



Review

# El Ejercicio de la Gestión Deportiva en la Promoción de la Actividad Física y Deporte Extraescolar

## Management Sport Performance of Physical Activity and Extra-Curricular Promotion

Francisco Octavio Morgan Medina

*Centro de Estudios Universitarios Universidad Autónoma de Baja California (Rosarito-México)*

### RESUMEN

---

Objetivo del estudio fue analizar la figura del profesional en materia de actividad física y deporte extraescolar, en un sector productivo que coadyuve al desarrollo de la gestión deportiva con una visión alentadora; metodología, corresponde a un estudio documental de revisión bibliográfica hemerográfica, cuya finalidad fue sentar las bases conceptuales de la gestión deportiva en el marco de referencia del estado del arte en torno de la línea de investigación en la educación física y deporte; los resultados se enmarcan en las evidencias científicas, relacionadas con los beneficios de la práctica, el compromiso institucional, la disposición empresarial y sobretodo, las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos en el ejercicio de su gestión; conclusiones, si tomamos en cuenta a la promoción de la actividad física y deporte extraescolar como un fenómeno social, económico y político en la sociedad actual, su influencia en un gran sector de la población, la asignación de grandes recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo administrar la actividad física y deportiva como un factor de desarrollo para nuestra comunidad.

**Palabras Clave:** Formación, Gestión, Profesión, Promoción

### ABSTRACT

---

The main objective of this study is to analyze the figure of the physical activity and sports professionals, in a productive sector that contributes to sports management development with an encouraging vision; methodology, corresponds to a bibliographic review documentary study, whose purpose was to lay the conceptual foundations of Sports Management in the frame of reference around the line of research in physical education and sport; the results are framed in the scientific evidences, related to the benefits of the practice, the institutional commitment, the business disposition and above all, the needs and aspirations of the citizens in the exercise of their management; conclusions, if we consider the promotion of physical activity and sports as a social, economic and political phenomenon in today's society, its influence on a large sector of the population, the contribution of substantial resources for its operation, expansion and construction of new sports scenarios and the implementation of new technologies, forces us to think seriously about how to manage physical and sports activity as a development factor for our community.

## INTRODUCCIÓN

---

La relevancia del ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, ya sea de instituciones públicas, organismos civiles o del sector privado, desde en la promoción lúdica hasta el logro deportivo, varía de acuerdo al enfoque integral al que se ven sometidos los organismos e instituciones deportivas, de acuerdo al contexto en el que se encuentran en cuanto a la sociedad, religión, situación geografía, entre otros, por lo cual es necesario observar y reconocer estos fenómenos para implementar estrategias acordes a su realidad, donde el profesional de la actividad física y deporte juega un papel importante hacia un trayecto ordenado y con perspectiva de consecución de su gestión.

En este sentido Barranco, Grimaldi, Crovetto, Barbado, Boned y Felipe,(2015), argumentan que diversas investigaciones (Bridges y Roquemore, 2000; Case y Branch, 2003; Viallon, Camy y Collins, 2003), un mayor nivel formativo de los responsables de la gestión del deporte, conlleva un mayor conocimiento sobre liderazgo, planificación de recursos humanos y actividades, planes de mantenimiento, etc., mejorando así la calidad de las instalaciones deportivas y de sus programas. De ésta manera se crean actividades de mayor calidad, generando una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente (Papadimitriou y Karteroliotis, 2000). Así también Campos Izquierdo (2014), infiere que los recursos humanos de actividad física y deporte y su adecuada dirección son fundamentales para garantizar la calidad, eficiencia, transparencia y profesionalidad de los distintos servicios de actividad física y deporte que se ofrecen y desarrollan en cualquiera de los diferentes tipos de organizaciones e instalaciones deportivas (Campos-Izquierdo, 2010; Chelladurai y Madella, 2006).

Derivado de lo anterior, se pretende construir un marco de reflexión que permita a los organismos que prestan estos servicios, atender de manera eficiente las demandas que presenta la sociedad en los centros escolares o instalaciones deportivas que operan en nuestra comunidad ya sean clubes, instituciones públicas, colegios u organismos civiles, que justifica el quehacer del gestor deportivo en su condición de expertos o profesionales en la materia. Al respecto Pérez, Mestre y Pablos (2016), esclarecen que en la Comunidad Valenciana, los estudios de Campos (2005) y Martínez (2007) muestran que algo más de un 40% de las personas que trabajan en estas funciones, carecen de una titulación específica en actividad física y deporte. La falta de titulación de los profesionales que desarrollan su labor en el ámbito del deporte extraescolar puede representar una amenaza para que la práctica deportiva sea realmente educativa. En este sentido Orts (2013) considera que la presencia de un técnico deportivo cualificado y con las competencias pedagógicas necesarias supone una de las garantías para que el deporte en la edad escolar sea verdaderamente educativo y se eviten riesgos e influencias negativas.

Por otro lado, Montesinos (2005) explica, que debido a la precaria situación laboral de las personas que trabajan en actividades físico-deportivas extraescolares en centros educativos, es difícil garantizar una práctica eficaz, segura, saludable y educativa para el alumnado de los propios centros educativos, cuestión que deben analizar tanto los agentes y entidades implicadas como las diferentes administraciones públicas, además considera que la formación y capacitación del personal técnico responsable de las actividades físico-deportivas en la edad escolar es fundamental, ya que estas actividades deben ser educativas por definición. Del mismo modo Lledó, Martínez y Huertas (2013), argumentan que tradicionalmente el proceso formativo de los técnicos deportivos ha sido muy dispar y la titulación carecía de validez académica (Espartero, 2004; Espartero y Palomar, 2011; Jiménez, 2001). Por este motivo, a partir de la década de los 90 las instituciones deportivas y educativas empezaron a desarrollar actuaciones para regularizar y ordenar el proceso de formación de los entrenadores (Jiménez, 2001).

El propósito y objetivo de la presente investigación se enmarca la documentación del estado del arte en torno a la línea de estudio de la actividad física y deporte extraescolar, a partir de la acción de reflexionar, resignificar y darle valor a las aportaciones en la reciente literatura se ha desarrollado en torno al tema de interés, para lo cual se abordaron publicaciones donde interviene el ejercicio de la promoción de la actividad física y deporte en el sector escolar público y privado. La comprensión de los hallazgos encontrados en las investigaciones, permitirá identificar la manera en la cual, la gestión deportiva puede coadyuvar al desarrollo de un marco de afinidad entre la figura del profesional en materia de actividad física y deportes y un sector productivo con una visión alentadora.

## MARCO TEÓRICO

---

### La gestión deportiva en centros escolares y deportivos

Constantemente se ha observado que los entrenadores que han cursado enseñanzas deportivas y formación universitaria en el ámbito de la educación física y deportiva desarrollan formas de trabajo más actuales y respetuosas con los principios pedagógicos que han de regir los procesos de enseñanza deportiva en edades escolares. De este modo, en la investigación sobre el perfil profesional de los educadores del deporte escolar en Bogotá, según Gutiérrez, Hoyos, Yuri y Pérez (2014), consideran que dentro de los diversos actores que participan del deporte escolar –niños y jóvenes, educadores deportivos, coordinadores, árbitros, familias, instituciones escolares y deportivas, etc.–, numerosos autores han destacado la importancia de aquellos que implementan en sí los programas (Álamo y Amador, 2010; Cruz, Valiente, Mimbrero, Torregrosa, y Boixadós, 1998; Fraile, 2004a; Fraser-Thomas y cols., 2005; Gutiérrez, 1995; Moreno y Del Villar, 2004), a los que se les denominan *educadores deportivos* siguiendo a Maiztegui y Pereda (2000), estos autores defienden este término frente a otros habitualmente utilizados como monitor, entrenador, técnico, profesor o animador, ya que supone el reconocimiento de una labor educativa realizada en contacto directo con los jóvenes deportistas.

Al respecto Manrique, Gea y Álvaro (2013), argumentan que de los conocimientos que tenga el monitor, de su implicación y de la manera de poner en práctica un modelo educativo del deporte, dependerá que el deporte escolar tenga el éxito esperado. Uno de sus mayores logros que se plantea se basa en garantizar que sus usuarios adquieran una adherencia a la actividad física a lo largo de toda su vida, en los que creará unos hábitos y actuaciones positivas hacia el ejercicio físico y una manera de entender la competición en la que los resultados no condicionen la práctica (Contreras, de la Torre y Velázquez, 2001; Giménez, 2003b; Latorre, 2006).

Por su parte Pérez, Mestre y Pablos, (2013), en su estudio sobre las características formativas de los profesionales del entrenamiento de niños y jóvenes en edad escolar estipulan que, los entrenadores que participaron en el mismo muestran buenos niveles respecto a la máxima titulación académica alcanzada, con un elevado porcentaje de personas con estudios universitarios. La mayoría de los entrenadores disponen de una titulación deportiva que puede ser genérica en actividad física y deporte o específica de su modalidad deportiva. Sin embargo, continua detectándose la existencia de entrenadores que carecen de una titulación deportiva adecuada para la iniciación deportiva y el entrenamiento de niños y jóvenes de edad escolar.

### La formación profesional vs la función que desempeña

La actividad física y el deporte escolar precisan de un desarrollo guiado, organizado o evaluado por profesionales en la materia debidamente titulados, por lo que es necesario un intento de ordenamiento funcional y una regulación competente que garantice expertos formados y cualificados y que puedan dar respuesta a las prácticas físico-deportivas, sus diversas manifestaciones y las estructuras organizativas públicas y privadas que definen el sector de la actividad física y el deporte escolar. Con esta acepción, en el estudio sobre las diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Barranco, Grimaldi, Crovetto, Boned, y Felipe (2015), señalan que en las últimas décadas se ha producido un aumento del consumo de productos y servicios de actividad física (Águila, Sicilia, Muyor y Orta, 2009; Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Martínez del Castillo y cols., 2009). Este crecimiento ha exigido a los gestores deportivos, aumentar tanto sus conocimientos como sus competencias profesionales (Horch y Schutte, 2003). Por dicha razón, la gestión deportiva es un área que ha evolucionado en gran medida y no es comparable con años anteriores en términos de empleo y proliferación de este sector (Ko, Henry y Chin-Hsung, 2011; Sáez, 2008), aunque no se puede afirmar que dicho crecimiento haya ido acompañado de una adecuada legislación que regule la profesión (Gambau, 2011; García, Lago y Fernández, 2010; Grimaldi-Puyana y cols., 2013).

En cuanto al estudio sobre la situación sociodemográfica y formativa de los entrenadores personales en la Comunidad Valenciana, de acuerdo con Campos, González, Pablos y Mestre (2013), en España entre las diversas funciones laborales de actividad física y deporte, existe un elevado porcentaje de personas que no poseen alguno de los diferentes tipos de titulaciones, (Camy, Chantelat y Le Roux, 1999). Donde además, promotores deportivos que sí tienen alguna de las distintas titulaciones, realizan funciones laborales para las que su formación en la titulación que poseen no les capacita y cualifica (Campos-Izquierdo, 2010). Esta cuestión determina que no existe una lógica entre la formación y la función que se desarrolla, sino más bien que todas las formaciones sirven para todo. Por todo ello, se produce un solapamiento profesional y como consecuencia, una falta de lógica y coherencia tanto en este mercado laboral y profesional como en el sistema oficial de formaciones en relación con las titulaciones de actividad física y deporte (Campos-Izquierdo y Lalín, 2012; González-Rivera y Campos-Izquierdo, 2010). En este sentido Campos Izquierdo (2013), manifiesta que a nivel general, existen diferentes investigaciones que han tratado de conocer la formación permanente de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte. El estudio de Martínez del Castillo (1991) obtuvo, en cuanto a la formación permanente, que el 63% de las personas que trabajaban en actividad física y deporte en España no había realizado ningún

tipo de actividad de formación permanente sobre actividad física y deporte en los últimos 4 años.

Además el estudio de Campos Izquierdo, Pablos y Mestre (2009) determina que el 48,3% de las personas que trabajaban en actividad física y deporte habían realizado uno o varios cursos de actividad física y deporte en los últimos cuatro años, mientras que la participación en grupos de trabajo era del 5,3% de las personas y la realización de postgrados y/o másteres sobre actividad física y deporte era menor del 3%. También, el porcentaje de personas que habían asistido a una o varias jornadas en los últimos cuatro años era del 29,2%, mientras que la asistencia a uno o varios congresos había sido del 17,3% de las personas. En la investigación de Martínez, Campos Izquierdo, Pablos y Mestre (2008) se obtiene que el 69% de las personas que trabajaban en actividad física y deporte habían realizado uno o varios cursos sobre actividad física y deporte en los últimos cuatro años, mientras que la participación en grupos de trabajo era del 8% de las personas y la realización de postgrados y/o másteres era menor del 5%. Además, el porcentaje de personas que habían asistido a una o varias jornadas en los últimos cuatro años era del 56,5%, mientras que la asistencia uno o varios congresos había sido del 26,5% de las personas.

### **Estabilidad laboral**

Para evitar el modelo de intrusismo desleal el cual incorpora a personal poco cualificados y que perjudique la imagen y derechos de los gestores deportivos con titulación universitaria, además ayudaría a las organizaciones deportivas a fidelizar a su personal, evitando la tasa de rotación de empleados y a ofrecer un servicio de mayor calidad, se pone de manifiesto en este estudio que se precisa una adecuada regulación de la profesión en materia de la Actividad Física y el Deporte. Así, en el estudio de Gallardo, Espada, Santacruz y Clemente (2013) sobre las características laborales del profesorado de las actividades físico-deportivas extraescolares en función de la edad y el sexo, dentro de la comunidad de Madrid, se desprende que existe un alto porcentaje de personas que no tienen ningún tipo de contrato, en el estudio de Martínez del Castillo (1991), las personas que trabajaban en funciones de actividad física y deporte sin contrato representaban un 16%, en lo referente a las actividades físico-deportivas extraescolares, Campos (2005) obtuvo un dato muy significativo e importante, y es que más del 50% de las relaciones laborales de las personas que trabajan en actividades físico-deportivas extraescolares en centros educativos representan situaciones laborales en las que no hay ningún tipo de contratación. Así mismo Gallardo y cols., (2013), argumentan que la diversificación dentro del mundo deportivo a nivel del mercado laboral marca los nuevos conceptos de actividad física y deporte, apareciendo nuevos campos profesionales, como por ejemplo la gestión, la recreación, la salud, el mundo del espectáculo y la alta competición (Martínez, 1992; Camerino y cols., 1995, citados en Sánchez y Rebollo, 2000), para poder mejorar la calidad del mercado laboral deportivo, hay que conocer los factores de elección del campo profesional y los perfiles profesionales de las personas que trabajan en el mismo.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

---

El desarrollo de la presente investigación se subdividió en dos fases, siendo la primera la dimensión heurística, el número de artículos analizados en esta dimensión depende del tema objeto de estudio y de los recursos del revisor, dado que la bibliografía relacionada con el estudio sobre la ejercitación de la promoción de la actividad física y deporte extra escolar sigue siendo escasa, por lo cual fue importante investigar no sólo publicaciones que abordan directamente temas de este sector, sino también publicaciones de otras líneas de gestión deportiva que analizan la cuestión de la estructura de las organismos e instituciones en la materia, para poder contar con una cobertura relevante sobre el tema.

Dentro de la segunda fase, en la dimensión hermenéutica, se empleó el método de Revisión y Análisis Documental (RAD), partiendo de la técnica de fichaje aplicando el modelo de pensamiento crítico, con el objeto de obtener los elementos claves para la identificación y clasificación de los materiales, así como la detección de las aportaciones más significativas dentro de la discusión académica respecto del ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la actividad física y deporte extraescolar. Como resultado de lo anterior, el espacio histórico temporal cubierto por la selección del material fue del año 2013 hasta el 2016, incorporándose la producción literaria de países como: Colombia y España.

### **Procedimiento**

Se obtuvo una selección inicial de 50 artículos, de los cuales se descartaron 31, esto debido a que algunos textos sobre gestión deportiva estaban centrados en los principios administrativos de la educación física y el deporte, e ignoraban el análisis de la gestión y las características estructurales de los organismos e instituciones deportivas, por lo cual sólo se consideró relevante el análisis sobre los 19 estudios restantes. Las fuentes de información son publicaciones relacionadas con la gestión deportiva a las cuales se ha tenido acceso electrónico, como *Journal of Sport Management* y *Sport Management Review*, además se buscó en bases de datos electrónicas de artículos académicos, como: Google Academic,

Redalyc, Scopus y Sport Discus, trabajos que se ocupan de las organizaciones deportivas y su estructura.

## Referencias conceptuales en la investigación

El presente estudio se centra en la recolección de datos relacionados al ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, en cuanto a la viabilidad de una promoción general de gestión del sector deportivo, con actores que no poseen la prerrogativa de la formación específica, y la intervención de los profesionales de la educación física y del deporte extraescolar como pieza básica, elemental y esencial para garantizar que los propios servicios demandados estén garantizados y con la calidad apropiada.

Se precisa como objeto de estudio el proceso en el ejercicio de la gestión deportiva en instituciones públicas y privadas; el campo de acción: la promoción de la actividad física y deporte extraescolar; con el objetivo de poder incidir en crear conciencia hacia la regulación normativa del ejercicio de la actividad profesional en este sector. Los estudios realizados sobre el ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la educación física y deporte extraescolar, muestran divergencias desde la postura heurística de los autores a sus objetos de investigación. En relación a la pretensión investigativa de los autores en cuanto al enfoque heurístico predomina la descripción (68%) de las funciones laborales desarrolladas por las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte extraescolar, los aspectos específicos de esta función laboral y las características sociodemográficas y formativas de las personas que desarrolla esta actividad profesional. Donde la línea de la globalidad en el estudio Campos Izquierdo (2013), respecto a las personas que poseen la titulación de Maestro especialista en Educación Física y trabajan en funciones de actividad física y deporte, expone que el estudio de Campos Izquierdo (2006) refleja porcentajes superiores al 50%, las que realizaban cursos de formación permanente y asistían a jornadas, e incluso dentro de éstas las que realizaban cursos representaban el 75%. Por el contrario, las personas que habían asistido a congresos eran el 23,4%, las que participaban en grupos de trabajo el 14,3% y las que habían realizado másteres o postgrados eran alrededor del 2,5%. En el ámbito del profesorado de Educación Física, Campos Izquierdo, González y Jimenez-Beatty (2012), describen que la mayoría (más del 80%) han realizado cursos de formación o posgrados. Asimismo, la mayoría (más del 65%) han asistido a jornadas o congresos y una cuarta parte han participado en grupos de trabajo docente sobre Educación Física.

La revisión literaria muestra que también hay una inclinación en otras investigaciones pero con menor relevancia, hacia el descubrimiento (32%) mediante un análisis del pensamiento que la comunidad posee sobre la formación de los profesionales que desempeñan actividades en materia de educación física y deportes extraescolares en los centros deportivos. Donde en el concepto sobre la formación de los entrenadores resalta la aportación de Abad Robles y Cols. (2013), quienes destacan la gran relevancia del período de prácticas en la formación de los entrenadores de fútbol base, en cuanto a las estrategias de formación permanente, los expertos proponen las siguientes: cursos, jornadas, seminarios, intercambio de experiencias, grupos colaborativos, aprender del día a día y la lectura, además, destacaron las siguientes necesidades de formación: metodología, aspectos técnico-tácticos, psicología, preparación física y educación física de base. En tercer plano, no aparenta ser significativa para los autores ya que arroja un número de baja densidad de estudios diseñados para la evaluación (5%) en el ámbito de la calidad de los servicios, de los programas de actividad física y/o las instalaciones deportivas.

Partiendo desde los enfoques de investigación, la dimensión ontológica observada por los estudios refiere un importante alineamiento hacia la corriente Pospositivista (68%), presentando una consistencia en abordar la realidad de manera objetiva desde un realismo crítico y buscando su representación. Esto se demuestra en trabajos como el de Capos Izquierdo y cols., (2013) en relación a las personas que trabajan desarrollando funciones laborales de actividad física y deporte en la Comunidad Valenciana. Donde al analizar el género de las personas que trabajan en entrenamiento personal, se obtiene un menor porcentaje de mujeres (34.4%) que de hombres. Al comparar este resultado con el 25% de mujeres obtenido por Martínez del Castillo (1991), se deduce una evolución del empleo femenino en este mercado laboral y profesional en las últimas décadas en España, aunque es inferior al 44.2% obtenido por Camy, Chantelat y Le Roux (1999) en Europa. En cuanto a la edad, el porcentaje de mujeres menores de 30 años es superior al de los hombres, lo que puede indicar una tendencia de aumento de mujeres en el entrenamiento personal en décadas siguientes. Además, las personas que trabajan en entrenamiento personal suelen ser jóvenes, la mayoría menor de 30 años (56.3%), porcentaje superior al 19% establecido por Martínez del Castillo (1991) en España y al 21.7% de Camy, Chantelat y Le Roux (1999) en Europa, lo que denota una evolución del empleo juvenil en el entrenamiento personal. En segundo y tercer término se pudieron observar que los enfoques investigativos positivistas y constructivistas presentaron un nivel de producción literaria entre el (21% y 11% respectivamente), presentando una orientación primordialmente hacia el descubrimiento de factores asociados al objeto de estudio.

Por otro lado desde la dimensión epistemológica en torno a la construcción de las investigaciones, sólo se registraron dos corrientes de pensamiento, destacando el empirista (89%) al ser abordado el objeto de estudio en forma autónoma respecto a la postura del investigador, en tanto en menor grado el enfoque hermenéutico dialógico (11%) se orientó hacia la construcción del objeto desde el sujeto cognoscente. Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene el enfoque

realista en la generación de conocimiento respecto del ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la educación física y deporte extraescolar<sup>9</sup>, tomando en consideración que 8 de cada 9 investigaciones registraron sus planteamientos indagatorios desde esta perspectiva, y sólo 1 de cada 9 estudios se alinearon hacia un proceso desde un enfoque transaccional subjetivo.

En lo que corresponde al enfoque teórico, los autores se pronunciaron en la corriente conductista (89%) al dirigir su atención hacia los comportamientos observados por los sujetos de estudio en torno al ejercicio de la gestión deportiva, ya sea caracterizándolos a través de la descripción de sus actuaciones, o bien mediante la evaluación de factores asociados a dichas conductas. Adicionalmente, se presentaron también, en menor grado, estudios cuyos enfoques recuperan la tradición constructivista (11%) orientando sus objetivos investigativos hacia el descubrimiento de nuevos elementos tendientes a brindar un mayor conocimiento en torno a ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la educación física y deporte extraescolar.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la gestión deportiva en centros escolares y deportivos es preciso señalar que Martínez del Castillo, J. (2001) revela la escasez de profesionales titulados y suficientemente formados para llevar a cabo programas de deporte escolar, esta falta de implicación es consecuencia del escaso reconocimiento económico que se les da. Según Fraile (2004), en la mayoría de las ocasiones, ante la escasez de formación pedagógica de los técnicos deportivos del deporte escolar, éstos suelen utilizar estrategias metodológicas que siguen un modelo de enseñanza tradicional y directivo, probablemente por coincidir con el modelo de enseñanza que sus entrenadores emplearon con ellos.

En este sentido, en el análisis del máximo nivel de titulación académica alcanzado por los entrenadores que participaron en el estudio de Pérez, Mestre y Pablos (2016), distinguiendo entre estudios universitarios y no universitarios, se detecta que el 50,1% de los entrenadores encuestados tiene una formación universitaria, frente a un 49,9% que no presenta estudios universitarios. El grupo con mayor presencia es el de los graduados o licenciados, con un 27,4% de los casos, y un 7,4% sólo tiene estudios básicos. Respecto a las titulaciones deportivas genéricas, se observa que un 18,1% de los casos son Licenciados o Graduados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, resultando ser la titulación deportiva genérica con mayor representación. Con respecto al 63,53% de entrenadores que no tienen una titulación deportiva genérica o tienen el título de Técnico en Conducción de Actividades Físico-Deportivas en el Medio Natural, cabe destacar que el 46,6% de estos entrenadores tienen titulación deportiva específica de nivel I. También se pone de manifiesto la existencia de un grupo 24,1% de entrenadores de este grupo, pero que representa el 15,34 % de todos los entrenadores que participaron en el estudio, que carece de una titulación deportiva adecuada para la iniciación y el entrenamiento de niños y jóvenes de edad escolar.

En cuanto a la formación profesional vs la función que desempeña, el estudio de Barranco y cols., (2015), revela que la muestra estuvo compuesta en su mayoría por gestores deportivos sin ningún tipo de formación (61,19 %), mientras que tan solo el 38,81 % poseía la titulación. Este mismo estudio vincula datos similares a los de Turquía, donde la profesión no está regulada, y manifiesta que el 13% de los gestores deportivos no presenta ningún tipo de formación específica, el 57% posee algún tipo de formación profesional relacionada con la actividad físico deportiva, el 30% restante está en posesión de la titulación universitaria (Fisekçioğlu y Duman, 2010; Sekendiz y cols., 2009).

Por otro lado, el perfil general del monitor y del técnico de acuerdo a la investigación de Manrique y cols., (2013), atiende a las siguientes características: a) varón; b) joven, con menos de 25 años; c) con tan sólo dos años de permanencia en el deporte escolar y al que dedican entre 2 y 3 horas; d) no tiene titulación deportiva o, si la posee, es de primer nivel; e) estudiante universitario, que cursa la diplomatura de Magisterio en la especialidad de Educación Física; f) realiza alguna actividad física y deportiva de manera regular; g) suele presentar una especial predisposición a seguir trabajando en esta actividad, sin embargo termina alejándose de ella ya que no le permite una profesionalización adecuada ante la falta de incentivos económicos. Este perfil del técnico coincide con los estudios llevados a cabo en Álava (Maiztegui y Asenjo, 2000), Barcelona (Petrus, 1997; González Carballude, 2004), Huelva (Nuviala y cols., 2007), Gran Canaria (Álamo y cols., 2002; Álamo, 2004) y Lleida (Saura, 1996).

En cuanto a la estabilidad laboral, en el ejercicio de la gestión deportiva en la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, respecto a la relación laboral y las características de contratación, temporalidad, remuneración económica, entre otros, en el estudio de Gallardo-Pérez y cols., (2013), únicamente el 13,1% afirmaron tener algún tipo de contrato. Estos resultados son más alarmantes que los obtenidos en otras investigaciones. Así, Campos (2005) obtiene que más del 50% de estas personas no tiene ningún tipo de contratación y en la investigación llevada a cabo por Álamo (2004), estas personas representan el 68,4%. Por su parte, en el estudio de Martínez del Castillo (1991) las personas contratadas

representaban el 16% del total.

Asimismo se ha obtenido del trabajo de Gallardo-Pérez y cols., (2013), que las personas que trabajan en el ámbito de las actividades físico-deportivas extraescolares tienen un contrato eminentemente de carácter temporal, presentando los hombres un porcentaje del 76,6% y las mujeres del 75%. A pesar de que estos datos son muy preocupantes, son ligeramente más esperanzadores que los obtenidos en investigaciones anteriores. Así, Campos (2005) obtuvo que más del 90% de las personas que trabajan en actividades físico-deportivas extraescolares tienen contratos temporales y menos del 10% poseen una contratación indefinida. Del mismo modo, González (2008a) expone que la gran mayoría de las personas que trabajan como docentes de actividades físico-deportivas extraescolares y tienen contrato, poseen contratos de carácter temporal (83,4%), siendo sólo un 16,6% las personas que tienen un contrato de tipo indefinido. Por su parte, Martínez y cols. (2008) obtienen porcentajes muy similares a la investigación Gallardo-Pérez y cols., (2013), ya que el 75% de los docentes de actividades físico-deportivas extraescolares que tienen algún tipo de contrato es de carácter temporal, y tan sólo un 25% presenta contratación indefinida.

Por otro lado y en relación al análisis del conocimiento por parte de los recursos humanos de actividad física y deporte sobre los diferentes elementos esenciales del contrato del trabajo y del convenio colectivo, en el estudio de Campos Izquierdo (2014), se obtiene mayoritariamente que este conocimiento es nulo o muy escaso. Respecto al convenio colectivo representan el 56,6% y en cuanto a la categoría, contrato y duración representan el 47,8%. Asimismo, en relación al periodo de prueba asciende al 59,1% los recursos humanos de actividad física y deporte con un conocimiento nulo o muy escaso. De igual manera, los empleados de actividad física y deporte que tienen bastante o mucho conocimiento solamente representan el 15,7% respecto al convenio colectivo, el 35,6% en la categoría, contrato y duración y el 27,8% en el periodo de prueba, estos datos están en concordancia con los obtenidos por Martínez (2007), González-Rivera (2008) y Campos-Izquierdo (2005).

Por último, en el estudio de Lledó Figueres y cols., (2013) contemplan que más de la mitad de entrenadores que trabajan sin un contrato laboral, aunque todos reciben una remuneración económica, pero inferior al salario mínimo interprofesional. El porcentaje de contratados está por debajo de otras provincias, como por ejemplo Huelva, donde el 90% de técnicos deportivos tiene contrato (Nuviala, Tamayo, Fernández, Pérez-Turpin y Nuviala, 2011). Además, el 80% de los contratados es temporal, este indicador se sitúa en la línea de la Comunidad Valenciana, pues Martínez y cols. (2008a) apuntan que un 75% de las personas que trabajan en actividades extraescolares en esta comunidad tienen contrato a tiempo parcial.

### **Aporte social de la investigación**

Influir en la actuación colegiada en la análisis, definición, regulación y defensa este espacio con dirección facultativa de incorporación a un posible reglamento, que incida en la exigencia de intervención profesional en organismos que operen en el sector, con requisitos de titulación y establecimiento de funciones relacionadas con el estudio, asesoramiento, dirección y gestión de asuntos relativos a los servicios de educación física y el deporte extraescolar.

Para lograr la profesionalización del sector, la figura del gestordeportivo en la prestación de servicios dirigidos a la promoción de la educación física y deportes extraescolar, debe sobreponerse al menoscabo que supone ocuparse de las actividades técnicas de planeación, organización, ejecución y evaluación que demanda el sector, donde la situación actual exige que la gestión deportiva despliegue sus capacidades para una dimensión de trabajo versátil, multivalente y especializado para formar parte de un sistema donde la estructura la forman: participantes, equipamiento, actividades y el gestor deportivo.

## **CONCLUSIONES**

La propuesta analizada en esta reflexión sobre la gestión deportiva vinculada a la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, asociado a los profesionales en la materia conduce a diferentes consideraciones en torno a la intervención colegial y a la formación de los actores en torno al mercado de trabajo, en este sentido, el sector de la actividad física y deporte extraescolar posee grandes expectativas de crecimiento y desarrollo futuro debido al fenómeno expansivo que lleva consigo un incremento en la exigencia y magnitud de las entidades deportivas que ofrecen estos servicios, de las cuales se derivan necesidades directivas especializadas.

La argumentación de la gestión deportiva aquí planteada supera la escuálida condición de validez del profesional en la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, la cual está limitada a sectores tradicionales de actuación como el funcionamiento, sus técnicos y las actividades de las instalaciones para consolidarse como eje directivo de las entidades

deportivas desde su especialidad en materia corporal y motriz, en este sentido, la gestión deportiva expresa una comprensión y actuación holística que rechaza el conocimiento aislado de diferentes componentes del funcionamiento de una entidad deportiva -instalaciones, contratación, mantenimiento, financiamiento, marketing, etc.- para manifestar una capacidad de interacción, ordenamiento y funcionamiento de esos componentes desde el hecho cuerpo-movimiento del que parte y al que se dirigen los servicios dedicados a la promoción de la actividad física y deporte extraescolar.

Tomando en cuenta que el objetivo final es la satisfacción de quien participa en el fenómeno de la promoción de la actividad física y deporte extraescolar, será preciso intervenir desde y para él, el conocimiento de las características de su práctica y del ser humano como participante en este sistema, remite a profesionales del sector, no solo la acción directiva sobre él en forma de docencia, entrenamiento o cualquier otra, sino la indirecta de la gestión deportiva que provea de garantías la dirección del personal técnico, la comprensión de la actividad practicada y el entorno físico y humano en el que se desenvuelve. De acuerdo con Madella (2003), no estamos concienciados de que el deporte puede ser un factor generador de empleo y que, por tanto, debería de contar con un entorno económico y jurídico adecuado que le permita alcanzar cotas considerables de calidad y profesionalidad.

## REFERENCIAS

1. Abad Robles, M. T., Giménez Fuentes-Guerra, F. J., Robles Rodríguez, J., y Castillo Viera, E. (2013). La formación de los entrenadores de jóvenes futbolistas.
2. Águila, C.; Sicilia, A.; Muyor, J. M.; Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81-95.
3. Álamo, J. M. (2004). El deporte escolar en Canarias. *El deporte escolar en el siglo XXI: Análisis y debate desde una perspectiva europea*, 133-152. Barcelona: Editorial Graó.
4. Álamo, J. M., y Amador, F. (2010). El entrenador y la organización del deporte escolar. *Tándem: Didáctica de la educación física*, 32, 93-104.
5. Álamo, J. M., Amador, F., y Pintor, P. (2002). El deporte escolar: conquista de nuevos espacios en el mercado laboral. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 4, 5-10.
6. Barranco Gil, D., Hernández, F., Luis, J., Boned Pascual, C. J., Barbado Villalba, C., Grovotto, M., y Grimaldi Puyana, M. (2012). Incidencia de variables sociodemográficas y laborales sobre el salario de los profesionales del sector del fitness en España. *Madrid: Diazotec, S. A.*
7. Barranco, D., Grimaldi Puyana, M., Crovotto, M., Barbado, C., Boned, C., y Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of sport and health research*, 7(2), 81-90.
8. Bridges, F. J., y Roquemore, L. L. (1996). Management for athletic/sport administration: theory and practice (No. Ed. 2). *Educational Services for Management, Inc. Decatur, Georgia: ESM Books.*
9. Calabuig, F.; Quintanilla, I.; Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. doi: 10.5232/ricyde, 4(10), 25-43.
10. Camerino, O., Miranda, J., y Pigeassou, C. H. (1995). La Actividad Física y el ocio. *Análisis del mercado y planificación de la formación. Revista Española de Educación Física y Deportes*, 1, 34-38.
11. Campos, A. (2005). Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana (2004). Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.
12. Campos, A. (2006). Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana (2004). Valencia: Universidad de Valencia.
13. Campos Izquierdo (2010). Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte. *Madrid: Síntesis.*
14. Campos Izquierdo (2014). Conocimiento de los elementos de la contratación y del convenio colectivo de los recursos humanos de actividad física y deporte en España. *Actividad física y deporte: ciencia y profesión*, (21), 15-22.
15. Campos Izquierdo, Pablos y Mestre (2009). La formación de los profesionales que desarrollan funciones de actividad física y deporte. *Habilidad motriz: Revista de ciencias de la actividad física y del deporte*, (32), 22-29.
16. Campos Izquierdo, A., González, M. D. y Jiménez-Beatty, J. E. (2012). El perfil profesional del profesorado de Educación Física en educación secundaria. *Educación XXI*, 15.1., 135-155.
17. Campos, A., González, M. Pablos, C., Mestre, J., (2013). Situación sociodemográfica y formativa de los entrenadores personales en la Comunidad Valenciana. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (24), 57-59.
18. Campos-Izquierdo, A., y Lalín, C. (2012). El Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del deporte como Readaptador Físico-Deportivo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 45, 93-109.
19. Camy, J., Chantelat, P., y Le Roux, N. (1999). Sport et emploi en Europe. *France. Comisión Europeenne.*
20. Case, R.; Branch, D. (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sport Journal*, 7(2), 25-38.
21. Contreras, O.; de la Torre, E. y Velázquez, R. (2001). Iniciación deportiva. *Madrid: Síntesis.*

22. Chelladurai, P., y Madella, A. (2006). Human resource management in Olympic sport organisations. *Human Kinetics Publishers. IL. Champaign.*
23. Cruz, J., Valiente, L., Mimbrero, J., Torregrosa, M., y Boixadós, M. (1998). Papel de los agentes de socialización en deportistas de edad escolar. *Revista de psicología del deporte, 7(2), 295-310.*
24. Espartero, J. (2004). Introducción al derecho del deporte. *Madrid: Dykinson S. L.*
25. Espartero, J., y Palomar, A. (2011). Titulaciones y regulación del ejercicio profesional en el deporte: bases y perspectivas. *Madrid, España: Dykinson.*
26. Fisekçioğlu, B. I.; Duman, S. (2010). An investigation of job satisfaction levels of sports managers working in amateur sports clubs. *Procedia Social Behavioral Sciences, 2, 4901-4905.*
27. Fraile, A. (2004). Hacia un deporte escolar educativo. *El deporte escolar en el siglo XXI: análisis y debate desde una perspectiva europea, 206, 9.*
28. Fraile, A. (2004a). Hacia un deporte escolar educativo. *En A. Fraile (Ed.), El deporte escolar en el siglo XXI: análisis y debate desde una perspectiva europea (pp. 9-28). Barcelona: Graó.*
29. Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., y Deakin, J. (2005). Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy, 10(1), 19-40.*
30. Gallardo Pérez, J. M. (2013). Las características laborales del profesorado de las actividades físico-deportivas extraescolares en función de la edad y el sexo, dentro de la Comunidad de Madrid.
31. Gallardo-Pérez, J. M.; Espada-Mateos, M.; Santacruz-Lozano, J. A.; Clemente-Remón, A. (2013). Las características laborales del profesorado de las actividades físico-deportivas extraescolares en función de la edad y el sexo, dentro de la Comunidad de Madrid.
32. Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y el Deporte, 394, 13-36.*
33. García, J.; Lago, J.; Fernández, J. (2010). Gestión del tiempo de directores deportivos de centros de fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 11(44), 674-689.*
34. Giménez, F. J. (2003b). El deporte en el marco de la Educación Física. *Sevilla: Wanceulen.*
35. González, M. D. (2008a). El deporte escolar en la comunidad autónoma de Madrid: Intervención didáctica y recursos humanos en las actividades físico-deportivas extraescolares en los centros educativos. *Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Departamento de Educación Física y Deportiva, Universidad de Valencia. Valencia.*
36. González Carballude, J. (2004). El deporte escolar en Cataluña. *Fraile. El deporte escolar del siglo XXI: análisis y debate desde una perspectiva Europea, 153-171. Barcelona: Graó.*
37. González-Rivera, M. (2008). El deporte escolar en la comunidad autónoma de Madrid: intervención didáctica y recursos humanos en las actividades físico-deportivas extraescolares en los centros educativos (Doctoral dissertation, Universitat de València).
38. González Rivera, M. D., y Campos Izquierdo, A. (2010). La intervención didáctica del docente del deporte escolar, según su formación inicial. *Revista de psicodidáctica, 15(1), 101-120.*
39. Grimaldi-Puyana, M.; Fernández-Gavira, J.; García-Fernández, J. (2013). Situación laboral de los gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deportes: Ciencia y Profesión, 18, 33-40.*
40. Gutiérrez, M. (1995). Valores sociales y deporte. *Madrid: Gymnos.*
41. Gutiérrez-García, C., Hoyos, L., Yuri, M., Pérez-Pueyo, Á. (2014). Perfil profesional de los educadores de deporte escolar en Bogotá. *Retos, (26), 60-65.*
42. Horch, H. D.; Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Management Leisure, 8, 70-84.*
43. Jiménez, I. (2001). El ejercicio profesional de las titulaciones del deporte. *Barcelona: Ed. Bosch S. L.*
44. Ko, L. M.; Henry, I.; Chin-Hsung, J. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure, 16(4), 302-317*
45. Latorre, J. (2006). El deporte en edad escolar en los colegios públicos de educación primaria de la ciudad de Zaragoza. *Tesis doctoral inédita. Universidad de Zaragoza.*
46. Lledó, E., Martínez, G., y Huertas, F. (2013). Perfil del entrenador de fútbol en la etapa escolar en escuelas de clubes de élite de la Comunidad Valenciana. *CCD. Cultura Ciencia Deporte. doi: 10.12800/ccd, 9(25), 57-68.*
47. Madella, A. (2003). Methods for analysing sports employment in Europe. *Managing Leisure, 8(2), 56-69.*
48. Maiztegui, C., y Pereda, V. (Eds.). (2000). Ocio y deporte escolar. *Bilbao: Universidad de Deusto.*
49. Maiztegui, C. y Asenjo, F. (2000). La interrelación entre los distintos agentes implicados en el deporte escolar: un análisis de sus demandas desde el punto de vista de los educadores deportivos. *Ocio y deporte escolar. PP. 41-63. Bilbao: Universidad de Deusto.*
50. Manrique Arribas, J. C., Gea Fernández, J. M., y Álvaro Garzón, M. (2013). Perfil y expectativas del técnico de deporte escolar en el municipio de Segovia (España).
51. Martínez del Castillo, J. (Dir.) (1991). La estructura ocupacional del deporte en España. *Encuesta realizada sobre los sectores de Entrenamiento, Docencia, Animación y Dirección. Madrid: CSD.*
52. Martínez del Castillo, J. (1992). Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa. *En los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Madrid: CSD.*
53. Martínez del Castillo, J. (2001). La gestión pública y privada de los espacios deportivos en las comunidades autónomas y los sistemas locales. *En Apunts de Educación Física y Deportes, nº 63, primer trimestre.*
54. Martínez, G. (2007). Los recursos humanos de la actividad física y del deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana. *Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Departamento de Educación Física y Deportiva, Universidad de Valencia. Valencia.*
55. Martínez, G.; Campos, A.; Pablos, C., y Mestre, J. A. (2008). Los recursos humanos de la actividad física y del deporte. *Funciones y*

- características socio-demográficas, laborales y formativas. Valencia: Tirant Lo Blanch.*
56. Martínez del Castillo, J.; González, M. D.; Jiménez-Beatty, J. E.; Graupera; J. L., Martín Rodríguez, M.; Campos et al., (2009). Los hábitos de actividad física de las mujeres mayores en España. *RICYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 5(14), 81-93.
  57. Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., Mestre, J. A. (2008). Los recursos humanos de la actividad física y el deporte. *Funciones y características sociodemográficas laborales y formativas. Valencia: Tirant Lo Blanch.*
  58. Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., y Mestre, J. A. (2008a). Los recursos humanos de la actividad física y del deporte. *Funciones características socio-demográficas, laborales y formativas. Valencia: Tirant lo Blanch.*
  59. Montesinos, J. M. (2005). El deporte en la edad escolar: aspectos organizativos. *I Congreso del deporte en edad escolar, Valencia, octubre de 2005. Valencia, España: Fundación Deportiva Municipal.*
  60. Moreno, M. P., y Del Villar, F. (2004). El entrenador deportivo: Manual práctico para su desarrollo y formación. *Barcelona: Inde.*
  61. Nuviala, A; León, J. A; Gálvez, J. y Fernández, A. (2007). Qué actividades deportivas escolares queremos. *Qué técnicos tenemos. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 7(25).
  62. Nuviala, A., Tamayo, J. A., Fernández, A., Pérez-Turpin, J. A., y Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(42), 220-235.
  63. Orts, F. (2013). El derecho educativo del menor en el deporte escolar. *Tesis Doctoral. Universitat de Lleida, Lleida.*
  64. Papadimitriou, D.A.; Karteroliotis, K. (2000). The service expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-164.
  65. Perez, E., Mestre, J., y Pablos, C., (2016). Características formativas de los profesionales del entrenamiento de niños y jóvenes en edad escolar. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (412), 17-32.
  66. Pérez, E., Mestre, J., y Pablos, C., (2016). Características formativas de los profesionales del entrenamiento de niños y jóvenes en edad escolar. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (412), 17-32.
  67. Petrus, A. (1997). El deporte escolar hoy. *Valores y conflictos. En Aula de Innovación Educativa*. 68. PP. 6-10.
  68. Sánchez, A., y Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y del deportiva. *Revista Motricidad*, (6), 141-154.
  69. Sánchez, A., y Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y del deportiva. *Revista Motricidad*, (6), 141-154.
  70. Saura, J. (1996). El entrenador en el deporte escolar. *Lleida: Fundació Pública Institut d'Estudis Llerdencs.*
  71. Sekendiz, B.; Koçak, M.S. y Korkusuz, F. (2009). The status of the professional development programmes of the health and fitness industry in Turkey. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4): 465-476.
  72. Viallon, R., Camy, J., Collins, M. (2003). The European integration of a new occupation, the training and education strategies of national professional organisations: The case of the fitness sector in France and the United Kingdom. *Managing Leisure*, 8, 85-96.