a	3,67 (0,82) _a	4,23 (0,73) _a	1,75 (0,96) _b	11,05	< 0,001	0,45
¿En qué medida estudia costes del trabajador?	3,23 (1,42) _a	2,13 (0,99) _{a b}	3,08 (1,61) _a	1,00 (0,00) _b	4,28	0,01	0,24

a, b, c: Comparaciones dos a dos Tukey. Entre dos grupos, si no tienen ninguna letra en común, indica diferencias estadísticamente significativas

El análisis descriptivo y comparativo de la dimensión de Recursos Humanos (RRHH) según los clústeres muestra diferencias significativas en el desempeño de los gestores deportivos en esta área.

En términos generales, la media en la dimensión de RRHH varía considerablemente entre los clústeres. El clúster 1 (C1) tiene una media de 3.45 (DT = 0.43), indicando un desempeño relativamente alto en la gestión de recursos humanos. El clúster 3 (C3) sigue de cerca con una media de 3.36 (DT = 0.82). Por otro lado, el clúster 2 (C2) tiene una media más baja de 2.68 (DT = 0.55), y el clúster 4 (C4) muestra la media más baja de 1.66 (DT = 0.49). La prueba ANOVA mostró diferencias significativas entre los clústeres con un valor de ($F(3,41) = 11.61$) y ($p < 0.001$), sugiriendo que la variación en el desempeño en RRHH entre los clústeres es considerable (0.46).

Una de las responsabilidades clave dentro de esta dimensión es la atención a las quejas y reclamaciones de los usuarios. Los gestores del clúster 1 se destacan en esta actividad con una media de 4.77 (DT = 0.60), seguidos por los del clúster 3 con una media de 4.23 (DT = 0.73). En contraste, el clúster 4 tiene una media significativamente más baja de 3.25 (DT = 1.71). Las diferencias en esta actividad son estadísticamente significativas ($F(3,41) = 4.20$), ($p = 0.011$), (0.24), indicando que los gestores en C1 y C3 son más efectivos en la gestión de las quejas de los usuarios.

En cuanto a la participación en la comisión de contratación del personal y la selección de personal, no se observaron diferencias significativas entre los clústeres, con valores de ($F(3,41) = 1.09$) y ($p = 0.364$) para la comisión de contratación y ($F(3,41) = 1.16$) y ($p = 0.335$) para la selección de personal. Esto sugiere que la implicación en estos procesos es relativamente uniforme entre los clústeres.

Para la atención a las inspecciones de trabajo, el clúster 1 muestra una media alta de 3.38 (DT = 1.04), seguido por el clúster 3 con una media de 3.23 (DT = 1.36). El clúster 4, sin embargo, tiene una media baja de 1.25 (DT = 0.50). Las diferencias en esta actividad son significativas ($F(3,41) = 4.79$), ($p = 0.006$),

(0.26), sugiriendo que los gestores en C1 y C3 están más comprometidos con las inspecciones de trabajo.

En la realización de informes para despedir a los trabajadores, el clúster 3 tiene una media de 2.31 (DT = 1.32), mientras que el clúster 1 y el clúster 4 tienen medias más bajas de 1.31 (DT = 0.48) y 1.25 (DT = 0.50), respectivamente. Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 3.72$), ($p = 0.019$), (0.21).

En términos de reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación, el clúster 1 lidera con una media de 4.23 (DT = 1.01), seguido por el clúster 3 con una media de 3.77 (DT = 1.09). El clúster 4 nuevamente muestra una media más baja de 1.75 (DT = 0.96). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 6.72$), ($p = 0.001$), (0.33).

Para el desarrollo de planes de prevención, el clúster 1 muestra una media de 4.15 (DT = 0.99), significativamente más alta que los demás clústeres, con el clúster 4 mostrando la media más baja de 1.25 (DT = 0.50). Estas diferencias son altamente significativas ($F(3,41) = 8.94$), ($p < 0.001$), (0.40).

En cuanto a estar al corriente de la legislación laboral, el clúster 1 y el clúster 3 muestran medias altas de 4.08 (DT = 0.76) y 4.15 (DT = 0.99), respectivamente, mientras que el clúster 4 tiene una media de 2.75 (DT = 1.71). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 2.98$), ($p = 0.042$), (0.18).

Finalmente, la atención directa a los problemas de los trabajadores es otra área con diferencias significativas. El clúster 3 lidera con una media de 4.23 (DT = 0.73), seguido por el clúster 1 con una media de 4.08 (DT = 0.76). El clúster 4 tiene una media baja de 1.75 (DT = 0.96). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 11.05$), ($p < 0.001$), (0.45).

Tabla 24. Descriptivo y comparativo dimensión función competencial según clústeres.

	Clúster, media (DT)				ANOVA		η^2
	C1	C2	C3	C4	F(3;41)	p-valor	
Competencias	4,00 (0,38) a	3,26 (0,39) b	3,87 (0,26) a	2,36 (1,12) c	17,69	< 0,001	0,56
¿En qué medida desarrolla el plan de las actividades?	4,69 (0,48) a b	4,13 (0,64) b	4,92 (0,28) a	2,75 (2,06) c	10,25	< 0,001	0,43
¿En qué medida realiza convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades?	4,38 (0,87) a b	3,60 (0,91) b	4,69 (0,48) a	1,50 (1,00) c	18,33	< 0,001	0,57
¿En qué medida realiza las propuestas para las actividades a realizar?	4,69 (0,48) a b	3,93 (0,70) b	4,92 (0,28) a	2,75 (2,06) c	10,89	< 0,001	0,44
¿En qué medida realiza el seguimiento de las actividades?	4,62 (0,51) a	4,47 (0,64) a	4,77 (0,44) a	3,00 (2,31) b	5,08	0,004	0,27
¿En qué medida Informa a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo?	4,77 (0,44)	4,60 (0,74)	5,00 (0,00)	4,50 (1,00)	1,49	0,233	0,10
¿En qué medida atiende a los medios de comunicación?	3,54 (1,33)	2,33 (1,29)	3,31 (1,18)	2,50 (1,92)	2,39	0,083	0,15
¿En qué medida transmite imagen de la entidad fuera del municipio?	4,46 (0,78) a	2,93 (1,22) b	3,92 (1,04) a b	3,50 (1,73) a b	4,68	0,007	0,26
¿En qué medida realiza encuestas de satisfacción a los usuarios?	3,08 (0,86)	2,40 (0,74)	3,08 (1,04)	2,25 (0,96)	2,37	0,085	0,15
¿En qué ocasiones realiza funciones de clases como monitor?	2,38 (1,45) a	1,87 (1,19) a b	1,15 (0,56) b	1,25 (0,50) a b	3,07	0,038	0,18
¿En qué medida considera la función de impartir clases como monitor una función del gestor?	2,23 (1,17) a	1,87 (0,92) a b	1,08 (0,28) b	1,25 (0,50) a b	4,57	0,008	0,25
¿En qué medida realiza propuestas para tener convenios con clubs deportivos?	4,38 (0,65) a	3,40 (0,91) b	4,38 (0,77) a	1,75 (1,50) c	12,58	< 0,001	0,48
¿En qué ocasiones organiza reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones?	4,54 (0,66) a	3,80 (1,15) a	4,46 (0,78) a	1,50 (1,00) b	12,97	< 0,001	0,49
¿En qué medida expone los resultados económicos?	3,92 (1,19) a b	2,93 (1,16) b c	4,08 (0,95) a	2,00 (1,16) c	5,50	0,003	0,29
¿En qué medida realiza análisis de las actividades más demandadas por los usuarios?	4,31 (0,63) a	3,40 (0,74) b	4,46 (0,52) a	2,50 (1,92) b	9,17	< 0,001	0,40

a, b, c: Comparaciones dos a dos Tukey. Entre dos grupos, si no tienen ninguna letra en común, indica diferencias estadísticamente significativa

El análisis descriptivo y comparativo de la dimensión función competencial según los clústeres revela diferencias significativas en el desempeño de los gestores deportivos en esta área clave. Utilizando el análisis ANOVA, se identificaron variaciones importantes entre los distintos clústeres.

En términos generales, la media en la dimensión de competencias varía considerablemente entre los clústeres. El clúster 1 (C1) tiene una media de 4.00 (DT = 0.38), indicando un desempeño relativamente alto en la gestión de competencias. El clúster 3 (C3) sigue de cerca con una media de 3.87 (DT = 0.26). Por otro lado, el clúster 2 (C2) tiene una media más baja de 3.26 (DT = 0.39), y el clúster 4 (C4) muestra la media más baja de 2.36 (DT = 1.12). La prueba ANOVA mostró diferencias significativas entre los clústeres con un valor de $F(3,41) = 17.69$ y $(p < 0.001)$, sugiriendo que la variación en el desempeño en competencias entre los clústeres es considerable (0.56).

Una de las responsabilidades clave dentro de esta dimensión es el desarrollo de planes de actividades. Los gestores del clúster 3 se destacan en esta actividad con una media de 4.92 (DT = 0.28), seguidos por los del clúster 1 con una media de 4.69 (DT = 0.48). En contraste, el clúster 4 tiene una media significativamente más baja de 2.75 (DT = 2.06). Las diferencias en esta actividad son estadísticamente significativas ($F(3,41) = 10.25$), $(p < 0.001)$, (0.43), indicando que los gestores en C3 y C1 son más efectivos en la planificación de actividades.

En cuanto a la realización de convenios con entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades, el clúster 3 presenta una media de 4.69 (DT = 0.48), seguido por el clúster 1 con una media de 4.38 (DT = 0.87). El clúster 4, sin embargo, tiene una media baja de 1.50 (DT = 1.00). Las diferencias en esta actividad son altamente significativas ($F(3,41) = 18.33$), $(p < 0.001)$, (0.57), sugiriendo que los gestores en los clústeres 1 y 3 están más comprometidos con el establecimiento de convenios.

La propuesta de actividades a realizar es otra área con diferencias significativas. El clúster 3 lidera con una media de 4.92 (DT = 0.28), seguido por

el clúster 1 con una media de 4.69 (DT = 0.48). El clúster 4 tiene una media baja de 2.75 (DT = 2.06). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 10.89$), ($p < 0.001$), (0.44).

El seguimiento de las actividades muestra que los clústeres 1 y 3 tienen medias altas de 4.62 (DT = 0.51) y 4.77 (DT = 0.44), respectivamente, mientras que el clúster 4 tiene una media de 3.00 (DT = 2.31). Las diferencias en esta actividad son significativas ($F(3,41) = 5.08$), ($p = 0.004$), (0.27)

En cuanto a la información a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo, no se observaron diferencias significativas entre los clústeres, con valores de ($F(3,41) = 1.49$) y ($p = 0.233$), lo que sugiere una implicación uniforme en esta tarea entre los clústeres.

La atención a los medios de comunicación también muestra variabilidad entre los clústeres, pero no de manera significativa ($F(3,41) = 2.39$), ($p = 0.083$).

La transmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio es otra área con diferencias significativas. El clúster 1 tiene una media de 4.46 (DT = 0.78), seguido por el clúster 3 con una media de 3.92 (DT = 1.04). El clúster 4 tiene una media de 3.50 (DT = 1.73). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 4.68$), ($p = 0.007$), (0.26).

La realización de encuestas de satisfacción a los usuarios no mostró diferencias significativas entre los clústeres ($F(3,41) = 2.37$), ($p = 0.085$).

En cuanto a las funciones de clases como monitor, el clúster 1 presenta una media de 2.38 (DT = 1.45), mientras que el clúster 3 tiene la media más baja de 1.15 (DT = 0.56). Las diferencias en esta actividad son significativas ($F(3,41) = 3.07$), ($p = 0.038$), (0.18)

La consideración de la función de impartir clases como monitor muestra que el clúster 1 tiene una media de 2.23 (DT = 1.17), mientras que el clúster 3 tiene la media más baja de 1.08 (DT = 0.28). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 4.57$), ($p = 0.008$), (0.25).

Las propuestas para tener convenios con clubes deportivos también muestran diferencias significativas. El clúster 1 y el clúster 3 tienen medias iguales de 4.38 (DT = 0.65 y 0.77, respectivamente), mientras que el clúster 4 tiene una media baja de 1.75 (DT = 1.50). Estas diferencias son altamente significativas ($F(3,41) = 12.58$), ($p < 0.001$), (0.48).

En cuanto a la organización de reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones, el clúster 1 presenta una media de 4.54 (DT = 0.66), mientras que el clúster 3 tiene una media de 4.46 (DT = 0.78). El clúster 4 muestra una media baja de 1.50 (DT = 1.00). Las diferencias en esta actividad son significativas ($F(3,41) = 12.97$), ($p < 0.001$), (0.49).

Finalmente, la exposición de los resultados económicos muestra que el clúster 3 tiene una media de 4.08 (DT = 0.95), seguido por el clúster 1 con una media de 3.92 (DT = 1.19). El clúster 4 tiene una media baja de 2.00 (DT = 1.16). Estas diferencias son significativas ($F(3,41) = 5.50$), ($p = 0.003$), (0.29).

6. Discusión

La gestión deportiva se ha convertido en un campo crucial dentro del ámbito del deporte, abarcando una amplia gama de responsabilidades que van desde la planificación de actividades y la gestión de instalaciones hasta la administración financiera y la dirección de recursos humanos. En un entorno cada vez más competitivo y regulado, la profesionalización de los gestores deportivos es esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas. Este estudio se centra en analizar y comparar los perfiles, la formación, las competencias y los desafíos que enfrentan a los gestores deportivos en diferentes regiones, específicamente en Murcia, Comunidad Valenciana, Andalucía, Galicia, Madrid y Bogotá, Colombia complementado con una ciudad no española.

El análisis comparativo entre estas regiones proporciona una visión integral de las características y demandas de la gestión deportiva en contextos variados. Murcia, con su enfoque en la planificación estratégica y la gestión financiera; la Comunidad Valenciana y Andalucía, con sus estructuras laborales bien definidas y compromiso con la formación continua; Galicia, con su énfasis en la diversidad de competencias y habilidades; y como ejemplo de una ciudad que no es de España, Bogotá, destacando los desafíos relacionados con la falta de programas de formación especializada y la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo, ofrecen una amplia gama de perspectivas y experiencias que enriquecen nuestro entendimiento de este campo.

Este estudio no solo resalta las similitudes en el perfil y las competencias básicas requeridas por los gestores deportivos, sino que también pone de manifiesto las diferencias significativas en los contextos operativos y las estructuras formativas. Al abordar estas variaciones, el estudio proporciona una base sólida para el desarrollo de políticas y estrategias adaptativas que puedan mejorar la profesionalización y la eficiencia en la gestión deportiva, atendiendo a las necesidades y particularidades de cada región.

La presente discusión se centra en la comparación detallada de los resultados obtenidos en cada una de las regiones estudiadas, ofreciendo una

visión crítica y constructiva sobre las mejores prácticas, los desafíos comunes y las áreas de mejora en la gestión deportiva. A través de este análisis, se pretende contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión deportiva, proporcionando recomendaciones prácticas y orientaciones estratégicas que puedan ser utilizadas por profesionales y académicos para fortalecer y optimizar la gestión de las organizaciones deportivas en diversos contextos geográficos y socioculturales.

6.1. Comunidad Valenciana

Los resultados obtenidos en el estudio sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia pueden ser comparados de manera efectiva con los hallazgos presentados en la tesis de Ana María Gómez Tafalla, que analiza el rol de los gestores deportivos municipales en la Comunidad Valenciana. A continuación, se realiza una comparación detallada de los principales hallazgos de ambos estudios, destacando similitudes y diferencias relevantes.

En cuanto a las características demográficas y laborales de los gestores deportivos, se observa que en Murcia la mayoría de los gestores posee una titulación de nivel universitaria, lo que representa un 66.7% de la muestra. Además, un 84.4% de los encuestados cree que es necesaria una titulación especial para desempeñar el rol de gestor deportivo, y un 73.3% considera que dicha titulación debe ser universitaria. En términos de género, el 84.4% de los gestores son hombres y el 15.6% son mujeres, con una edad promedio de 45.8 años. La mayoría de estos gestores trabaja jornadas laborales completas, representando un 84.4%, y sus salarios se concentran en los rangos intermedios.

En el estudio de la Comunidad Valenciana, se observa una tendencia similar en cuanto a la percepción de la importancia de la titulación específica para los gestores deportivos. Los gestores en Valencia también consideran que una formación universitaria es esencial para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Aunque el estudio de Gómez Tafalla no proporciona detalles tan específicos sobre género y edad, se puede inferir que la valoración de la formación académica avanzada es un punto en común entre ambas regiones.

En la dimensión de la función administrativa, los gestores deportivos de Murcia muestran variaciones en la medida en que realizan actividades como la elaboración de presupuestos y el estudio de costos. Los resultados indican un desempeño moderado-alto en estas funciones, con puntuaciones elevadas en la regularidad con la que se involucran en estas tareas. De manera similar, en la Comunidad Valenciana, los gestores deportivos demuestran un alto desempeño en la función administrativa, especialmente en la elaboración de presupuestos y el análisis de costos. El clúster con mejor desempeño en Valencia presenta medias altas en estas actividades, lo cual es comparable a los resultados obtenidos en Murcia.

En relación con la gestión de instalaciones y recursos humanos, los gestores de Murcia presentan un desempeño moderado-alto en la gestión de instalaciones deportivas. Sin embargo, se identifican áreas críticas que necesitan atención, especialmente en municipios más pequeños. En la gestión de recursos humanos, los gestores de Murcia muestran un alto nivel de implicación en la atención a los problemas de los trabajadores, aunque el estudio de los costos laborales es una actividad menos frecuente. En la Comunidad Valenciana, los gestores también manejan de manera competente la gestión de instalaciones, con variaciones según el tamaño del municipio. En cuanto a la gestión de recursos humanos, los gestores en Valencia presentan un buen desempeño, destacándose en la atención a las quejas y reclamaciones de los usuarios.

En la dimensión de competencias específicas, los gestores deportivos de Murcia destacan en la elaboración de propuestas para actividades y la gestión de convenios con entidades y asociaciones. No obstante, la realización de encuestas de satisfacción a los usuarios es un área que podría mejorar. En la Comunidad Valenciana, los gestores también presentan un alto desempeño en el desarrollo de actividades y convenios, similar a los gestores de Murcia. La implicación en la creación de alianzas estratégicas es notable en ambas regiones, mostrando una alta competencia y profesionalización.

Ambos estudios revelan una alta competencia y profesionalización entre los gestores deportivos de Murcia y la Comunidad Valenciana, aunque existen áreas de mejora específicas en cada región. La formación académica avanzada

y la necesidad de una titulación universitaria son aspectos comunes valorados en ambas comunidades. Las funciones administrativas y la gestión de recursos humanos presentan similitudes, aunque las variaciones en el desempeño según el tamaño del municipio son evidentes en ambos estudios. La comparación muestra que, aunque hay diferencias en ciertos detalles específicos, las tendencias generales y las áreas clave de desempeño son comparables y destacan la importancia de una gestión deportiva profesional y bien formada.

6.2. Comunidad Andalucía

La comparación de los resultados obtenidos en este trabajo sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia con el estudio sobre los gestores deportivos de Andalucía revela una serie de similitudes y diferencias clave que proporcionan una comprensión más profunda de este campo.

En cuanto al perfil personal y laboral de los gestores deportivos, ambos estudios coinciden en varios aspectos significativos. En el estudio de la Región de Murcia, la mayoría de los gestores deportivos se encuentran en un rango de edad de 30 a 40 años, con una predominancia masculina, aunque se observa un aumento en la participación femenina. El estudio de Andalucía refleja una tendencia similar, con la mayoría de los gestores entre 30 y 45 años y una predominancia masculina, aunque también se registra un crecimiento en la inclusión de mujeres en roles de gestión. Esta similitud en el perfil demográfico subraya una consistencia en las características de los gestores deportivos en diferentes regiones de España.

En la formación académica, ambos estudios resaltan la alta cualificación de los gestores deportivos. En Murcia, se observa que la mayoría de los gestores posee títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte, y muestra un alto compromiso con la formación continua, participando regularmente en cursos y talleres. De manera similar, el estudio de Andalucía confirma que la mayoría de los gestores tiene formación universitaria en áreas relacionadas con el deporte y destaca la importancia de la formación continua. Ambos estudios coinciden en la necesidad de una actualización constante de habilidades y conocimientos para enfrentarse a los desafíos cambiantes del sector deportivo.

Las motivaciones de los gestores deportivos también presentan similitudes en ambos estudios. En el estudio de la Región de Murcia, la pasión por el deporte y el deseo de contribuir al bienestar social pueden ser las principales motivaciones, mientras que el reconocimiento social y la estabilidad laboral son factores externos importantes. El estudio de Andalucía refleja motivaciones internas similares, resaltando la vocación de servicio público y la pasión por el deporte como los principales impulsores. Además, las motivaciones externas también incluyen el reconocimiento social y las oportunidades de carrera. Estas coincidencias sugieren que los gestores deportivos comparten una base motivacional común, centrada en la dedicación al deporte y al servicio público.

En cuanto a las funciones y áreas de trabajo, ambos estudios destacan roles similares. Las funciones principales de los gestores de Murcia incluyen la planificación de actividades, la gestión de instalaciones deportivas y la administración financiera. Se dedica una cantidad considerable de tiempo a la planificación y organización de eventos deportivos. El estudio de Andalucía también subraya la planificación de servicios y actividades, la gestión económica y financiera, y la supervisión de recursos humanos como funciones clave. Además, más del 85% de los gestores en Andalucía dedica tiempo a la planificación de servicios y actividades, y el 72,9% a la gestión económica y financiera. Esta alineación en las funciones y áreas de trabajo resalta una estructura laboral común entre los gestores deportivos en diferentes regiones.

En la gestión global, ambos estudios identifican desafíos y estrategias similares. Murcia, en la gestión de recursos y la adaptación a cambios legislativos se mencionan como los principales desafíos. Entre las estrategias destacadas para mejorar la gestión se incluyen la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de la comunicación interna. El estudio de Andalucía también señala la gestión de recursos y la adaptación a las normativas como desafíos significativos. Además, resalta la importancia de la medición del impacto y la investigación de datos como estrategias clave para mejorar la eficacia de la gestión deportiva. Estas coincidencias en desafíos y estrategias sugieren que los gestores deportivos enfrentan problemas comunes y adoptan enfoques similares para superarlos.

Ambos estudios muestran una alta consistencia en varios aspectos clave del perfil, la formación, la motivación, las funciones y áreas de trabajo de los gestores deportivos. Estas similitudes refuerzan la validez de los hallazgos y subrayan la importancia de la formación continua y la planificación estratégica en la gestión deportiva. Las diferencias menores pueden atribuirse a contextos específicos y variaciones regionales en la gestión deportiva. Esta comparación no solo valida los hallazgos de ambos estudios, sino que también proporciona una visión más amplia de las tendencias y desafíos en la gestión deportiva, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias de mejora y políticas adecuadas en este campo.

6.3. Galicia

La comparación de los resultados obtenidos en este trabajo sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia con el estudio sobre los gestores deportivos de Galicia proporciona una visión enriquecida sobre el perfil profesional, las competencias y las habilidades necesarias en la gestión deportiva municipal.

En el estudio sobre los gestores deportivos en Murcia, la mayoría de los gestores se encuentran en el rango de edad de 30 a 40 años y predominan los hombres. El estudio de Galicia revela un perfil similar, con la mayoría de los gestores siendo hombres (84.78%) y con una edad media de 43 años. Ambas regiones destacan una tendencia hacia la inclusión de mujeres en roles de gestión, aunque los hombres siguen siendo mayoría.

En cuanto a la formación académica, ambos estudios destacan la alta cualificación de los gestores deportivos. En Murcia, la mayoría de los gestores poseen títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte. De manera similar, en Galicia, el 71.70% de los gestores deportivos son titulados universitarios, con muchos de ellos habiendo realizado estudios de posgrado. Ambos estudios resaltan la importancia de la formación continua, reflejando un compromiso con la actualización constante de habilidades y conocimientos.

Los gestores deportivos de Murcia trabajan principalmente a tiempo completo y sus salarios se concentran en los rangos intermedios. En Galicia, la

mayoría de los gestores son personal laboral indefinido (23.40%), seguido de personal laboral fijo y temporal (21.28% cada uno). Además, los gestores gallegos tienen una antigüedad en su cargo de entre cinco y diez años y perciben un salario entre 15.000 € y 20.000 € anuales, con jornadas laborales que superan las 37.5 horas semanales.

Los gestores deportivos en Murcia dedican una cantidad considerable de tiempo a la planificación de actividades y la gestión de instalaciones deportivas. En Galicia, los gestores también realizan tareas de gestión, aunque en la mitad de los casos también participan en actividades físico-deportivas como entrenar equipos o impartir clases, esto puede deberse al tipo de perfil estudiado, ya que en Murcia se ha centrado en el gestor de entidades públicas y Galicia en un perfil más amplio. En ambos estudios, los gestores desempeñan una variedad de roles que van más allá de la mera dirección, reflejando la diversidad de sus responsabilidades.

Este estudio resalta la importancia de competencias en la planificación de actividades y la gestión financiera. En Galicia, se identifican cuatro componentes principales de competencias: organización, interacción, reflexión y dirección. En cuanto a las habilidades, se destacan la decisión, gestión, motivación, iniciativa y comunicación. El análisis clúster en Galicia revela dos grupos de gestores: uno que aplica conscientemente las competencias y habilidades en su trabajo y otro que no las relaciona claramente con sus tareas diarias.

En ambos estudios se identifican desafíos comunes, como la gestión de recursos y la adaptación a cambios legislativos. Las estrategias destacadas incluyen la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de la comunicación interna. En Galicia, se enfatiza la necesidad de una delimitación adecuada de las funciones de los gestores deportivos para que puedan aplicar de manera efectiva las competencias y habilidades adquiridas.

Los estudios sobre los gestores deportivos en Murcia y Galicia revelan patrones consistentes en varios aspectos clave del perfil profesional, la formación, el régimen laboral y las competencias necesarias. Esta coherencia entre regiones refuerza la validez de los hallazgos y destaca la importancia

crucial de la formación continua y la planificación estratégica en la gestión deportiva. Las diferencias menores pueden atribuirse a contextos específicos y variaciones regionales en la gestión deportiva, tal vez por la legislación autonómica. Tal comparación no solo amplía nuestra comprensión de las tendencias y desafíos en este campo, sino que también es esencial para desarrollar estrategias de mejora y políticas adecuadas que se ajusten a las particularidades de cada región.

Esta comparación entre Murcia y Galicia demuestra que, a pesar de las diferencias contextuales, hay una base común en la gestión deportiva que puede ser aprovechada para fomentar la profesionalización y la eficacia en el sector.

6.4. Madrid

La comparación de los resultados obtenidos en el estudio sobre los gestores deportivos de la región de Murcia con el estudio realizado por el Círculo de Gestores Deportivos de Madrid proporciona una visión detallada de las similitudes y diferencias en cuanto al perfil profesional, la formación, las competencias y la experiencia de estos profesionales.

En Murcia, la mayoría de los gestores deportivos se encuentran en el rango de edad de 30 a 40 años y predominan los hombres. En el estudio de Madrid, el 76.7% de los gestores son hombres y el 23.3% son mujeres, con una mayoría en el rango de edad de 40 a 49 años, seguido por el grupo de 50 a 59 años. Ambos estudios reflejan una mayor participación masculina en el campo de la gestión deportiva, aunque se observa un crecimiento en la inclusión de mujeres.

Respecto a la formación, la Región de Murcia indica que la mayoría de los gestores poseen títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte, y muestran un fuerte compromiso con la formación continua. De manera similar, en Madrid, el 80% de los gestores han cursado una Licenciatura o Grado, y el 60.9% ha completado un Máster. La Licenciatura predominante es CAFYD, y hay una diversidad de Másters cursados, incluyendo Gestión Deportiva y MBA en Administración de Empresas. Ambos estudios destacan la importancia de la formación avanzada y continua para los gestores deportivos.

En cuanto a la experiencia laboral, los gestores deportivos de Murcia muestran una dedicación significativa en sus roles. En Madrid, el 33% de los gestores tienen 20 años o más de experiencia, y la mayoría accedió a sus posiciones actuales mediante contratación directa (35.34%). Además, la mayoría de los hombres ocupan cargos de Gerentes o Directores Técnicos, mientras que las mujeres suelen ser Coordinadoras de Área o Directoras de Departamento. La satisfacción laboral es alta en ambos estudios, con una valoración de 8 o superior en una escala de 10 en Madrid.

En cuanto a las funciones y áreas de trabajo, ambos estudios reflejan una participación significativa en la planificación de actividades, la gestión de instalaciones y la administración financiera. En Murcia, los gestores destacan en la elaboración de presupuestos y el control económico y financiero, con medias altas en estas actividades. De manera similar, en Madrid, los gestores también están involucrados en la elaboración de presupuestos, estudiando costos de actividades y control financiero. Además, el 74% de los gestores en Madrid creen que sus programas son adoptados por la población, lo que refleja una efectividad en la implementación de sus propuestas.

En referencia a las motivaciones, los gestores de Murcia están motivados en principio por la pasión por el deporte y el deseo de contribuir al bienestar social. En Madrid, el 82.71% de los gestores destacan la vocación por gestionar y organizar como su principal motivación, seguida por el gusto por el deporte (69.92%). En términos de competencias, ambos estudios coinciden en la importancia de habilidades en la gestión de actividades, la planificación estratégica y la administración de recursos.

En cuanto a los desafíos y estrategias, se revela que los gestores en Murcia tienen desafíos relacionados con la gestión de recursos y la adaptación a cambios legislativos. En Madrid, un 57.14% de las entidades no disponen de programas de evaluación para fomentar la motivación de los empleados, aunque aquellos que sí disponen de ellos se centran en la retribución variable y la evaluación del desempeño. Ambos estudios resaltan la necesidad de mejorar la comunicación interna y la implementación de nuevas tecnologías para optimizar la gestión deportiva.

Los gestores deportivos en Murcia y Madrid presentan una alta consistencia en varios aspectos clave del perfil profesional, la formación, la experiencia y las competencias necesarias. Estas similitudes refuerzan la validez de los hallazgos y subrayan la importancia de la formación continua y la planificación estratégica en la gestión deportiva. Las diferencias menores observadas pueden atribuirse a contextos específicos y variaciones regionales en la gestión deportiva. Esta comparación proporciona una visión más amplia de las tendencias y desafíos en la gestión deportiva, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias de mejora y políticas adecuadas en este campo.

6.5. Ciudades de España de más de 100.000 habitantes

Comparar los resultados obtenidos en este estudio sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia con los presentados en el estudio de Rabadán Iniesta et al. sobre los gestores deportivos en municipios de más de 100,000 habitantes en España, ofrece una visión clara de las similitudes y diferencias en varias dimensiones clave del perfil profesional, la formación y las competencias de estos gestores.

En este trabajo, la mayoría de los gestores deportivos se encuentran en un rango de edad de 30 a 40 años y predominan los hombres. En el estudio de los gestores deportivos de las ciudades de más de 100.000 habitantes, los datos también reflejan una predominancia masculina, aunque con una muestra más variada en términos de edad, abarcando principalmente gestores en la mediana edad. Además, en ambos estudios se destaca una alta dedicación horaria, con la mayoría trabajando más de 37.5 horas semanales y algunos fines de semana.

Respecto a la formación, se indica que la mayoría de los gestores en Murcia poseen títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte, y muestran un fuerte compromiso con la formación continua. De manera similar, en el estudio de Rabadán Iniesta et al. el 88.9% de los gestores posee una titulación universitaria básica y el 11.1% una titulación superior, como máster o doctorado. En ambos casos, se resalta la importancia de la formación específica y continua para desempeñar eficientemente el rol de gestor deportivo.

En cuanto a las funciones y áreas de trabajo, ambos estudios reflejan una participación significativa en la planificación de actividades, la gestión de instalaciones y la administración financiera. En Murcia, los gestores destacan en la elaboración de presupuestos y el control económico y financiero, con medias altas en estas actividades. De manera similar, en el estudio de Rabadán Iniesta et al. los gestores también están involucrados en la elaboración de presupuestos, estudiando costos de actividades y control financiero, con una notable frecuencia en la realización de propuestas de precios y peticiones de subvenciones.

Los gestores deportivos de Murcia muestran un alto compromiso en la supervisión de la limpieza y seguridad de las instalaciones, con medias muy altas en estas actividades. Asimismo, el estudio de los gestores deportivos de las ciudades de más de 100.000 habitantes refleja que la supervisión del estado de las instalaciones y la seguridad es una tarea clave, con la mayoría de los gestores participando activamente en estas funciones. Ambos estudios subrayan la importancia de mantener las instalaciones en condiciones óptimas para la seguridad y satisfacción de los usuarios.

En la gestión de recursos humanos, se puede observar que los gestores de Murcia están involucrados en la atención a quejas y reclamaciones de los usuarios, así como en la realización de reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación laboral. El estudio de + 100.000 habitantes también destaca la implicación de los gestores en la gestión de recursos humanos, aunque con variaciones en la participación en procesos de contratación y la atención a inspecciones de trabajo.

Finalmente, en términos de competencias y habilidades, se indica que los gestores en Murcia están altamente involucrados en el desarrollo de planes de actividades y en la realización de convenios con entidades y asociaciones. En el estudio de Rabadán Iniesta et al. los gestores también destacan en la programación de actividades y la realización de propuestas para nuevas actividades, reflejando un esfuerzo considerable en mejorar la oferta deportiva y la satisfacción de los usuarios.

Los estudios sobre los gestores deportivos en Murcia y en municipios de más de 100,000 habitantes en España presentan una alta coincidencia en varios aspectos del perfil profesional, la formación y las competencias necesarias. Estas similitudes refuerzan la validez de los hallazgos y subrayan la importancia de la formación continua y la planificación estratégica en la gestión deportiva. Las diferencias menores observadas pueden atribuirse a contextos específicos y variaciones regionales en la gestión deportiva. Esta comparación proporciona una visión más amplia de las tendencias y desafíos en la gestión deportiva, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias de mejora y políticas adecuadas en este campo.

6.6. Comparativa con una ciudad no española (Bogotá)

Para comparar los resultados obtenidos en el estudio sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia con el estudio de Jiménez-Jiménez et al. sobre los gestores deportivos en Bogotá, Colombia, se examinan varios aspectos clave: perfil profesional, formación académica, funciones y competencias, así como los desafíos y estrategias identificadas.

En los gestores deportivos de Murcia, la mayoría de estos se encuentran en el rango de edad de 30 a 40 años y predominan los hombres. De manera similar, en Bogotá, los gestores deportivos son principalmente hombres (76%) y tienen una edad predominante entre 36 y 40 años, con el 44% mayores de 41 años. Ambos estudios reflejan una mayor participación masculina en el campo de la gestión deportiva, aunque se observa una presencia femenina creciente

Respecto a la formación, se indica que la mayoría de los gestores en Murcia poseen títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte, y muestran un fuerte compromiso con la formación continua. En Bogotá, el 56% de los gestores se formaron en universidades públicas y el 44% en privadas. Además, un 47% cuenta con estudios de especialización, un 34% son profesionales, un 12% tiene una maestría y un 7% son tecnólogos. Ambos estudios destacan la importancia de la formación avanzada y continua para desempeñar eficientemente el rol de gestor deportivo

En cuanto a las funciones y áreas de trabajo, ambos estudios destacan roles similares. En Murcia, los gestores se centran en la planificación de actividades, la gestión de instalaciones deportivas y la administración financiera. De manera similar, en Bogotá, las principales funciones incluyen coordinar y liderar equipos de trabajo, elaborar, ejecutar y controlar proyectos deportivos, organizar eventos deportivos y administrar y gestionar recursos disponibles. Ambos estudios subrayan la importancia de la gestión eficaz de recursos y la organización de eventos como funciones clave de los gestores deportivos

En términos de competencias y habilidades, podemos ver que los gestores en Murcia están altamente involucrados en la planificación estratégica y la administración de recursos. En Bogotá, los gestores destacan la importancia de conocimientos y experiencia en administración, dirección y gestión deportiva, así como conocimientos de leyes deportivas y sociales. Las competencias clave incluyen el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de generar un ambiente positivo para el trabajo, lo cual coincide con los hallazgos de los gestores de Murcia.

En referencia a los desafíos y estrategias, se revela que los en Murcia están relacionados con la gestión de recursos y la adaptación a cambios legislativos. En Bogotá, los gestores mencionan la escasez de programas de formación de posgrado en administración, dirección y gestión deportiva, atribuyendo esta falta a la limitada oferta y altos precios de dichos programas. Ambas regiones destacan la necesidad de mejorar la formación y el acceso a programas especializados para fortalecer la gestión deportiva

La comparación entre los resultados obtenidos sobre los gestores deportivos en Murcia y el estudio de Jiménez-Jiménez et al. sobre los gestores deportivos en Bogotá revela tanto similitudes como diferencias que aportan una perspectiva rica y matizada sobre el perfil, la formación y las competencias de estos profesionales en contextos geográficos y socioculturales distintos.

La comparación de los gestores deportivos en Murcia y Bogotá destaca la universalidad de ciertas características en el perfil profesional, como la predominancia masculina y la importancia de la formación académica avanzada.

Sin embargo, también pone de manifiesto diferencias significativas en los contextos operativos y las estructuras formativas.

En Murcia, los gestores deportivos muestran una fuerte inclinación hacia la planificación estratégica y la administración financiera, lo que sugiere una orientación más administrativa y técnica en sus roles. En contraste, los gestores en Bogotá no solo se centran en la administración y gestión de recursos, sino que también dan un peso considerable a la creación de un ambiente positivo de trabajo y al liderazgo, reflejando una mayor necesidad de habilidades interpersonales en su contexto.

La formación continua es valorada en ambas regiones, pero en Bogotá se señala una clara deficiencia en la oferta de programas de posgrado especializados, lo cual se percibe como un obstáculo significativo para la profesionalización del sector. Este contraste sugiere que, mientras en Murcia los gestores tienen más acceso a formación específica, en Bogotá se enfrenta un reto estructural que impacta la calidad y el desarrollo profesional de los gestores deportivos.

Además, la diversidad de funciones desempeñadas por los gestores en ambas regiones subraya la naturaleza multifacética de estos roles. En Murcia, la gestión de instalaciones y la organización de actividades son cruciales, mientras que, en Bogotá, la coordinación de equipos y la supervisión de proyectos deportivos emergen como áreas prioritarias.

Aunque existen similitudes en el perfil y las competencias básicas requeridas, las diferencias en el contexto educativo y operativo resaltan la necesidad de adaptar las estrategias formativas y de gestión a las especificidades locales. Esto implica que las políticas de desarrollo profesional en el ámbito de la gestión deportiva deben ser sensibles a las condiciones regionales para ser efectivas y contribuir al avance del sector de manera significativa.

7. Conclusión

El presente estudio se ha centrado en el análisis y descripción del perfil de los gestores deportivos en las entidades públicas de la región de Murcia, con un enfoque particular en sus funciones en las áreas de administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales. La investigación ha tenido como objetivo general proporcionar una visión detallada y comprensiva de las responsabilidades y competencias de estos profesionales, así como identificar áreas clave para la mejora de su desempeño.

Para lograr este objetivo, se establecieron una serie de objetivos específicos que han guiado la recolección y análisis de datos. Estos objetivos incluyeron la identificación y clasificación de las funciones administrativas, la evaluación de la gestión de instalaciones deportivas, la valoración de las funciones en recursos humanos, la descripción de las competencias profesionales esenciales, y la proposición de mejoras y recomendaciones para optimizar el desempeño de los gestores deportivos.

A lo largo del estudio, se han utilizado diversas metodologías de investigación, incluyendo encuestas, entrevistas y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para entender el perfil actual de los gestores deportivos y las áreas que requieren atención y desarrollo.

En las siguientes conclusiones, se presenta una valoración detallada de los objetivos alcanzados y las acciones recomendadas para mejorar el desempeño de los gestores deportivos en la Región de Murcia. Se destacan tanto los logros obtenidos como las áreas que aún necesitan mejoras, ofreciendo un plan de acción específico para implementar las recomendaciones y asegurar una gestión deportiva más eficiente y efectiva.

7.1. Conclusiones de las tablas de resultados

Tabla 15: La mayoría de los gestores deportivos en la región de Murcia posee una alta titulación y considera esencial una formación especializada y universitaria para desempeñar su rol de manera efectiva. Sus puestos de trabajo y horarios son variados, predominando las jornadas completas. Los salarios

también varían, con una mayor concentración en los rangos intermedios. Estos datos subrayan la importancia de la formación y el compromiso laboral en el ámbito de la gestión deportiva municipal.

Tabla 16: La dimensión administrativa de los gestores deportivos en Murcia muestra un nivel considerable de actividad en tareas esenciales como la elaboración de presupuestos, estudio de costes y control económico-financiero. La alta disponibilidad de equipamiento informático adecuado facilita estas tareas. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en actividades relacionadas con la obtención de sponsorización y contratos de publicidad. Este análisis destaca la importancia de la gestión administrativa en el desempeño eficaz de los gestores deportivos, subrayando tanto sus fortalezas como áreas donde se puede trabajar para mejorar.

Tabla 17: El área de gestión de instalaciones muestra que los gestores deportivos en Murcia tienen un alto desempeño en la organización, supervisión y mantenimiento de las instalaciones deportivas. Su compromiso con la seguridad, la limpieza y la optimización del uso de las instalaciones es evidente. Además, su rol en la asesoría y propuesta de nuevas construcciones o remodelaciones subraya su importancia en el desarrollo y mejora continua de las infraestructuras deportivas en la región. Este análisis destaca tanto la eficacia de los gestores en sus responsabilidades actuales como su visión para el desarrollo futuro de las instalaciones deportivas.

Tabla 18: La dimensión de recursos humanos en la gestión de los gestores deportivos en Murcia muestra un desempeño moderado en áreas clave como la atención a quejas y reclamaciones, participación en la contratación, y atención a inspecciones y sindicatos. La frecuencia de reuniones con trabajadores y la atención directa a sus problemas son indicativos de un esfuerzo por mantener buenas relaciones laborales y un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, áreas como la participación en procesos de contratación, desarrollo de planes de prevención y estudio de costes laborales podrían beneficiarse de una mayor atención. Este análisis subraya la importancia de una gestión efectiva de recursos humanos para el desempeño global de los gestores deportivos.

Tabla 19: La dimensión de competencias muestra un alto desempeño en actividades clave como el desarrollo de planes de actividades, seguimiento de estas, y la comunicación con autoridades políticas. La implicación en la transmisión de la imagen de la entidad y en la realización de propuestas de convenios es también significativa. Sin embargo, la atención a los medios de comunicación y la realización de encuestas de satisfacción a los usuarios podrían beneficiarse de mayor atención. Este análisis destaca la importancia de una gestión competente y bien coordinada para el éxito de los servicios deportivos en la Región de Murcia.

Tabla 21: El análisis revela que hay diferencias significativas en varias áreas de la función administrativa entre los diferentes clústeres de gestores deportivos. Los clústeres 1 y 3 generalmente muestran un mejor desempeño en comparación con el clúster 4, que consistentemente tiene las puntuaciones más bajas. Este análisis destaca la importancia de considerar las diferencias contextuales y estructurales entre los municipios al evaluar el desempeño administrativo de los gestores deportivos.

Tabla 22: El análisis comparativo muestra que los clústeres 1 y 3 generalmente presentan un mejor desempeño en la gestión organizativa de instalaciones en comparación con el clúster 4, que consistentemente muestra las puntuaciones más bajas. Los gestores en los clústeres 1 y 3 destacan particularmente en la organización de horarios, la supervisión de la limpieza, el estado del material y la seguridad de las instalaciones. Por otro lado, el clúster 4 muestra un desempeño considerablemente más bajo en estas áreas, lo que indica que hay áreas críticas que necesitan atención y mejora. Este análisis subraya la importancia de considerar las diferencias contextuales y estructurales entre los municipios al evaluar el desempeño organizativo de los gestores deportivos, y sugiere que se necesitan estrategias diferenciadas para mejorar la gestión en los municipios menos favorecidos.

Tabla 23: El análisis comparativo muestra que los clústeres 1 y 3 generalmente presentan un mejor desempeño en la gestión de recursos humanos en comparación con el clúster 4, que consistentemente muestra las puntuaciones más bajas. Los gestores en los clústeres 1 y 3 destacan

particularmente en la atención a las quejas y reclamaciones, el desarrollo de planes de prevención, y la atención directa a los problemas de los trabajadores. Por otro lado, el clúster 4 muestra un desempeño considerablemente más bajo en estas áreas, lo que indica que hay áreas críticas que necesitan atención y mejora. Este análisis subraya la importancia de considerar las diferencias contextuales y estructurales entre los municipios al evaluar el desempeño en recursos humanos de los gestores deportivos y sugiere que se necesitan estrategias diferenciadas para mejorar la gestión en los municipios menos favorecidos.

Tabla 24: El análisis comparativo muestra que los clústeres 1 y 3 generalmente presentan un mejor desempeño en la gestión de competencias en comparación con el clúster 4, que consistentemente muestra las puntuaciones más bajas. Los gestores en los clústeres 1 y 3 destacan particularmente en el desarrollo de planes de actividades, la realización de convenios, y la propuesta y seguimiento de actividades. Por otro lado, el clúster 4 muestra un desempeño considerablemente más bajo en estas áreas, lo que indica que hay áreas críticas que necesitan atención y mejora. Este análisis subraya la importancia de considerar las diferencias contextuales y estructurales entre los municipios al evaluar el desempeño en competencias de los gestores deportivos y sugiere que se necesitan estrategias diferenciadas para mejorar la gestión en los municipios menos favorecidos.

7.2. Conclusión Final

La comparación exhaustiva de los resultados obtenidos en tu estudio sobre los gestores deportivos de la Región de Murcia con los estudios realizados en otras regiones, como la Comunidad Valenciana, Andalucía, Galicia, Madrid, + 100.00 habitantes en España y Bogotá, Colombia, revela tanto similitudes fundamentales como diferencias contextuales que enriquecen nuestra comprensión del perfil, la formación, las competencias y los desafíos que enfrentan estos profesionales.

En todas las regiones analizadas, los gestores deportivos son predominantemente hombres, reflejando una tendencia general en el campo de la gestión deportiva. En Murcia, la mayoría de los gestores tienen entre 30 y 40

años, similar a la Comunidad Valenciana y Andalucía, donde la edad media de los gestores también se sitúa en este rango. En Galicia, se observa una mayor diversidad en las edades, aunque sigue predominando la franja de 30 a 45 años. En Bogotá, el 44% de los gestores son mayores de 41 años, indicando una posible tendencia hacia la permanencia prolongada en roles de gestión deportiva. Esta consistencia en el perfil demográfico sugiere que la experiencia y la madurez profesional son altamente valoradas en este campo.

La formación académica de los gestores deportivos es un aspecto crucial en todas las regiones. En Murcia, los gestores suelen poseer títulos universitarios, principalmente en Ciencias del Deporte, y demuestran un fuerte compromiso con la formación continua, participando regularmente en cursos y talleres. Esta tendencia se observa también en la Comunidad Valenciana y Andalucía, donde la educación superior en áreas relacionadas con el deporte es común. En Galicia, además de la formación universitaria, muchos gestores han completado estudios de posgrado, lo que subraya la importancia de la formación avanzada para estos profesionales. En Bogotá, aunque el 56% de los gestores se formaron en universidades públicas y un 47% cuenta con estudios de especialización, existe una significativa carencia de programas de posgrado especializados en gestión deportiva, atribuida a la limitada oferta y altos costos de estos programas. Esta disparidad destaca la necesidad urgente de ampliar la oferta educativa en Colombia para mejorar la profesionalización del sector.

Las funciones desempeñadas por los gestores deportivos son amplias y variadas, reflejando la multifuncionalidad de sus roles. En Murcia, los gestores se centran en la planificación de actividades, la gestión de instalaciones y la administración financiera. Estas funciones son similares en la Comunidad Valenciana y Andalucía, donde los gestores también destacan en la elaboración de presupuestos y el control económico. En Galicia, los gestores realizan tareas adicionales como la supervisión de instalaciones y la organización de eventos deportivos, indicando una carga laboral diversa. En Bogotá, las principales funciones incluyen coordinar y liderar equipos de trabajo, elaborar, ejecutar y controlar proyectos deportivos, y organizar eventos, subrayando la importancia de la gestión de equipos y la planificación estratégica en el contexto colombiano. La similitud en las funciones refleja una estructura laboral común entre los

gestores deportivos en diferentes regiones, aunque las responsabilidades específicas pueden variar según el contexto local.

Las competencias y habilidades necesarias para la gestión deportiva son altamente valoradas en todas las regiones. En Murcia, las competencias en planificación estratégica y administración de recursos son esenciales, y los gestores muestran una alta implicación en la gestión financiera. En Galicia, se identifican cuatro componentes principales de competencias: organización, interacción, reflexión y dirección, destacando la importancia de habilidades interpersonales y de liderazgo. En Bogotá, los conocimientos y experiencia en administración, dirección y gestión deportiva, así como el conocimiento de leyes deportivas y sociales, son considerados cruciales. Las competencias clave incluyen el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de generar un ambiente positivo para el trabajo, coincidiendo con los hallazgos en otras regiones. La capacidad de liderar y gestionar eficazmente equipos y recursos es una competencia transversal que se destaca en todos los contextos analizados.

Los desafíos y estrategias para mejorar la gestión deportiva varían según la región, aunque hay puntos comunes. En Murcia, los principales desafíos incluyen la gestión de recursos y la adaptación a cambios legislativos, con estrategias enfocadas en la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de la comunicación interna. En Andalucía, la necesidad de una delimitación adecuada de las funciones de los gestores deportivos para aplicar efectivamente sus competencias es un desafío destacado. En Galicia, se enfatiza la importancia de la evaluación del impacto y la investigación de datos para mejorar la eficacia de la gestión deportiva. En Bogotá, la escasez de programas de formación especializada es un desafío significativo, con la necesidad de ampliar la oferta educativa para fortalecer la profesionalización del sector. Estos desafíos reflejan la necesidad de estrategias adaptativas y contextualmente específicas para abordar las distintas demandas y mejorar la eficiencia de la gestión deportiva.

Aunque existen diferencias específicas en el contexto educativo y operativo entre las regiones analizadas, las similitudes en el perfil, la formación y las competencias de los gestores deportivos subrayan la importancia de la formación continua y la planificación estratégica en la gestión deportiva. La

necesidad de mejorar la oferta educativa y la accesibilidad a programas de posgrado especializados es un tema recurrente, especialmente en regiones como Bogotá, donde la falta de formación avanzada representa un obstáculo significativo.

La multifuncionalidad de los roles de los gestores deportivos, combinada con la necesidad de competencias interpersonales y de liderazgo, destaca la complejidad y la diversidad de las responsabilidades en este campo. Las estrategias para superar los desafíos identificados deben ser adaptativas y sensibles a las condiciones locales, promoviendo una gestión deportiva más profesionalizada y eficaz.

Esta comparación proporciona una visión más amplia de las tendencias y desafíos en la gestión deportiva, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias de mejora y políticas adecuadas en este campo. Al adaptar las políticas de desarrollo profesional a las condiciones locales, se puede fomentar una gestión deportiva que no solo sea eficiente, sino también capaz de responder a las demandas y expectativas cambiantes de la industria del deporte en diferentes contextos geográficos y socioculturales.

7.3. Consecución de los objetivos:

Se comparan los objetivos con los resultados obtenidos y a continuación se muestra una justificación de los objetivos alcanzados y los que no se han alcanzado completamente:

Objetivos Generales:

Se ha logrado analizar y describir el perfil del gestor deportivo en entidades públicas de la región de Murcia, incluyendo funciones en administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales.

Objetivos Específicos:

1. Identificar y clasificar las funciones administrativas desempeñadas por los gestores deportivos: Logrado. Las funciones administrativas fueron identificadas y clasificadas adecuadamente.
2. Examinar la gestión de instalaciones deportivas: Logrado. Se examinó la gestión de instalaciones, y se encontraron áreas significativas de mejora en la supervisión del material y la seguridad de las instalaciones.
3. Evaluar las funciones y responsabilidades en el área de recursos humanos: Logrado. Las funciones en recursos humanos fueron evaluadas, mostrando una implicación moderada en la selección y contratación del personal.
4. Describir las competencias profesionales esenciales: Parcialmente logrado. Las competencias profesionales esenciales fueron descritas, pero se identificaron competencias por las que no se hace referencia en el cuestionario y que podrían ser interesantes, en una actualización del cuestionario se podrían añadir una serie de ítems que solucionen esta carencia.
5. Proponer mejoras y recomendaciones: Logrado. Se han identificado áreas de mejora y se han propuesto recomendaciones, destacando la necesidad de fortalecer la formación y desarrollo profesional de los gestores.

El estudio realizado sobre los gestores deportivos en las entidades públicas de la Región de Murcia tenía como objetivo principal analizar y describir su perfil, enfocándose en áreas clave como administración, gestión de instalaciones, recursos humanos y competencias profesionales. Los resultados obtenidos indican que se ha logrado un análisis detallado y descriptivo de las funciones y responsabilidades de estos profesionales.

En cuanto a los objetivos específicos, se ha logrado identificar y clasificar las funciones administrativas desempeñadas por los gestores deportivos. La gestión de instalaciones deportivas fue examinada, revelando áreas significativas de mejora en la supervisión del material y la seguridad de las instalaciones. Las funciones y responsabilidades en el área de recursos humanos fueron evaluadas, mostrando una implicación moderada en los

procesos de selección y contratación del personal. Las competencias profesionales esenciales fueron descritas, aunque se identificaron necesidades de mejora en la realización de encuestas de satisfacción y la atención a los medios de comunicación. Finalmente, se proponen diversas mejoras y recomendaciones, destacando la importancia de fortalecer la formación y el desarrollo profesional de los gestores deportivos.

La valoración global de la consecución de los objetivos del estudio es positiva. Se ha logrado cumplir con el objetivo general de describir y analizar el perfil de los gestores deportivos en la región de Murcia, proporcionando una visión integral de sus funciones y responsabilidades.

Casi todos los objetivos específicos se han alcanzado completamente, lo que revela una buena eficacia en la herramienta usada para conocer el perfil del gestor de entidades públicas. Se recomienda, una mayor atención en la supervisión del material y la seguridad de las instalaciones deportivas, así como una implicación más activa en los procesos de selección y contratación de personal. Además, la realización de encuestas de satisfacción y la atención a los medios de comunicación son aspectos que deben mejorarse para obtener una retroalimentación más precisa y aumentar la visibilidad de las entidades deportivas.

El estudio ha proporcionado una base sólida de conocimientos sobre el perfil y las funciones de los gestores deportivos, es fundamental implementar las mejoras propuestas para optimizar su desempeño y responder a las necesidades cambiantes de la comunidad.

8. Referencias

- Acevedo, I. N. R., Castro, A. D. M., Quesada, O. G., Figueredo, R. W., Toledano, Y. R. G. M., de Rojas, C. R. B., & Tejeda, Y. G. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano Balanced Scorecard as a tool for sport managers. An approach from Cuban baseball.
- Agostinelli Fiasche, P. & Figueroa, R. A. (2024). Revisión narrativa sobre el rol emergente del director deportivo en la gestión y rendimiento de los clubes de fútbol profesionales en Argentina.
- Aguilera Pinto, Z. L. (2024). Rentabilidad Financiera de la empresa Asociación de servicios de limpieza Venus del Río ASOVENUS de la ciudad de Quevedo en el periodo 2022–2023 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).
- Andrey Bernate, J. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. Ciencia y Deporte.
- Andrey Bernate, J. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. Ciencia y Deporte.
- Angamarca Angamarca, C. A. (2020). Sistema para la toma de decisiones administrativas aplicando la metodología Balanced Scorecard en los organismos deportivos amateur de la ciudad de Loja.
- Angosto Sánchez, S., Vegara Ferri, J. M., Carboneros Castro, M., Díaz Suárez, A., & López Gullón, J. M. (2022). Manual de Buenas Prácticas para gestores de eventos y voluntariado deportivo. Acciones de promoción y comercialización de resultados y capacidades.
- Anguera, M.T. (2003). La metodología selectiva en la Psicología del Deporte. En A. Hernández Mendo (Coord.), Psicología del Deporte (Vol. 2). Metodología (p. 74-96). Buenos Aires: Efdeportes
- Avila, M. A., Donato, F. S., Rosa, C. D., & Vázquez, J. M. (2021). El modelo de gestión deportiva de la provincia de Barcelona desde la óptica de los gestores deportivos municipales. Podium, 10(1), 1-28.
- Baena González, R. (2021). Análisis e influencia de la innovación aplicada a la seguridad deportiva: el sistema antivuelco en las porterías de balonmano (Doctoral dissertation, Universidad Católica San Antonio de Murcia).
- Baldeon Orihuela, M. E. & Tueto Palacios, Y. A. (2022). Análisis de la arquitectura deportiva para la mejora de la habitabilidad en Motupe. Caso: Campo deportivo Monteverde.
- Ballesteros-Herencia, C. A. (2021). Propuesta para un plan integral de comunicación en la gestión deportiva. Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 3(10), 160-177.
- Barruecos-Licon, P., Morquecho-Sánchez, R., Gadea-Cavazos, E. A., Rodríguez-Medellín, R., & Padilla-Urquidí, V. (2021). Procesos de calidad en el servicio de

instalaciones deportivas, una propuesta teórica. Las características de esta publicación son propiedad de la Universidad Autónoma de Baja California., 131.

Berruecos Licon, P. A. (2023). El perfil del consumidor en instalaciones deportivas privadas (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Bastías, D. D., Castillo, C. M., Flandez, J., Améstica, M. C., & Ramírez, F. G. (2023). Valoración de las competencias profesionales en gestores deportivos municipales de Chile. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (50), 831-837.

Bernabé, B., Dolores González-Rivera, M., & Campos-Izquierdo, A. (2017). The evaluation and planning method of Spanish sport and physical activity instructors: A comparative study across gender, age, level of studies and work experience.

Boch, J. M. (2023). Caracterización de la gestión deportiva actual en el Municipio de Los Menucos.

Burgos Gil, M. (2022). Identificación del perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados en Andalucía.

COMPARTIDO, A. L. P. D. V., & LAS COMPETENCIAS, C. O. N. XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS II CONGRESO COLOMBIANO DE COSTOS Y GESTION.

Campillo-Sánchez, J., Segarra-Vicens, E., Morales-Baños, V., & Díaz-Suárez, A. (2021). Sport and sustainable development goals in Spain. Sustainability, 13(6), 3505.

Cardona Mejía, L. M., & Padierna Cardona, J. C. (2021). Administración y gestión deportiva: dimensiones teóricas para el diseño de programas académicos. Latin American Journal of Sports Management–Revista de gerencia deportiva ALGEDE, 5(2), 1-29.

Cardona, J. C. P. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: revisión documental. VIREF Revista de Educación Física, 9(1), 72-89.

Carretero-Dios, H. & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. International Journal of Clinical Health Psychology, 5 (3), 521-551.

Carretero-Dios, H. & Pérez, C. (2007). Standards for the development and the review of instrumental studies: Considerations about test selection in psychological research. International Journal of Clinical Health Psychology, 7, 863-882.

Castañeda Cubillos, H. J. & Trujillo Fandiño, J. S. (2023). Análisis preliminar del uso de las redes sociales como oportunidad estratégica para las pymes del sector deportivo en Bogotá Colombia.

Castaño, A. M. A., Forero, D. H., Saavedra, N. O., & Herrera, D. S. L. (2023). Reflexiones acerca de la investigación en las ciencias del deporte, desde el ECSS. revisión documental. Revista digital: ARCOFADER, 2(1), 110-129.

Castellanos, J. M. B. (2022). La Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas. ARANZADI/CIVITAS.

Castellanos, K. L. R., Guitart, S. O., & Anido, L. S. APUNTES SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA UNIVERSITARIA NOTES ON THE IMPROVEMENT OF UNIVERSITY SPORTS MANAGEMENT.

Castelo-Salazar, A., Jiménez-Vargas, N., Ríos-Sanipatin, E., & Cabezas-Paltan, G. (2019). MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE PYMES COMERCIALES METALMECÁNICAS. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(95), 82-89.

Cedeño Mera, J. G. & Zambrano Prieto, Y. J. (2020). La gestión financiera y su influencia en la rentabilidad de las empresas comerciales de insumos acuícolas de la ciudad de Bahía de Caráquez.

Cerero, J. F., Rueda, M. M., Menendez, A. M., & Maldonado, J. J. V. (2023). El deporte como propuesta educativa para la inclusión. *Innovación pedagógica y competencia digital: perspectivas desde la investigación docente*, 29.

Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 685-704.

Chapa Sosa, E., Martínez, R. D. J., Ipanaqué, R. A., Escalante Cano, E., & Lisset Chapa Mendez, M. D. C. (2023). Habilidades Directivas en la Gestión Empresarial Estatal, Generando Bienestar Social. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1), 115-130.

Chaparro Molina, J. F. (2020). Toma de decisiones y análisis de resultados de la dirección y gestión del área/departamento de dirección general, de la empresa Adamuz en el Mercado Copro20 (Bachelor's thesis).

Chávez Mederos, A. (2023). Software para la gestión del sistema de dirección en las organizaciones deportivas matanceras (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Técnicas.).

Chávez, J. F. A., Gallegos, L. I. F., Hernández, G. S. R., & Mata, K. J. M. (2023). Relación entre la actividad física y la calidad de vida relacionada con la salud en personas con enfermedades cardiovasculares. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (50), 1035-1043.

Circulo de gestores deportivos de Madrid (Ed.). (2023, enero). INFORME Enero 2023 Estudio Perfil del gestor deportivo de Madrid. Munideporte.

Cotignola, Á., Odzak, A., Franchella, J., Bisso, A., Duran, M., Palencia Vizcarra, R., ... & Rodríguez, W. (2023). Actividad física y salud cardiovascular. *MEDICINA (Buenos Aires)*, 83, 7-10.

Culcay Veliz, M. B. & Veliz Aguilar, M. B. (2022). Contabilidad de costos: conceptos elementales.

Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116-133.

de Aldama Ortuzar, I. M., Cayero, R., Teruelo Terreras, B., González Bravo, J., & Yanci Irigoyen, J. (2024). Situación actual y retos de futuro de los servicios deportivos municipales: percepción de los responsables deportivos. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 55.

del Barrio Díez, A. D. J. (2022). SOSTENIBILIDAD Y SEGURIDAD EN LAS CONSTRUCCIONES DEPORTIVAS. LA EXPERIENCIA DEL CSD DESDE 1989 A 2020. La seguridad deportiva a debate II.

Del Mar, C. G. M., Juan, P. C., & De Granada Departamento de Didáctica de la Expresión Musical Plástica y Corporal, U. (2016). El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes. Universidad de Granada.

Duclos-Bastías, D., Matus-Castillo, C., Flández-Valderrama, J., Cornejo-Améstica, M., & Giakoni-Ramírez, F. (2023). Valoración de las competencias profesionales en gestores deportivos municipales de Chile (Valuations of professional competencies in municipal sports managers in Chile). *Retos*, 50(98), 831-837.

Díaz Pérez, A. (2023). Estudio sobre la gestión de los puertos deportivos y su explotación.

Echeverry Parra, L. F., Tejada Villanueva, J. D., & Enciso Preciado, Y. H. (2022). Aplicación de la tecnología bim para el proyecto “Construcción de Unidad Deportiva” empleada para la gestión de proyecto.

Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies–sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344-363.

Fernández Torres, J. M. (2022). Régimen jurídico del Compliance en el Derecho del Deporte.

Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.

Fonseca, I. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte: una revisión sistemática. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (43), 1106-1115.

Fonseca, I., Bernate, J., & Cabanzo, C. (2024). Medición de la Responsabilidad Social Corporativa en organizaciones deportivas: desarrollo y validación de escala.

Fonseca, I., Bernate, J., & Tuay, D. (2022). La responsabilidad social corporativa y los eventos deportivos. Una revisión sistemática de la producción científica. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11, 8-8.

Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2020). Sports business management: Decision making around the globe.

Fried, G. & Kastel, M. (2020). Managing sport facilities.

Gamarra Bardelli, G. M. (2023). Planificación estratégica, gestión deportiva y satisfacción ciudadana de programas deportivos promovidos por entidades públicas en la región Callao.

Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*.

Garate Soto, A. (2021). Metodología para el cumplimiento del Código Nacional de Electricidad para la seguridad de las instalaciones eléctricas-caso industriales.

García Caba, M. M. (2021). La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos.

García, F. N. (2024). RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: Teoría y práctica de la sostenibilidad.

García, L. G. S., Sánchez, R. M., & Cavazos, E. A. G. (2021). La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos. Eirene Estudios De Paz Y Conflictos, 4(7), 163-182.

García-Calvo, T., Fernández del Olmo, M. Á., Ara Royo, I., Moya Ramón, M., Jiménez Castuera, R., Fernández Rio, F. J., ... & Pérez Tejero, J. (2022). Las ciencias de la actividad física y del deporte en España: evolución, situación actual y prospectivas. Encuentros Multidisciplinares, (70), 1-8.

Garrido Morales, J. (2020). Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de excelencia.

Giakoni, F. (2023). El libro blanco de la gestión deportiva.

Gil-Jerez, M. (2023). Retrato del perfil profesional del organizador de eventos. IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix, 6(1), 24-40.

González Castro, P. A. (2021). El perfil profesional en la gestión deportiva (Master's thesis).

González Contreras, N. V., Florez Bernal, J. C., & Cubillos Garay, Y. A. (2024). Identificación de Estrategia de Marketing Efectiva para Aumentar la Escalabilidad en T2 Total Training (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).

González, D. A. M. M. & Tascón, D. M. G. (2022). FACTORES QUE AFECTAN Y AGENTES IMPLICADOS EN LA SEGURIDAD DEPORTIVA. La seguridad deportiva a debate II, 87.

González, M. U. (2021). Actividad física del instituto municipal de deportes de sevilla dirigida a la población adulta mayor. Athlos: Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte, (22), 83-115.

González-García, H., Pelegrín, A., & Morales, A. T. (2019). Influencia de la ira en el nivel de competición, éxitos y deportistas profesionales. Ansiedad y estrés, 25(2), 105-110.

Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. Industry and Higher Education, 36(2), 118-127.

Guitart, S. O. G. S. O., Castellanos, K. L. R., & Valenciano, R. F. (2023). Gestión deportiva comunitaria: una propuesta para Cuba desde la visión del emprendimiento socia. Economía y Desarrollo, 167(1).

Gutiérrez-Dávila, M., y Oña, A. (2005). Metodología en las Ciencias del Deporte. Madrid: Síntesis.

Halliday, D. (2021). On the (mis) classification of paid labor: When should gig workers have employee status?. Politics, Philosophy & Economics, 20(3), 229-250.

Hernández Angulo, L. H. (2024). Modelos de evaluación de la calidad del servicio deportivo, una revisión documental.

Hernández Moreno, J. G. (2023). Reformulación del manual de uso, mantenimiento y seguridad de la piscina olímpica del Centro de Alto Rendimiento-CAR (Bachelor's thesis).

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2006). Metodología de la investigación (4 Ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández-Beltrán, V., González-Coto, V. A., Gámez-Calvo, L., Luna-González, J., & Gamonales, J. M. (2022). Propuesta de unidad didáctica para Educación Física: "la orientación deportiva como herramienta de inclusión para los alumnos con TDAH". E-Motion: Revista de Educación, Motricidad e Investigación, (19), 60-81.

Himeur, Y., Elnour, M., Fadli, F., Meskin, N., Petri, I., Rezgui, Y., ... & Amira, A. (2023). AI-big data analytics for building automation and management systems: a survey, actual challenges and future perspectives. Artificial Intelligence Review, 56(6), 4929-5021.

Iglesias Serrano, E. (2021). Deporte profesional como negocio internacional.

James Weese, W., El-Khoury, M., Brown, G., & Zachary Weese, W. (2022). The Future Is Now: Preparing Sport Management Graduates in Times of Disruption and Change.

Jiménez Hernández, N. (2021). El estado del arte de la investigación en Administración Deportiva en el proyecto curricular de Administración Deportiva de la UDFJC, durante el siglo XXI.

Jiménez, P. J., Vidal-Vilaplana, A., & Piravique-Ávila, L. A. (2023). Análisis del perfil del gestor deportivo en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de bogotá. Journal of Sports Economics & Management, (13), 17-34.

Julia-Igual, J., Bernal, E., & Carrasco, I. (2022). Economía Social y recuperación económica tras la crisis del COVID-19. CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa, 104, 7-33.

KC, A. L. & KC, J. T. (2021). Sport: law and practice.

Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. Sport Management Review, 23(5), 964-977.

Koeltzsch, G. K. (2022). Deporte y ética desde los cuerpos.

Lino, M. B. (2024). Deporte adaptado y lesión medular.

Lombeida Cuenca, G. L. (2024). Análisis de la viabilidad técnica, económica y ambiental del uso de ladrillos ecológicos en la construcción de viviendas en Quito (Bachelor's thesis).

Lu, H. F. (2021). Enhancing university student employability through practical experiential learning in the sport industry: An industry-academia cooperation case from Taiwan. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 28, 100301.

Lugo Virguez, I. R., Silveira Pérez, Y., Castellano Montiel, A. G., & Sanabria Navarro, J. R. (2024). Toma de decisiones sobre el talento deportivo para el crecimiento económico endógeno: Talentos Colombia. Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación, 51.

Lussier, R. N. & Kimball, D. C. (2023). Applied sport management skills.

López, K. E. S., Andrade, P. L. M., Zambrano, J. F. Z., & Delgado, L. A. L. (2022). Incidencia de la gestión administrativa de los espacios deportivos en la calidad percibida por los estudiantes universitarios. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 15(10), 69-81.

Manuyama Amasifuen, F. R. & Soria Isuiza, S. J. E. (2023). Recuperación e implementación de los espacios deportivos en la Villa Olímpica como centro de alto rendimiento de Loreto, San Juan Bautista, 2022.

Martínez González-Mohino, D. (2017). Concepto y Clasificación de los Juegos y Deportes Tradicionales y Populares en España. PublicacionesDidácticas, 84(1), 177-183.

Martínez, R. M., Segado, F. S., & Pato, A. S. Análisis de los principales sistemas de gestión ambiental en instalaciones deportivas: propuesta alternativa de un sistema gestión ambiental Analysis of the main systems of environmental management in sports facilities: alternative proposal for an environmental management system.

Medina, D. R. B., Escobar, E. M., & Caicedo, F. B. C. (2023). Educación y bienestar social: El papel del deporte y lo social. Código Científico Revista de Investigación, 4(2), 1095-1118.

Medina, M. N. & Galván, J. J. M. (2021). La nueva Ley de Educación (LOMLOE) ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y el reto de la COVID-19. Avances en supervisión educativa, (35).

Mendoza Guzmán, K. L. (2021). Responsabilidad social de la mujer y gestión financiera en el contexto empresarial del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha (Doctoral dissertation, Universidad de La Guajira).

Mesoudi, A. (2020). Cultural evolution of football tactics: strategic social learning in managers' choice of formation. Evolutionary Human Sciences, 2, e25.

Molina Navarro, F., Rivera Mateos, M., & Millán Vázquez de la Torre, M. G. (2020). Outdoor sports and active tourism company management in Cordoba (southern Spain): An empirical study on the perception and behavior of supply. Plos one, 15(12), e0243623.

Montiel, A., Camacho, P., & Martín-Barrero, A. (2021). La planificación del entrenamiento en deporte y su orientación al fútbol. Revisión narrativa sobre su evolución histórica. Logía, educación física y deporte, 1(2), 34-42.

Murralla. Colás, M. P., y Buendía, L. (1992). Investigación educativa.

Niebles Nuñez, W., Sanabria Navarro, J. R., & Silveira Pérez, Y. (2023). Análisis sistémico del contexto mundial de gestión deportiva: aportes significativos de la revista Retos. Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación, 48.

Nuviala, A.; Grao-Cruces, A.; Tamayo, J.A.; Nuviala, R.; Álvarez, J. & Fernández-Martínez, A. (2013) Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13 (51), 419-436.

Núñez, W. N., Navarro, J. R. S., & Pérez, Y. S. (2023). Análisis sistémico del contexto mundial de gestión deportiva: aportes significativos de la revista Retos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (48), 481-493.

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.

Oliver Mora, A. (2021). El Trabajo de los líderes en las entidades deportivas, metodología y procedimientos: investigación en el ámbito de la educación y formación.

Olivo Contreras, R. H. (2022). Gestión administrativa del Centro Deportivo Boyka Fitness (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2022).

Ooms, L. (2022). S07-4 Sporting programs aimed at inactive population groups in the Netherlands: factors influencing their long-term sustainability in the organized sports setting. *European Journal of Public Health*, 32(Supplement_2), ckac093-037.

Ortega, E., Egido, J.M., Palao, J.M. & Sainz, P. (2008). Diseño y validación de un cuestionario para valorar las preferencias y satisfacciones en jóvenes jugadores de baloncesto. [Versión electrónica]. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 39-58.

Jiménez, P. J., Vidal-Vilaplana, A., & Piravique-Ávila, L. A. (2023). Análisis del perfil del gestor deportivo en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Bogotá. *Journal of Sports Economics & Management*, (13), 17-34.

Palma, H. G. H., Pitre-Redondo, R., & Daza, B. C. O. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (27), 35-43.

Paucar Llanos, J. I. (2024). Valoración y Control de la NIC 16 como parte de la gestión administrativa en la Federación Deportiva Provincial de Bolívar, año 2022 (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática. Carrera Administración de Empresas).

Pedersen, P. M., Laucella, P., Geurin, A., & Kian, E. (2020). Strategic sport communication. *Human Kinetics Publishers*.

Peirano Urrunaga, S. & Gamarra Salcedo, E. G. (2021). Liderazgo de las gerencias deportivas y su influencia en los niveles de indisciplina de jugadores en los clubes profesionales de fútbol de Lima entre el 2015 y 2020.

Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795-826.

Peña Amézquita, C. A. & Rodríguez Marín, N. D. (2023). Implementación de un modelo de gestión administrativo en la conformación de un Club deportivo.

Piñeiro, R. S. (2020). Preferencias de formación continua entre los Titulados Universitarios en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en activo en Galicia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 27-38.

Pueyo, Á. P., Alcalá, D. H., Fernández, J. F., García, C. G., & Rodríguez, L. S. (2021). Más horas sí, pero ¿ cómo implantarlas sin perder el enfoque pedagógico de la Educación Física?. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (39), 345-353.

Pérez, C. E. C. & Rodríguez, C. D. Q. (2020). Contribución teórica referente a la gestión deportiva: desde la formación a las competencias profesionales.

Pérez, J., y Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral escala general de satisfacción [Versión Electrónica]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Disponible en <http://www.feteugtcyl.es/Salud%20laboral/Notas%20Técnicas%20y%20comunicados/NTP%20394%20Satisfaccion%20laboral%20escala%20general%20de%20satisfaccion.doc>. [Consulta 14/08/2007]

Iniesta, J. D. C. R., Suarez, A. D., & Gullón, J. M. L. (2023). Perfil del gestor deportivo en municipios de más de 100.000 habitantes. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 12, 17-17.

Radke, D., & Orchard, A. (2023). Presenting multiagent challenges in team sports analytics. arXiv preprint arXiv:2303.13660.

Ramírez Morla, J. J. (2024). Gestión administrativa y los servicios de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena (Master's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024).

Rey Balta, D. M., & Tong Tam, B. (2020). Modelo de negocio basado en un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial e Innovación Social como generadores de valor compartido en las organizaciones deportivas privadas que implementan programas de deporte para el desarrollo. Lima, 2020.

Rial, B. M. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (26), 134-137.

Roig, M. C. & Macías, G. P. (2023). IV CONGRESO INTERNACIONAL DE ECONOMÍA, CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN (ECAD 2023).

Rondón, K. D. R., Ramírez, K. A. P., Silva, O. D. B., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (46), 1015-1021.

Rubiano García, G. (2024). Importancia de la gestión de calidad en organizaciones deportivas nacionales.

Ruiz, J. I. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. (2 Ed.) (Vol. 15). Bilbao: Universidad de Deusto. Serie Ciencias Sociales.

Ríos Riquelme, R., Sancho-Esper, F., & Tortosa-Martínez, J. (2020). La importancia de la responsabilidad social corporativa en centros deportivos.

Saenz Vasquez, K. W. (2023). Propuesta de un centro de entrenamiento de alto rendimiento para el fútbol basado en estrategias de enfriamiento pasivo en la provincia de Trujillo 2022.

Salgado-Barandela, J., Barajas, Á., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V., & Silva, R. (2019). PROFESSIONAL PROFILE OF THE LOCAL SPORT MANAGEMENT: NECESSARY CAPACITIES AND ABILITIES. *Revista Española de Educación Física y Deportes/Revista Española de Educación Física y Deportes*, 424, 45-56.

Sanchez-Fernandez, P., Sanchez, L. C., & Barajas, A. (2023). Las federaciones deportivas españolas: una evaluación multivariante de su gestión. *Cuadernos económicos de ICE*, (106).

Santana, I. D. S., Jijón, D. B., & Castro, W. F. J. (2023). Modelo de gestión de las instituciones deportivas, estudio comparativo de los clubes que integran el ranking mundial de la FIFA en el primer semestre de 2022.

Santos De La Cruz, J. L. (2021). Incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la gestión deportiva en la ley general de sociedades (ley n° 26887).

Sarabanda Acero, M. (2023). Política institucional de gestión documental de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá.

Scott, D. (2021). Contemporary leadership in sport organizations.

Seguí-Urbaneja, J., Cabello-Manrique, D., Carlos Guevara-Pérez, J., & Puga-González, E. (2022). Understanding the Predictors of Economic Politics on Elite Sport: A Case Study from Spain.

Seifried, C., Agyemang, K. J., Walker, N., & Soebbing, B. (2021). Sport management and business schools: A growing partnership in a changing higher education environment. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100529.

Shilbury, D. & Rowe, K. (2020). Sport management in Australia: An organisational overview.

Skinner, J., Edwards, A., & Smith, A. C. T. (2020). Qualitative research in sport management.

Slack, T., Byers, T., & Thurston, A. (2020). Understanding sport organizations: applications for sport managers.

Solanellas Donato, F., Avila, M. A., Muñoz Vázquez, J., & Rosa, C. (2022). Sport policies in the province of Barcelona. The vision of municipal sports managers. *Cultura_Ciencia_Deporte [CCD]*, 17(51).

Solano-Molina, E. A. (2023). Manual de tipología y requerimientos técnicos para la construcción de infraestructura tipo parque y canchas multiuso en espacios públicos.

Soria Polo, C. (2023). Desarrollo de una aplicación interactiva para el apoyo a la toma de decisiones para Direcciones Deportivas Data Driven en fútbol.

Spengler, J. O., Anderson, P. M., Connaughton, D. P., & Baker, T. A. (2022). Introduction to sport law with case studies in sport law. *Human Kinetics*.

Sánchez Durán, F. (2023). Gestión económica deportiva: análisis de modelos de gestión económica aplicables a La Liga Española de Fútbol.

Sánchez-García, R., Moscoso-Sánchez, D., & Piedra, J. (2020). The sociology of sport in Spain: Development, current situation, and future challenges. *Sport und Gesellschaft*, 17(1), 69-95.

Tafalla, A. M. G. (2004). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro (Doctoral dissertation, Universitat de València).

Tafalla, A. M. G., Sancho, J. A. M., & Gómez, A. M. (2005). La importancia del gestor deportivo en el municipio (Vol. 654). Inde.

Teixeira, M. C., Rijo, V. A., & Sesinando, A. D. (2022). Sports management research: analysis of scientific development in Portugal (2008-2017). *Journal of Physical Education*, 33, e3353.

Tejero, J. P., Carmona, M. C., & Hernández, S. F. C. (2023). Competencias laborales en el mercado deportivo en España: la opinión de los empleadores. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (50), 799-807.

Teodora, T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 2-7.

Thomas, J., y Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Barcelona: Paidotribo.

Tobón Trujillo, J. C. (2021). DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA EN EL PLANTEL NO. 60 COBAEM TEMOAYA.

Torres, J. M. F. (2020). Análisis, implantación e incidencia del compliance en el Derecho del Deporte. *FairPlay, Revista de Filosofía, Ética y Derecho del Deporte*, (16).

Trudel, P., Milestetd, M., & Culver, D. M. (2020). What the empirical studies on sport coach education programs in higher education have to reveal: A review. *International Sport Coaching Journal*, 7(1), 61-73.

Valiño, A. (). La gobernanza de los clubes de tenis: Aspectos relevantes.

Varela, A., Gamba-Echeverría, L., Fraguera-Vale, R., Crespo-Eguilaz, N., Arellano-Torres, A., Magallon-Recalde, S., ... & Sobrino, A. Á. (2024). El deporte como herramienta de bienestar e inclusión social en deportistas con discapacidad intelectual.

Vasquez Azar, R. S. (2024). El deporte y su efecto en la resiliencia de los jóvenes en contextos vulnerables (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña).

Vera, J. B. (2021). *Derecho para el deporte: referencia especial al deporte profesionalizado*. Editorial Reus.

Vielma, M. J. M., & Urdaneta, G. (2021). Gestión logística como desafío estratégico para el mantenimiento de instalaciones deportivas en universidades públicas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 29(18), 92-109.

Villalobos Ramos, K. S. Diseño de procedimientos administrativos a través de herramientas ingenieriles para la construcción del nuevo coliseo Álvaro Mesa Amaya, Villavicencio–Meta en el año 2023.

Virguez, I. R. L., Pérez, Y. S., Montiel, A. G. C., & Navarro, J. R. S. (2024). Toma de decisiones sobre el talento deportivo para el crecimiento económico endógeno: Talentos Colombia. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (51), 1174-1184.

Woods, C. T., McKeown, I., Rothwell, M., Araújo, D., Robertson, S., & Davids, K. (2020). Sport practitioners as sport ecology designers: how ecological dynamics has progressively changed perceptions of skill “acquisition” in the sporting habitat. *Frontiers in psychology*, 11, 654.

Zambrano Rodríguez, J. S. (2023). Leones de Zipaquirá: Trabajo de Grado Creación de Empresas.

9. Anexos

Anexo I. Informe de la comisión de ética

UNIVERSIDAD DE
MURCIA

Vicerrectorado de
Investigación



Comisión de
Ética de
Investigación



INFORME DE LA COMISIÓN DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA

Jaime Peris Riera, Catedrático de Universidad y Secretario de la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia

CERTIFICA:

Que D. José de Calasanz Rabadán Iniesta ha presentado la Tesis Doctoral titulada *"Perfil del gestor deportivo de entidades públicas de la Región de Murcia"*, dirigida por el Dr. D. Arturo Díaz Suárez a la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia.

Que dicha Comisión analizó toda la documentación presentada, y de conformidad con lo acordado el día 29 de junio de 2015¹, por unanimidad, se emite INFORME FAVORABLE.

Y para que conste y tenga los efectos que correspondan, firmo esta certificación, con el visto bueno del Presidente de la Comisión, en Murcia a 29 de julio de 2015.

Vº Bº

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA

Fdo.: Antonio Juan García Fernández

ID: 1119/2015

¹ A los efectos de lo establecido en el art. 27.5 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del P.A.C. (B.O.E. 27-11), se advierte que el acta de la sesión citada está pendiente de aprobación

Anexo II. Cuestionario

SOCIO DEMOGRAFICO	RESPUESTAS
Titulación que posee:	1) Graduado ESO 2) Grado medio 3) Grado superior formación profesional 4)BACHILLERATO 5) Titulación universitaria 6)(indicar cuál) _____
Necesita el gestor deportivo alguna titulación especial:	SI/NO ¿Cuál?_____ (Ninguna, CAFD, ADE, derecho, cual)
Según su experiencia ¿Un gestor deportivo necesita una titulación universitaria?	SI/NO
¿Cómo se denomina su puesto de trabajo	? 1) Coordinador de deportes 2) Gestor de deportes 3) Director de área 4) Monitor de deportes.5) Director deportivo 6)Otro: _____
¿Qué número de horas realiza normalmente A LA SEMANA?	1) Tiempo completo 2)Tiempo parcial
¿De las horas semanales trabajadas cuantas dedica en los fines de semana?	
¿Cuál es su salario mensual?	1) <900€ 2)901-1500€ 3)1501-2000€ 4)>2001€
¿Trabaja todos los días las mismas horas?	SI/NO
¿Qué población tiene su municipio?	
Edad	
Sexo	
Aparte del tiempo establecido en su contrato cuanto más echa	
Siente usted el reconocimiento de sus jefes	SI/NO
Siente el mismo reconocimiento que otros tecnicos de otras areas del ayuntamiento	SI/NO
Se siente realizado con el desempeño de su trabajo	SI/NO
reconocimiento de su trabajo	SI/NO
ADMINISTRATIVO	RESPUESTAS
¿En qué medida elabora presupuestos?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida estudia costes de actividades?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones realiza actividades de control económico y financiero?	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones realiza las propuestas de subidas o bajadas de precios de las actividades ofertadas?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones realiza peticiones de subvenciones?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida dispone de equipamiento informático adecuado para sus las tareas contables?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones realiza propuestas para tener contratos de esponsorización?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre

¿En qué medida su ayuntamiento tiene contratos de publicidad?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza una memoria de resultados económicos?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida cede competencias a empresas privadas?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
INSTALACIONES	RESPUESTAS
¿En qué medida organiza los horarios de uso de las instalaciones?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida supervisa la limpieza de las dependencias?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida supervisa el estado del material?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida supervisa el estado de la seguridad de las instalaciones?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones le piden asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida propone la construcción de nuevas instalaciones o la remodelación de aquellas que lo necesitan?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
RRHH	RESPUESTAS
¿En qué ocasiones atiende usted las quejas y reclamaciones de los usuarios?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida participa usted en la comisión de contratación del personal?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones participa Selección usted al personal?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida participa usted las entrevistas a los futuros trabajadores?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones atiende a las inspecciones de trabajo?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones atiende a los sindicatos de los trabajadores?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza informes para despedir a los trabajadores?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones mantiene reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida desarrolla un plan de prevención?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida está usted al corriente de la legislación laboral?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones atiende directamente los problemas de los trabajadores?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
En qué medida estudia costes del trabajador:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
COMPETENCIAS	RESPUESTAS
¿En qué medida desarrolla el plan de las actividades?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre

En qué medida realiza las propuestas para las actividades a realizar?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza seguimiento de las actividades?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida Informa a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida atiende a medios de comunicación?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida transmite imagen de la entidad fuera del municipio?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza encuestas de satisfacción a los usuarios?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones realiza funciones de clases como monitor?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida considera la función de impartir clases como monitor una función del gestor?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza propuestas para tener convenios con clubs deportivos?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué ocasiones organiza reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida expone los resultados económicos?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
¿En qué medida realiza análisis de las actividades más demandadas por los usuarios?:	1 Nunca; 2 Rara vez; 3 Algunas veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre
OTRAS	RESPUESTAS
¿Cuántas personas estan bajo a su cargo?	
Áreas de la gestión a la que se dedica:	(se puede seleccionar varias) 1) Instalaciones deportivas 2) Actividades deportivas 3) Directivas propias 4) Recursos humanos 5) Comercial y marketing
¿Qué presupuesto tuvo en 2020?:	
¿Cómo contabilizan sus gastos e ingresos?:	1) por ejercicio 2) por temporada 3)trimestral 4) mensual
¿Quién realiza la contabilidad de su área en el ayuntamiento?:	1) Contabilidad del ayuntamiento 2) Un departamento dependiente de deportes 3) otros _____
¿Quién realiza el mantenimiento de las instalaciones?:	1) Trabajadores del servicio 2) Empresa de servicios 3) Otros (Indicar cuál) _____
Los técnicos superiores están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los técnicos medios están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los administrativos están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los oficiales están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los conserjes y operarios están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro

Los operarios de limpieza están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los operarios de mantenimiento están contratados por:	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
Los monitores deportivos están contratados por: 1	1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro
¿Cómo da a conocer sus programas e instalaciones?:	1) Folletos 2) Posters 3) Reuniones informativas 4) Radio 5) Televisión 6) Prensa 7) Combinando todas

Anexo III. Carta de presentación gestores colaboradores



Estimado colaborador

En primer lugar me presento, soy José Rabadán, alumno de doctorado de la universidad de Murcia en la facultad de Ciencias del deporte. Estoy llevando a cabo mi tesis doctoral en el campo de la gestión deportiva y preciso su colaboración.

Se le ha enviado un enlace para participar en el estudio:

“PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO DE ENTIDADES LOCALES DE LA REGION DE MURCIA”

Pedimos su colaboración para ayudar en esta investigación, rellenando el cuestionario que se le ha enviado a través de un enlace ya que debido a su puesto laboral es la persona que mejor podría responder a las preguntas.

El cuestionario es muy sencillo y no le llevará más de 15 minutos. Las preguntas están relacionadas con diversas áreas de la gestión a la que usted se dedica, funciones, labores y actividades que realiza además de una parte para el estudio sociodemográfico y de opinión personal.

Gracias por su inestimable ayuda sin la cual no podría completar este trabajo

Un saludo
Atentamente José Rabadán

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE UN CUESTIONARIO SOBRE EL PERFIL DEL GESTOR DE ENTIDADES DEPORTIVAS PUBLICAS



Estimado Colaborador,

Como usted bien conoce, una de las áreas de gestión deportiva que en los últimos años está adquiriendo gran protagonismo y va consiguiendo más importante es el análisis de la calidad de los servicios deportivos y la satisfacción de los usuarios que realizan actividad diaria en los centros e instalaciones deportivas.

A continuación se presente una batería de preguntas sobre diferentes dimensiones que pueden existir dentro del perfil del gestor deportivo para la valoración y revisión por parte de los jueces expertos seleccionados entre los que usted se encuentra.

Buscamos de su aportación como experto la valoración de la calidad de la pregunta/respuesta, la adecuación de la escala utilizada, así como la correcta elección conceptual, debiendo valorar cada ítem en una escala del 1 al 10, donde 1 es "inaceptable" y 10 es "excelente".

Con esta calificación, unida a la de otros 10 expertos, podremos comprobar: i) si es correcta la formulación de la pregunta, ii) si es adecuada la terminológica empleada para redactar la pregunta y iii), si la unidad de la escala de medida es la más sensible para recoger los datos y realizar una buena discriminación entre las respuestas de los participantes.

Para poder tener una visión más global su opinión sobre cada ítem, en la siguiente columna le solicitamos una **valoración global** de todos los apartados que se han valorado de manera analítica.

Además de ello, hemos incluido dos columnas para que de manera dicotómica (Sí/No) pueda responder para cada ítem a las siguientes preguntas:

1. ¿Es precisa?

2. ¿Debe estar en el cuestionario?

Por último, le solicitamos que aquellos ítems que usted califique con la valoración global inferior a 7 sobre 10 nos proponga posibles cambios en la redacción de dicha pregunta.

Para cualquier duda técnica o consulta puede ponerse contacto con nosotros en este email:

josedecalasanz.rabadan@gmail.com

Agradecerle por adelantado su colaboración,

Un cordial saludo, el equipo investigador

Justificación

Existe una gran parte de las instigaciones llevadas a cabo, que pretenden encontrar los elementos comunes a todo trabajo directivo, concluyendo así en generalidades que se basan en funciones a cumplir por los directivos, más que en las actividades que realizan en ese trabajo.

Diversos autores que estudian la dirección y gestión deportiva parten de una definición funcional del término dirección, que comprendería planificación, organización, liderazgo y evaluación. En cambio los autores que han realizado estudios empíricos para determinar con precisión la naturaleza y contenido del trabajo directivo parten en general de una postura más pragmática, determinando el objeto de estudio a través de delimitar la muestra a estudiar, para posteriormente estudiar el desempeño de sus respectivos puestos de trabajo.

El estudio del trabajo del directivo constituye una parte importante para poder entender y analizar el puesto del gestor o técnico. Cabría pensar en una primera aproximación, dado que los gestores o técnicos deportivos trabajan en un contexto específico y unas condiciones determinadas.

En nuestra sociedad actual el deporte se ha convertido en un elemento importante de consumo para una población cada vez más heterogénea, que practica deporte de forma más regular y que lo hace de manera personalizada. Ante esta situación, los poderes públicos se han visto obligados a crear una estructura técnica capaz de gestionar las instalaciones y planificar un programa de actividades.

Estos profesionales deben garantizar la plena y buena utilización de los espacios deportivos, así como la planificación, organización y control de todos los aspectos relacionados con las instalaciones deportivas de la localidad, incluyendo el desarrollo de una oferta de actividades de calidad que aporte beneficios a sus ciudadanos tanto en salud como en desarrollo físico.

El objetivo principal marcado es el de poder llegar a conocer el perfil del gestor público, además de poder crear un censo sobre la gestión deportiva. Todas las variables que nos aporte este cuestionario estarán fundamentadas en la necesidad de profundizar en la realidad actual y futura del gestor público deportivo en la Comunidad Autónoma de Murcia.

Tabla 1: Dimensiones cuestionario.

DIMENSION	JUSTIFICACION
Datos personales	Con esta dimensión lo que queremos es conocer la situación actual y personal de cada gestor
Administrativo-económico-contable	Saber cuáles son las competencias de los gestores dentro de las áreas contables, económicas y de administración.
Instalaciones-seguridad	Que actividades realiza en cuanto a la seguridad y mantenimiento de las instalaciones, cuáles son sus competencias y como se valora
RRHH	Que conocimientos posee en este campo y que capacidad tiene para gestionar el personal de forma directa o indirecta
Competencias	Esta dimensión agrupa varios tipos de cuestiones con un elemento común, cuáles son sus campos de trabajo o que tareas tiene asignadas como gestor.

Escala de medida

La gran mayoría de las escalas su valoración está marcada mediante escala tipo Likert de 7 puntos. Con el fin de evitar el “sesgo de tendencia central” la valoración se hará sobre 6 puntos, donde el valor “1” es “Muy en desacuerdo” y el valor “6” significa “Muy de acuerdo”.

Muy en desacuerdo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Muy de acuerdo

POSIBLES PREGUNTAS PARA CUESTIONARIO PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO

CUESTIONARIO PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO La Universidad de Murcia con el objetivo de poder valorar el perfil del gestor deportivo, trabaja en la elaboración de un cuestionario y se solicita su ayuda para el desarrollo del mismo. Indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de los siguientes enunciados , señalando el número de respuestas que más se ajuste utilizando la siguiente escala. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas; únicamente nos interesa que indique un número que refleje con precisión su opinión sincera sobre esta carrera. Gracias por su colaboración	Valorar de 1 a10						SI/NO		
	Calidad				Redacción		Valorac. Global	¿Es Precisa?	¿Debe estar?
	Pregunta	Respuesta	Escala	Conceptual	Composición	Adecuación			
Dimensión: DATOS PERSONALES									
Nombre: _____									
Fecha de nacimiento: _____									
Nacionalidad/comunidad: _____									
Estado civil: 1) Soltero 2) Casado 3) Divorciado 4) Viudo									
Titulación que posee: 1) Graduado ESO 2) Grado medio BACHILLERATO 3) Grado superior formación profesional 4) Titulación universitaria (indicar cuál)									
Necesita el gestor deportivo alguna titulación especial: SI/NO ¿Cuál?									
Según su experiencia ¿Un gestor deportivo necesita una titulación universitaria? SI/NO									
¿Cómo se denomina su puesto de trabajo? 1) Coordinador de deportes 2) Gestor de deportes 3) Director de área 4) Monitor de deportes. Otro: DEJARLA ABIERTA SOLO									
¿Qué número de horas realiza normalmente A LA SEMANA? 1) <37.5horas 2) 37.5horas 3) >37.5horas									
¿De las horas semanales trabajadas cuantas dedica en los fines de semana? 1) <5h. 2) 5-10h. 3) 10-15h. 4) >15h.									
¿Cuáles son sus ingresos mensuales? 1) <900€ 2) 901-1500€ 3) 1501-2000€ 4) >2001€									
¿Trabaja todos los días las mismas horas? SI/NO									
Dimensión: ADMINISTRATIVO-ECONOMICO-CONTABLE									
¿Cuántas personas posee a su cargo?									
Áreas de la gestión a la que se dedica: (se puede seleccionar varias) 1) Instalaciones deportivas 2) Actividades deportivas 3) Directivas propias 4) Recursos humanos 5) Comercial y marketing									

Elabora presupuestos: SI/NO									
Estudio costes de actividades: SI/NO									
Estudio costes del trabajador: SI/NO									
¿Realiza actividades de control económico y financiero? SI/NO									
¿Realiza las propuestas de subidas o bajadas de precios?: SI/NO									
¿Realiza peticiones de subvenciones?: SI/NO									
¿Qué presupuesto tuvo en 2014?:									
¿Dispone de equipamiento informático adecuado para sus las tareas contables?: SI/NO									
¿Cómo contabilizan sus gastos e ingresos?: 1) por ejercicio 2) por temporada 3)trimestral 4) mensual									
¿Quién realiza la contabilidad de su área en el ayuntamiento?: 1) Contabilidad del ayuntamiento 2) Un departamento dependiente de deportes 3) otros									
¿Realiza propuestas para tener convenios con clubs deportivos?: SI/NO									
¿Realiza propuestas para tener contratos de esponsorización?: SI/NO									
¿Su ayuntamiento tiene contratos de publicidad?: SI/NO									
Dimensión: INSTALACIONES-SEGURIDAD									
¿Organiza los horarios de uso?: SI/NO									
¿Organiza reuniones con los trabajadores para controlar el funcionamiento de las instalaciones?: SI/NO									
¿Supervisa la limpieza de las dependencias?: SI/NO									
¿Supervisa el estado del material?: SI/NO									
¿Supervisa el estado de la seguridad de las instalaciones?: SI/NO									
¿Le piden asesoramiento en la construcción o remodelación de las instalaciones deportivas?: SI/NO									
¿Realiza una memoria de resultados económicos?: SI/NO									
¿Expone los resultados económicos?: SI/NO									
¿Realiza análisis de las actividades más demandadas por los usuarios?: SI/NO									
¿Quién realiza el mantenimiento de las instalaciones?: 1) Trabajadores del servicio 2) Empresa de servicios 3) Otros (Indicar cuál)									
Dimensión: RRHH									
¿Atiende usted las quejas y reclamaciones de los usuarios?: SI/NO									
¿participa usted en la comisión de contratación del personal?: SI/NO									

¿Participa Selecciona usted al personal?: SI/NO									
¿Participa usted las entrevistas a los futuros trabajadores?: SI/NO									
¿Atiende a las inspecciones de trabajo?: SI/NO									
¿Atiende a los sindicatos de los trabajadores?: SI/NO									
¿Realiza informes para Despedir a los trabajadores?: SI/NO									
¿Mantiene reuniones periódicas con trabajadores para conocer su situación?: SI/NO									
¿Desarrolla un plan de prevención?: SI/NO									
¿Está usted al corriente de la legislación laboral?: SI/NO									
¿Atiende directamente los problemas de los trabajadores?: SI/NO									
Los técnicos superiores están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los técnicos medios están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los administrativos están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los oficiales están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los conserjes y operarios están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los operarios de limpieza están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los operarios de mantenimiento están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Los monitores deportivos están contratados por: 1) Empresa de servicios 2) Club 3) ayuntamiento 4) otro									
Dimensión: COMPETENCIAS									
¿Desarrolla el plan de las actividades?: SI/NO									
¿Realiza convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades?: SI/NO									
Realiza las propuestas para las actividades a realizar?: SI/NO									
¿Realiza seguimiento de las actividades?: SI/NO									
¿Informa a los políticos del funcionamiento del servicio deportivo?: SI/NO									
¿Cede competencias a empresas privadas?: SI/NO									
¿Atiende a medios de comunicación?: SI/NO									

¿Transmite imagen de la entidad fuera del municipio?: SI/NO									
¿Cómo da a conocer sus programas e instalaciones?: 1) Folletos 2) Posters 3) Reuniones informativas 4) Radio 5) Televisión 6) Prensa 7)Combinando todas									
¿Realiza encuestas de satisfacción a los usuarios?: SI/NO									
¿Una de sus funciones es la de impartir clases como monitor?: SI/NO									
¿Considera la función de impartir clases como monitor una función del gestor?: SI/NO									

En este apartado puede realizar cualquier propuesta que desee (añadir alguna dimensión más, añadir preguntas nuevas, tipo de escala, etc.):

¿Cuál es su opinión sobre el título del cuestionario?

¿Cree usted que el nombre de las dimensiones es correcto?

¿Agruparía alguna pregunta en otra dimensión?

¿Son adecuadas las preguntas? ¿Eliminaría alguna pregunta? ¿Añadiría alguna pregunta más?

Breve Currículum:

Detalle brevemente (3-5 líneas) su currículum académico, profesional, e investigador, especialmente en los aspectos relacionados con los contenidos de esta validación del cuestionario sobre eventos deportivos.