



## ORIGINALES

# PERFIL PROFESIONAL DEL GESTOR DEPORTIVO MUNICIPAL: CAPACIDADES Y HABILIDADES NECESARIAS

Jesyca Salgado-Barandela<sup>1</sup>, Ángel Barajas<sup>2</sup>, Patricio Sánchez-Fernández<sup>3</sup>,  
Vicente Gambau<sup>4</sup> y Roberto Silva<sup>5</sup>

<sup>1,3</sup>*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Vigo, España*

<sup>2</sup>*Department of Finance, University Higher School of Economics in St. Petersburg, Rusia*

<sup>4</sup>*Departamento de Educación Física y Deporte, Universidad de A Coruña, España*

<sup>5</sup>*Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de Galicia, España*

## RESUMEN

La Comunidad Autónoma de Galicia muestra una carencia absoluta de información estadística sobre la gestión de las áreas deportivas municipales. Por otra parte no existe una correcta configuración de las competencias y habilidades que debe desarrollar el gestor deportivo municipal en su puesto de trabajo. Estos dos aspectos conllevan el objetivo principal del estudio. En primer lugar identificar y analizar la situación actual que presenta la gestión deportiva municipal en Galicia, estableciendo el perfil de los profesionales encargado de la gestión. En segundo lugar analizar si la valoración de las competencias y habilidades permite distinguir entre tipos de gestores en el ámbito deportivo. El perfil profesional de los gestores deportivos municipales en Galicia responde a las características tipo identificadas en los estudios previos de otras comunidades. Los gestores presentan un nivel formativo elevado e interés en la formación continua. Sin embargo, la configuración de los puestos de trabajo no es homogénea y los gestores no realizan únicamente tareas de dirección. Esta circunstancia se refleja en el análisis de las competencias y habilidades. Se identifica, mediante la aplicación de un clúster, un grupo de gestores que es consciente de la aplicación de competencias y habilidades en su puesto de trabajo. Frente a un segundo grupo que no considera o no es consciente de su aplicabilidad. Es necesaria una delimitación adecuada de las funciones de los gestores deportivos, para que relacionen y apliquen de forma correcta las competencias y habilidades adquiridas en su formación y a través de la experiencia profesional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión deportiva; Gestión deportiva municipal; Perfil profesional; Perfil laboral; Competencias; Habilidades.



PROFESSIONAL PROFILE OF THE LOCAL SPORT MANAGEMENT:  
NECESSARY CAPACITIES AND ABILITIES

## ABSTRACT

The region of Galician shows an absolute lack of statistical information on the management of local sports areas. On the other hand there is no correct configuration of the capacities and abilities that the local sports manager must develop in his job. These two aspects represent the main objective of the study. First, identify and analyze the current situation of local sports management in Galicia, recognizing the profile of management professionals. Secondly, to analyze whether the assessment of capacities and abilities allows tell apart types of managers in the sports field. The professional profile of local sports managers in Galicia is similar to that identified in previous studies in other regions. Managers have university education and interest in continuing training. However, the configuration of the jobs is not homogeneous and the managers do not have only management functions. This situation is shown in the analysis of capacities and abilities. It identifies, through the application of a cluster, a group of managers who is aware of the application capacities and abilities in their job. On the other hand, there is a second group that does not consider or are not aware of its applicability. An adequate delimitation of the functions of the sports managers is necessary. In this way, the managers will be able to relate and correctly apply the capacities and abilities achieved in their training and through their professional experience.

**KEYWORDS:** Sport management; Local sport management; Professional profile; Labor profile; Competitions; Skills.

Correspondencia: Jesyca Salgado-Barandela Email: [j.salgado@uvigo.es](mailto:j.salgado@uvigo.es)

Historia del artículo: Recibido el 2 de julio de 2018. Aceptado el 4 de febrero de 2019.

El sector deportivo y todo lo que lo rodea ha protagonizado un gran cambio en las últimas décadas en España. Este cambio ha venido propiciado por las alteraciones económicas y la evolución de la sociedad. Destaca el carácter voluntarista de antaño, frente a la necesidad actual de generar políticas y proyectos que tengan repercusión positiva en la población de los municipios (Gallardo & Jiménez, 2004).

Los ayuntamientos han sido los protagonistas de la evolución del deporte, mediante la *municipalización del deporte* (Teruelo & Correal, 2016). Este proceso ha hecho posible revertir la perspectiva de deporte exclusivista y restringido a un sector específico de la población, acercando la práctica deportiva a un mayor número de personas a través de distintas iniciativas y colaboraciones (Solar, 2016).

Se produjo un incremento en los presupuestos dedicados a fines deportivos, que en un primer lugar se invirtieron en las instalaciones e infraestructuras deportivas. Sin embargo, paulatinamente se han ido invirtiendo en programas y planes de actuación (Piñeiro, 2007), así como en la introducción de técnicas de gestión de las organizaciones (Solar, 2016). Sáez (2008) explica que la gestión deportiva tiende a ser cada vez más efectiva, lo que responde a un aumento por parte de las organizaciones del interés en materia deportiva. Más recientemente Gómez-Tafalla (2013) explica que el aumento de la demanda de actividades físico-deportivas por parte de la población, hace necesaria la existencia de personal más especializado y eficazmente formado.

Un eslabón importante en el desarrollo del deporte a nivel municipal lo representan los profesionales de la gestión deportiva. En este sentido también se ha producido una clara evolución. El estudio de Mestre (1976) mostraba que más del 90% del alumnado de las titulaciones de INEF y ENEF orientaba sus estudios hacia la docencia. Mientras que en estudios más recientes, como el realizado por Gómez-Tafalla & Mestre (2005), se puede observar cómo se produce una diversificación en las salidas profesionales. De tal forma que, disminuyen los profesionales del sector deportivo que ocupan puestos relacionados con la enseñanza y aumentan los que trabajan en gestión y dirección de instalaciones deportivas.

En este sentido el aumento del interés por la gestión deportiva, no vino acompañada por una evolución y consolidación en la profesionalización del sector. Se identifican carencias importantes en el aspecto conceptual y de terminología. Como explica Gambau (2009 y 2016) no existe uniformidad en la identificación de las profesiones ligadas al sector deportivo y en las denominaciones se confunden el concepto de actividad profesional del de ocupación.

Situación similar ocurre con la definición de las competencias y habilidades, que han sido ampliamente estudiadas en el ámbito empresarial y de los negocios, pero no concretamente para el área del deporte. Se pueden consultar trabajos que abordan las tareas que debe desarrollar un gestor deportivo como los realizados por Gómez-Tafalla (2003 y 2013) o Gómez-Tafalla & Mestre (2005). Igualmente se estudió la aplicación de las habilidades de liderazgo en la dirección deportiva por Gallardo (2011). En un trabajo más reciente, realizado por Méndez (2015), se abordan las funciones del gestor deportivo según las áreas funcionales de las organizaciones. Sin embargo existe una insuficiencia de trabajos que profundicen en las competencias y habilidades específicas que se desarrollan en la gestión deportiva.

Otra carencia en este ámbito la representa la ausencia de bases de datos actualizadas sobre la gestión y organización de las áreas de deportes municipales, así como de los profesionales que desarrollan su labor en dichas áreas. Aunque es posible encontrar referencias sobre estudios que identifican el perfil profesional de los gestores deportivos, no existe una base de datos homogénea y con datos actualizados que permitan realizar análisis comparativos apriorísticos. A nivel nacional se encuentra el estudio realizado por Martínez del Castillo (1995) sobre el mercado deportivo laboral en España en los noventa. Por su parte, en distintas regiones de España se han llevado a cabo estudios para identificar el perfil de los gestores deportivos municipales, como los realizados por Ródenas, Mestre & Pablos (2014), González-Naveros (2015), López & Luna-Arocas (2006) y Gómez-Tafalla (2003 y 2013).

La Comunidad Autónoma de Galicia presenta una carencia profunda de información en este ámbito. No existe un censo del número de gestores y técnicos deportivos de los ayuntamientos, ni sobre el número de áreas de deporte y su organización. De la siguiente manera, el trabajo presenta dos objetivos principales. En primer lugar identificar y analizar la situación actual que presenta la gestión deportiva en Galicia a nivel municipal, estableciendo el perfil de los profesionales encargado de la gestión. En segundo lugar analizar si la valoración de las competencias y habilidades permite distinguir entre tipos de gestores en el ámbito deportivo.

## MÉTODO

### Población y muestra

La población total para el presente estudio la componen los 112 ayuntamientos de más de 5.000 habitantes que hay en Galicia. Esos municipios representan el 64% de la población gallega. Se hace esta selección considerando lo determinado en la Ley 3/2012, del 2 de abril, del deporte de Galicia. En cuyo artículo 8 establece que los ayuntamientos de más de 5.000 habitantes contarán con un área de deportes.

Estudios de perfil como el realizado por González-Naveros (2015) y Rodenas, et al. (2014) emplean un criterio similar. Así, incluyen en sus trabajos aquellos ayuntamientos cuya legislación les obliga a conformar un área de deportes.

La encuesta se ha realizado online y se han conseguido un total de 46 respuestas, que representan el 41,1% de la muestra. En la tabla 1, se puede observar la distribución de las respuestas obtenidas en función del número de habitantes. La proporción de respuesta coincide con la organización poblacional de la comunidad gallega.

**Tabla 1.** Distribución de las respuestas obtenidas en la encuesta en función del número de habitantes

Habitantes	Respuestas		Galicia	
	nº respuestas	%	nº ayuntamientos	%
Entre 5.000 y 10.000	16	34,78%	56	50,00%
Entre 10.001 y 20.000	14	30,43%	34	30,36%
Entre 20.001 y 50.000	12	26,09%	15	13,39%
Más de 50.001	4	8,70%	7	6,25%
	46	100%	112	100%

### Instrumento de recogida de datos

Para conocer el perfil profesional del gestor deportivo municipal en Galicia se ha optado por una técnica cuantitativa de investigación: la encuesta o cuestionario. La encuesta se ha diseñado a partir del estudio de la bibliográfica sobre perfiles profesionales. Los trabajos de referencia han sido el realizado por González-Naveros (2015), que estudia el perfil profesional del gestor deportivo en los municipios de más de 10.000 habitantes en Andalucía. También el de López y Luna-Arocas (2000) sobre el gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana y el de Ródenas, Mestre y Pablos (2014), realizado para los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. Además, se ha considerado el trabajo realizado por Gómez-Tafalla (2003) sobre el rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana.

Entre los trabajos de perfil no directamente relacionados con la gestión deportiva, ha sido de utilidad el de Vecino (2006), que analiza el perfil de los gestores y técnicos de cultura municipales en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias. Igualmente, el realizado por Lledó y Huertas (2012), que estudian el perfil del técnico de fútbol en escuelas de clubes de primera división de la Comunidad Valenciana.

Para la definición de los ítems que conforman las competencias y habilidades se ha trabajado con un grupo de expertos, planteándoles las cuestiones necesarias para determinar las competencias y habilidades a incluir en la encuesta. Para seleccionar las cuestiones planteadas al conjunto de expertos, se ha revisado la bibliografía sobre competencias y habilidades necesarias en la dirección y/o gestión. Para preparar el trabajo con los expertos se han tomado como referencia los trabajos de Gómez-Tafalla y Mestre (2005), Celma (2004), Puchol y Puchol (2006), Spencer y Spencer (2003) y la revisión bibliográfica de Méndez (2015).

Para esta investigación se emplea una encuesta auto-administrada, que se diseña y envía a través de una plataforma online. De forma previa a su envío, la encuesta es valorada por un grupo de gestores deportivos con una amplia trayectoria profesional, así como por doctores en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

La encuesta queda finalmente conformada por cinco bloques:

- Bloque I. Datos personales: sexo, edad y estado civil.
- Bloque II. Datos demográficos: ayuntamiento, número de habitantes y estructura organizativa de la entidad.
- Bloque III. Régimen laboral: categoría laboral, denominación del cargo, acceso al puesto de trabajo, antigüedad, experiencia anterior en la gestión deportiva, jornada de trabajo, personal a su cargo, retribución salarial, realización de funciones en otras áreas, prestación de servicios deportivos (entrenador o monitor), valoración de la satisfacción general con el trabajo realizado.
- Bloque IV. Formación: nivel formativo universitario y no universitario, realización de actividades formativas (cursos, conferencias,...) relacionadas con el puesto de trabajo.
- Bloque V. Competencias y habilidades: valoración mediante escala likert de un conjunto de ítems que representan las competencias y habilidades que se pueden desarrollar en la gestión deportiva municipal.

### Metodología de análisis

Se lleva a cabo un análisis clúster no jerárquico de k-medias con el objeto de analizar la valoración del conjunto de competencias y habilidades propuestas realizada por los gestores. Este tipo de análisis permite identificar la existencia de dos tipos de gestores o tipos de gestión.

En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de la muestra, que permite analizar las características básicas de los datos. De forma previa al análisis clúster, se realiza un análisis factorial que permite sintetizar los ítems que conforman las competencias y habilidades, y obtener relaciones entre los mismos. Se aplica el método de Análisis de Componentes Principales (ACP) con rotación varimax. Para la selección del número de componentes se consideran aquellos factores con un *eigenvalue* mayor a 1,00 (Tabachnick y Fidell, 2006; Wold, 1987). Para comprobar la viabilidad del análisis factorial se aplica el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO), cuyo resultado es de 0,72 para las competencias y de 0,75 para las habilidades.

A partir del ACP se obtienen cuatro componentes en el caso de las competencias, con una varianza explicada del 62%. En cuanto a las habilidades se obtienen cinco componentes y una varianza explicada del 68,2%.

## RESULTADOS

Se presentan en primer lugar los resultados que permiten definir el perfil de los gestores deportivos en Galicia. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis clúster que permite identificar los tipos de gestores en función de las valoraciones de las competencias y habilidades.

## Características del perfil profesional

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta se puede definir el perfil profesional que presentan los gestores deportivos de los ayuntamientos superiores a los 5.000 habitantes. De forma concreta en el aspecto socio-demográfico la mayoría de los gestores son hombres (84,78%), con una edad media de 43 años y casados (68,89%).

En lo que respecta al régimen laboral, la mayoría de los gestores son personal laboral indefinido (23,40%). Aunque le sigue muy de cerca la proporción de personal laboral fijo y temporal (21,28% cada uno). Mientras que personal funcionario de carrera representa el 10,29% de la muestra. También se presenta la circunstancia donde la gestión deportiva recae en los concejales de deporte. Se trata de forma concreta de dos casos por lo que no representa una proporción elevada.

El cargo de trabajo de los gestores se corresponde con la denominación de técnico de deportes (57,45%). Mientras que los gestores se ubican en el grupo laboral C1 y C2 (28,89% cada uno), que según como establece el Estatuto Básico del Empleado Público para acceder a este grupo no se requiere titulación universitaria o de formación profesional. El acceso al puesto de trabajo se produce, en el 40% de los casos, a través de un concurso-oposición. Los gestores presentan una antigüedad en su cargo entre los cinco y los diez años (21,74%). El salario percibido se encuentra entre los 15.000 € y los 20.000 € anuales, con una jornada de trabajo que supera las 37,5 horas semanales.

En lo que respecta a la trayectoria formativa, los gestores deportivos son titulados universitarios (71,70%), en su mayoría licenciados o graduados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte o Educación Física. Además el 42% de los gestores que poseen titulación universitaria han realizado estudios de posgrado. Los trabajadores de la gestión pública municipal en Galicia se muestran satisfechos con su trabajo.

En cuanto a la estructura del área de deportes, el tipo de gestión es directa, realizada por la propia entidad, en un 87% de los casos analizados. El 26% de los gestores realizan funciones en otras áreas, principalmente en cultura, turismo, juventud o educación. Igualmente en un porcentaje minoritario pero relevante de los casos (35%), los gestores también realizan actividades de entrenamiento.

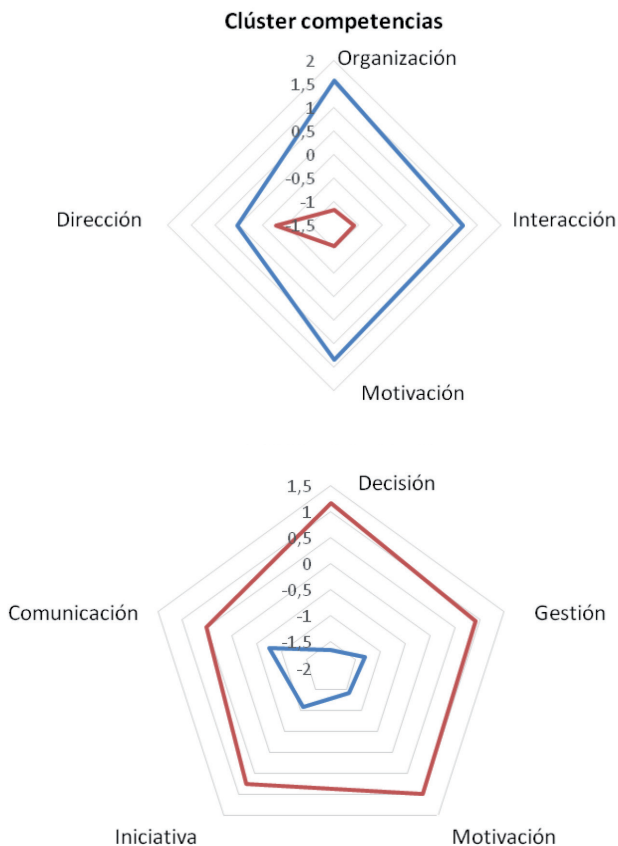
## Competencias y habilidades

A partir del análisis de Componentes Principales, los ítems iniciales se han agrupado en componentes. De los 42 ítems inicialmente propuestos, las competencias se han agrupado en cuatro componentes que se han identificado como competencias de: organización, interacción, reflexión y dirección. Por su lado, las habilidades como de: decisión, gestión, motivación, iniciativa y comunicación (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Resultado método de Componentes Principales (ACP)

Competencias	
Varianza explicada	62%
Cuatro componentes	Organización, interacción, reflexión y dirección
Habilidades	
Varianza explicada	68%
Cinco componentes	Decisión, gestión, motivación, iniciativa y comunicación

A partir del resultado obtenido a través del método ACP se lleva a cabo el análisis clúster. Se realizan pruebas con la formación de dos o tres grupos. Tanto al estudiar las competencias como las habilidades, el resultado más adecuado queda expresado en dos grupos. El resultado obtenido, para ambos casos, muestra que existe un grupo de gestores para el que los centroides de las distintas competencias y habilidades son superiores a las del otro grupo. Aspecto que se puede observar de forma gráfica en la Figura 1. La línea de color azul representa los resultados obtenidos para el grupo I, tanto en las competencias como en las habilidades. Mientras que la línea roja muestra los resultados para el grupo II en ambos casos.



**Figura 1.** Representación gráfica de los centroides obtenidos para los grupos de competencias y habilidades



Además se observa como en el caso de las competencias el grupo más numeroso presenta un resultado en los centroides más bajo. Situación contraria en las habilidades, donde las medias son más elevadas para el grupo más numeroso (ver Tabla 4).

Los resultados del análisis clúster también muestran que la Organización es el grupo de competencias con un centroide más elevado. Mientras que la Dirección representa el centroide más bajo. Por su parte en las habilidades, las de Dirección presentan un centroide más elevado, seguido de las habilidades de motivación. El centroide más bajo en este caso es para las habilidades de comunicación.

Tabla 4. Resultado análisis clúster para las competencias y habilidades

Habilidades	Freq.	Percent.	Decisión	Gestión	Motivación	Iniciativa	Comunicación
Grupo I	20	42.55	-1.662485 (1.659874)	-1.325206 (1.695792)	-1.410189 (1.473971)	-1.076048 (1.44824)	-.7507718 (1.064448)
Grupo II	27	57.45	1.158737 (1.033494)	.9151349 (1.037252)	.9893197 (.8429686)	.7556968 (.8591481)	.5225821 (1.248305)
Competencias	Freq.	Percent.	Organización	Interacción	Reflexión	Dirección	
Grupo I	19	43.18	1.80602 (1.451946)	1.584278 (1.136972)	1.232663 (.6633091)	.2109824 (1.171109)	
Grupo II	25	46.82	-1.447587 (1.78293)	-1.267387 (1.585935)	1.016931 (1.716719)	-.1984262 (1.360522)	

Para cada variable se muestra el resultado de la media y entre paréntesis su desviación típica.

## DISCUSIÓN

El perfil profesional de los gestores deportivos en Galicia presenta características similares a las halladas en los estudios realizados en otras comunidades autónomas como en los casos de González-Naveros (2015), Ródeanas et al. (2014), López y Luna-Arocas (2006) y Gómez-Tafalla (2003). Existe más diferencia con el estudio realizado por Martínez del Castillo (1995) debido a la evolución natural de la figura del gestor deportivo a lo largo del tiempo.

Uno de los aspectos que más varía con respecto al trabajo de Martínez del Castillo (1995) es el nivel formativo de los gestores. En la actualidad, un porcentaje cada vez más elevado de los gestores tiene formación universitaria y las titulaciones están directamente relacionadas con el ámbito deportivo.

No existe una denominación clara del puesto de trabajo. La mayoría de los gestores se asocian al término de técnico de deportes. Aunque lo más adecuado debería ser gerente o director de deportes. En el estudio de López y Luna-Arocas (2004) para la Comunidad de Valencia, ya se revela esta situación. En su caso los gestores valoran las distintas denominaciones sin encontrar unanimidad, aunque sí indican que no debe asociarse al puesto de monitor deportivo.

En cuanto a la situación laboral, la mayoría de los gestores en Galicia son personal laboral (fijo, indefinido o temporal), con una menor representación de personal funcional. Además ubican su categoría de trabajo en el grupo C. Como ya señalaba López y Luna-Arocas (2004), el nivel de catalogación de los gestores deportivos debe ser el grupo A y su régimen funcional pues sus funciones son de tipo directivo y requieren de continuidad en la entidad.

Igualmente en la organización y gestión de las áreas de deporte se observan similitudes con los citados estudios. De esta manera los ayuntamientos optan prioritariamente por la gestión directa de las áreas de deportes. Como se puede consultar en el trabajo de González-Naveros (2015), también para el caso de Andalucía se produce un predominio de la gestión directa sobre la indirecta.

El gestor deportivo municipal en Galicia no sólo realiza tareas de gestión. En la mitad de los casos también realizan actividades físico-deportivas como entrenar equipos, impartir clases o tareas relacionadas con el funcionamiento de la instalación deportiva. La mayoría de los gestores se dedica de forma exclusiva al ámbito deportivo. Sin embargo siguen produciéndose casos en los que compagina su trabajo con otras áreas del ayuntamiento.

Un porcentaje, aunque minoritario, de los gestores no cuenta con la titulación oficial que se considera adecuada. Lo que representa un indicativo de la ausencia de una unidad de criterio para la asignación de las categorías profesionales de los gestores. Ródenas et al. (2014) ya destacaban este aspecto para la provincia de Castellón. Otra evidencia de esta circunstancia es que no existe homogeneidad en la definición que los gestores realizan de su cargo de trabajo, mostrando confusión y divergencia con el grupo laboral.

Las características demográficas en Galicia influyen en la estructura y funcionamiento de las áreas de deporte. Más del 60% de los ayuntamientos gallegos tienen una población por debajo de los 5.000 habitantes y por tanto no se encuentran obligados a contar con un área de deportes. Por otra parte los ayuntamientos pequeños se encuentran con limitaciones económicas para conformar y mantener áreas con competencias exclusivamente deportivas. Por otra parte, Galicia se encuentra con la existencia de una población envejecida, principalmente en los ayuntamientos con menor número de habitantes. Esta situación marca las necesidades en las que se deben centrar la gestión, más alejada del ámbito puramente deportivo.

El análisis de las competencias y habilidades permite identificar dos tipos de gestores. Por una parte aquellos que destacan y consideran las competencias y habilidades y un segundo grupo que no. De tal forma que, se podría clasificar en un grupo que relaciona y aplica de forma consciente en su trabajo un conjunto de competencias y habilidades. Mientras que el otro grupo no es consciente de su aplicación o no las relaciona con el desarrollo de su trabajo como gestor deportivo.

Esta circunstancia puede venir motivada por la casuística ya identifica en el análisis de perfil. La configuración de los puestos de trabajo no es homogénea entre las distintas áreas de deportes. En cada caso se producen diferencias dependiendo del tamaño de los ayuntamientos y de su organización interna. Lo que implica que los gestores no realizan únicamente tareas de dirección. Incluso se produce la gestión conjunta del ámbito deportivo con otras áreas de los ayuntamientos. A lo que se suma la problemática general que implica la ausencia de regulación profesional del gestor deportivo. Situación ante la cual, los gestores difícilmente pueden realizar una adecuada valoración de las competencias y habilidades necesarias para su puesto de trabajo.

Se sigue echando en falta una delimitación adecuada de las funciones de los gestores deportivos, así como una configuración correcta de su puesto de trabajo. Aspecto que ya fue resaltado por López y Luna-Arocas (2004) pero que se mantiene vigente al pasar de los años.

La aplicación del análisis clúster ha permitido identificar la necesidad de incidir en una correcta delimitación de las funciones de los gestores deportivos. De tal forma que, los profesionales conozcan, adquieran y apliquen las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de su trabajo. En esta misma línea, Nuñez, Zueck, Marín & Soto (2018) realizan una propuesta de programa de formación en recursos humanos que permita una mejor gestión administrativa a nivel municipal e incentive la práctica de actividad física y deportiva. Igualmente, Ramos-Carranza, Medina-Rodríguez, Morales-Sánchez, Morquedo & Ceballos (2015) indican que el conocimiento que los gestores tienen de los niveles de trabajo, así como de las capacidades y habilidades de los empleados, influyen en el éxito de las acciones desarrolladas por las organizaciones deportivas.

## CONCLUSIONES

Los resultados del estudio parecen corroborar una realidad mostrada por otros trabajos del área. Es muy importante incidir en la necesidad de información estadística que permita conocer la situación de la gestión deportiva municipal y de los profesionales que desarrollan su labor en las mismas. Se trata de la única forma de obtener datos apriorísticos para la el análisis y toma de decisiones.

El estudio presenta limitaciones relacionadas con su especificidad y el tamaño de la muestra. En este sentido, es importante plantearse una ampliación del radio de acción del estudio hacia todos los ayuntamientos de Galicia. Igualmente aumentar la participación de los gestores en este tipo de estudios.

La inclusión de variables relacionadas con las competencias y habilidades representa un acercamiento a un aspecto en el que no se ha profundizado para el caso de los profesionales de la gestión deportiva. Identificar la existencia de características distintivas en el ejercicio de la profesión y su valoración por parte de los profesionales en activo es una referencia importante de cara a su profesionalización.

## AGRADECIMIENTOS

El estudio realizado ha sido financiado por el Consejo Oficial de Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de Galicia (COLEF Galicia).

## REFERENCIAS

- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L. (2011). Aplicación de habilidades de liderazgo en la dirección deportiva. En J. García & B. Sañudo (Eds.). *Dirección e innovación en la industria del fitness* (pp. 17-28). Sevilla: Wanceulen Editorial.
- Gambau, V. (2009). Hacia la regularización de las profesiones del deporte en España. *Revista universitaria de la educación física y el deporte*, 2, 16-22.
- Gambau, V. (2016). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En García, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp. 57-92). Sevilla: Wanceulen Editorial.

- Gómez-Tafalla, A.M. & Mestre J. A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: INDE.
- Gómez-Tafalla, A.M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. Valencia: PUV
- Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 78-89.
- González-Naveros, S.A. (2015). El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes (Tesis doctoral inédita). Universidad de Granada, Granada.
- Lledó, E. & Huertas, F. (2012). Perfil del técnico de fútbol en escuelas de clubes de primera división en la Comunitat Valenciana. *Apuntes de Educación Física y Deportes*, 108 (2), 35-45.
- López, A. & Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar. *Revista Apuntes de Educación Física y Deportes*, 61, 88-94.
- Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. *Revista Investigación en Ciencias del deporte (Consejo Superior de Deportes)*, 4, 77-128. Recuperado de: <http://www.reefd.es>
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física e Deportes*, 410, 41-55.
- Mestre, J. A. (1976). Encuesta sobre la orientación profesional de los estudiantes de Educación Física del Instituto Nacional de Educación Física (INEF) y de la Escuela Nacional de Educación Física (ENEF). *Revista de Investigación del INEF*, 1. Madrid: INEF
- Núñez, R.G., Zueck, M.C., Marín, R. & Soto, M.C. (2018). Modelo gerencial para potenciar la práctica deportiva y recreativa. *Revista Española de Educación Física y Deportes REEFD*, 420, 25-38
- Piñero, G. (2007). La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro. En J. M. Velázquez, G. Burgos & P. Lozano (Eds.), *Libro de actas de las Jornadas de gestión deportiva local organizadas por la FEMP y el Consejo Superior de Deportes* (pp. 7-20). Las Palmas de Gran Canaria, España: FEMP. Recuperado de: <http://www.femp.es>
- Puchol, L. & Puchol, I. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ramos-Carranza, I., Medina-Rodríguez, R., Morales-Sánchez, V., Morquedo, R. & Ceballos, O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. 10 (2)
- Ródenas, S., Mestre, J.A. & Pablos, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27-36. Recuperado de: <http://www.colefcafecv.com>
- Sáez, G. (2008). El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. *International Journal of Sports Law & Management*, 3, 27-36.
- Solar, L. (2016). La gestión del deporte en la España democrática. En García, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp.19-32). Sevilla: Wanceulen editorial.
- Spencer L. & S. Spencer (2003). Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. *Papers de formació Municipal*, 57.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Teruelo, B. & Correal, J. (2016). La gestión del deporte municipal. En M. García, M. Pradas & R. Torrero (Eds.), *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual*. (pp. 33-56). España: Wanceulen editorial.
- Vecino, L.C. (2006). *Perfil de los gestores y técnicos de cultura municipales en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias. Concejos de menos de 20.000 habitantes*. Instituto Complutense de Ciencias Musicales, Madrid. Recuperado de: <http://www.gestoresculturalesasturias.org>
- Wold, S (1987). Principal component analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 2 (1-3), 37-52. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com>