

LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS CONTEMPORÁNEAS

MSc. Luis Raúl Ponte de los Reyes Gavilán

Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. luis.ponte@umcc.cu

Resumen

La tendencia actual del deporte a nivel global está encaminada a un mejor servicio por parte de las organizaciones y a conquistar elevados resultados competitivos en el deporte de alto rendimiento. El objetivo de nuestro trabajo es caracterizar la dirección y la gestión en las organizaciones deportivas en la actualidad. Se realizó una búsqueda de la bibliografía relacionada con el tema pudiéndose hacer referencia a diferentes conceptos de autores importantes en el tema de la dirección y la gestión deportiva. También se definió los tipos de organizaciones deportivas. En este trabajo realizado se pudo constatar la importancia de la gestión para que una organización deportiva tenga éxito al más alto nivel.

Palabras claves: *Gestión deportiva; Organizaciones deportivas.*

Al principio del siglo pasado se desarrollaron dos vertientes fundamentales dentro de las concepciones administrativas: una planteada por el norteamericano Frederick Taylor quien desarrolló la llamada escuela de Administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario y la otra representada por el francés Henri Fayol que desarrolló la llamada Teoría clásica que buscaba aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Ambas corrientes, independientemente que hayan partido de puntos de vistas diferentes, resultaron las bases esenciales para lo que constituyó el llamado Enfoque clásico tradicional de la administración cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX en el panorama administrativo de la organizaciones.

Según (Claudio Pérez ,2011)⁴: “el propio enfoque clásico tradicional de la administración, que indistintamente en nuestros días aparece como de gestión o dirección en correspondencia con la región del planeta dónde se genere, siempre se ha encontrado en la disyuntiva de considerarse como un Arte o una Ciencia”.

En tal sentido Rodríguez Delgado e Iglesias González (2005) citados por (Claudio Pérez, 2011)⁴ consideran que “el éxito de un dirigente estará dado por la conjugación de conocimientos y la habilidad que tenga para aplicarlos”; pudiéndose agregar el mantenimiento, bajo cualquier circunstancia, de su equilibrio emocional. Los propios autores refieren que “en el futuro, debido al acelerado desarrollo de la práctica deportiva, dependerá de nosotros y de las formas y métodos que apliquemos las posibilidades de ampliar la práctica de la educación física, la recreación y el deporte”

Sin lugar a dudas, en el contexto empresarial actual, las organizaciones deportivas gozan de prestigio y protagonismo financiero, cada vez más el deporte se convierte en fuente generadora de riquezas económicas, en gran medida gracias a la extrapolación al deporte, de herramientas y procedimientos utilizados en el ámbito empresarial.

Para una organización resulta muy provechoso gestionar de una forma integrada sus procesos mediante un Sistema Integrado de Gestión, es por eso que internacionalmente en la gestión empresarial se utiliza la integración de diferentes sistemas de gestión dentro de la organización, siendo más frecuente los que gestionan de manera integrada la calidad y el medio ambiente. Esta forma de gestión garantiza mejor aprovechamiento del tiempo al realizarse de manera simultánea todas las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control.

(Claudio Pérez 2011)⁴ plantea: “La teoría organizacional moderna define al análisis de sistemas como la manera más adecuada de estudiar las organizaciones, utilizando como herramientas para dicho estudio, una base analítica conceptual caracterizado por la confianza en la observación de los hechos y la naturaleza sintetizadora e integradora. Dentro de la gestión general de cualquier organización, se debe establecer claramente la

estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares y subsecuentemente del sistema integrado. Esto incluye definir claramente la estructura organizativa, como los procesos a llevar a cabo, procedimientos mediante los cuales se ejecutan las actividades y las tareas, así como establecer los recursos de los cuales se dispone. Las diversas partes del sistema de gestión de una organización, deben integrarse en un sistema de gestión único, coherente y unificado que utilice elementos comunes. Esto facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia. La integración es una forma eficaz de ahorrar costos, mejorar la comunicación dentro del mismo centro y obtener una mayor integración en la estrategia”.

(Fonseca ,2009)¹⁰ plantea que “La planificación Estratégica se encarga de visionar el futuro y se traza la visión, valores y objetivos”, y cita a (Bacal, 2002) que expresa: “tanto los objetivos a corto plazo como a largo plazo deben traducirse en objetivos para las unidades menores (áreas, departamentos, delegaciones, etc.) y en objetivos para cada empleado”.

Como podemos apreciar existen puntos de coincidencia en los planteamientos de los autores citados anteriormente en referencia a la Planeación Estratégica, ambos enmarcan un proceso donde se proponen objetivos a cumplir en el futuro.

El autor de este trabajo considera de gran importancia para una organización elaborar la Planificación Estratégica donde sus objetivos estén al alcance real para su cumplimiento y en un espacio de tiempo que garantice su realización, además de tener en cuenta el entorno social y los recursos materiales y humanos con que se cuenta.

(Claudio Pérez, 2009)³ refiere a la “planificación estratégica como elemento esencial del éxito empresarial, la misma debería evaluarse por la empresa dentro del propio proceso de planificación y determinar a través de herramientas confiables si está siendo utilizada de manera efectiva”; en franca alusión a la necesidad no solamente de elaborarla sino de evaluarla de manera sistemática, en función de realizar correcciones oportunas dentro del proceso administrativo de la entidad.

“La planificación estratégica deportiva es un sistema de evaluación y retroalimentación, encargado de implementar controles a las informaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, a partir de analizar, comparar y realizar modificaciones oportunas”. Mestre et al., (2002)¹⁶

Los retos gerenciales en el presente han configurado un eslabón superior, la denominada dirección estratégica, que no solo se preocupa por la formulación estratégica sino que enfatiza en su implementación y sus mecanismos de control.

En este sentido, Conti (2001)⁶ plantea sobre la importancia del control estratégico: “...está diseñado para cerrar el circuito, y así poder mantener en la dirección correcta lo que se ha fijado hacer” y continúa expresando: “...la clave para que funcionen la parte de

retroalimentación y de control del proceso, consiste en aceptar que es una herramienta humana y no mecánica”.

En estos tiempos se ha utilizado la experiencia de la administración de empresas en la gestión de organizaciones deportivas por parte de prestigiosas organizaciones de este ámbito que han utilizado herramientas de la administración y han logrado un gran éxito deportivo que ha influido positivamente en el entorno social. Deportes como el fútbol, el baloncesto y beisbol son claros ejemplos de una alta competencia de la gestión de sus organizaciones llevándolas a obtener un gran prestigio a nivel internacional.

La Organización Deportiva. Tipos de Organizaciones Deportivas. La Organización Deportiva de Base.

Cuando nos referimos a las Organizaciones específicas del sistema organizativo de Cultura Física y Deporte, podemos plantear que existen tres tipos de organizaciones dentro de este:

1. Las Organizaciones de apoyo.
2. Las Organizaciones Reguladoras.
3. Las Organizaciones Básicas

Las organizaciones que desarrollan procesos de apoyo a la práctica de las actividades físicas y deportivas, pueden ser consideradas, como subsistemas, los que se encargan de diferentes acciones o áreas de trabajo, las que evidentemente sirven de apoyo y soporte al sistema en su conjunto.

Entre ellas tenemos:

- El subsistema de producción y comercialización de bienes.
- El subsistema de servicios especializados a organizaciones y personas.
- El subsistema de formación y capacitación de los recursos humanos, para la actividad física y el deporte.
- El subsistema de investigación y apoyo científico.
- El subsistema de comunicación y divulgación.

En el otro grupo se encuentran las Organizaciones Reguladoras de la práctica de las Actividades Físicas y Deportivas.

Estas las podemos clasificar de acuerdo a la amplitud de su influencia en:

- Internacionales
- Nacionales.
- Territoriales.

Por el carácter de las normativas que establecen:

- Gubernamentales.
- No Gubernamentales.

Por la incidencia de su normatividad:

- Directas
- Indirectas.

Cuando nos referimos a las Organizaciones Básicas del sistema, utilizando una clasificación general, adecuada a las normas internacionales, se pueden determinar que estas pueden ser de:

- Carácter público.
- Sin ánimo de lucro.
- De carácter mercantil.

Según del Toro Reyes (2006)⁸ se define Organización como:

“El conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que interactúan para lograr determinados objetivos”.

Evidentemente en la organización, al considerarla como sistema, debemos considerar que ocurren procesos en ella, donde los elementos de entradas: personas, equipos, materiales, dinero, información y tecnología son sometidos a una transformación para dar origen a salidas de ese sistema, que son los bienes, servicios e imagen de la organización.

En todo este proceso ocurre una retroalimentación, que es la que nos permite ir adecuando y flexibilizando algunas decisiones tomadas, para mantener un constante perfeccionamiento y aumento en la calidad de las correspondientes salidas.

Cuando hablamos de la Organización Deportiva Básica, podemos definir a la misma como “El componente del sistema organizativo, que garantiza de forma directa la práctica de las actividades físicas y deportivas. Es donde se verifica la práctica, donde se produce el

servicio de la actividad física y el deporte” del Toro Reyes (2006)⁸, además ese autor considera que “Constituye la unidad a través de la cual se alcanzan los objetivos y la razón de ser del sistema y donde se desarrolla el servicio de actividad física y deporte, a partir de la combinación de los Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros”.

Los componentes estructurales que caracterizan la Organización Deportiva, esta signado en primer lugar por la razón de ser de la misma y a partir de ahí considerar: en los recursos humanos los practicantes y los dirigentes.

Los practicantes pueden ser:

- Organizados
- No organizados.

En los Dirigentes podemos encontrar a:

- Trabajadores directos, que son los encargados de conducir las actividades físicas y deportivas de forma concreta. (p.ej entrenadores)
- Trabajadores indirectos, los que realizan labores de conducción de actividades o acciones vinculadas de forma indirecta a la actividad específica. (p.ej. administradores).

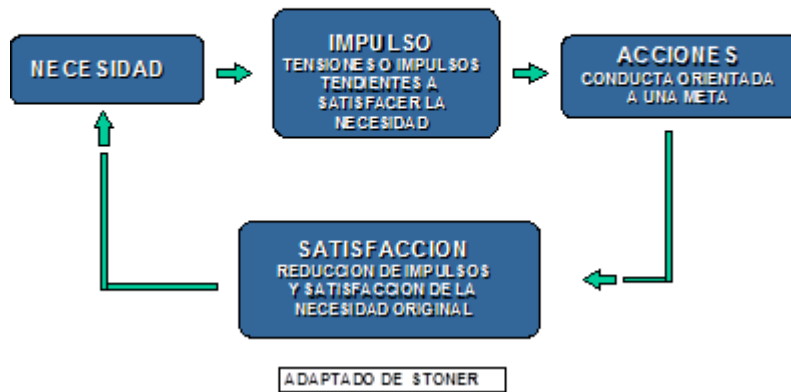
Finalmente encontramos los recursos materiales, tecnológicos y financieros, que se ponen en función de las instalaciones deportivas, la contratación de los recursos humanos, la introducción de nuevos métodos de entrenamiento o de tratamiento de las estadísticas, etc., en la concepción estructural, están propiamente las actividades que ofrece la organización deportiva.

Cuando analizamos a la organización como sistema y su lógica inserción en el macrosistema que es la sociedad, ha de considerarse la respuesta a una pregunta en particular ¿Para qué se crea la Organización?

Para darnos una respuesta precisa, debemos partir en primer lugar de saber que la Organización, tiene una Razón de ser, un Propósito y un Encargo social, ella tiene necesidades y objetivos internos, pero esta insertada como lo decíamos anteriormente y es por ello que en ese medio ha de proponerse objetivos individuales y colectivos, para dar respuesta a necesidades de ese mismo carácter que ha generado el medio ambiente general y específico.

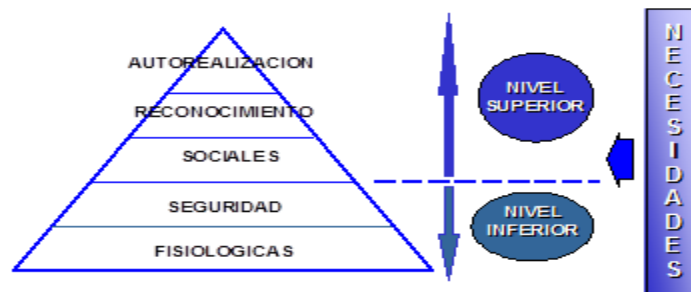
Considerando el concepto de necesidad como aquello que trata de explicar por qué y cómo surge una actividad, una acción y un movimiento hacia la satisfacción de la misma, o visto desde otro ángulo, explicarse el objetivo que ha conllevado a esa acción en particular, del Toro Reyes propone el siguiente gráfico:

**MODELO DE LA MOTIVACION BASADO EN LA
TEORIA DE LA SATISFACCION.**



En la gráfica anterior se representa como ocurre la motivación a punto de partida de las necesidades, ella genera un impulso para la ejecución de las acciones o conductas orientadas hacia el cumplimiento de las metas que se ha planteado el individuo, conducentes a la satisfacción. Una vez lograda esta se produce una lógica transición hacia una nueva necesidad, lo que completa el ciclo. Si un atleta siente la necesidad de destacarse, genera impulsos hacia la realización de determinadas acciones, en su caso particular un entrenamiento con cierto nivel y al alcanzar determinado logro competitivo, evidentemente que va a generar en él un deseo de alcanzar un nivel superior, pasar a otro nivel competitivo. Claro está que esto es una representación docente de un proceso con un elevado nivel de complejidad pues en el influyen también factores de carácter externo, recordar siempre que al enfrentarnos a un individuo estamos en presencia de una unidad bio-sico-social, que recibe influencia de su organización, como medio ambiente específico y del medio ambiente genera.

**MODELO DE LA JERARQUIA DE
NECESIDADES DE MASLOW**



Existen diferentes modelos para explicar cómo ocurre este proceso, les presentamos el de Maslow un sociólogo que se ha dedicado al estudio de las características de este proceso plantea un modelo, donde el reconoce cinco necesidades básicas:

- De autorrealización: poder realizar todo su potencial. (Nunca quedan satisfechas)
- De reconocimiento: tener respeto, prestigio, imagen positiva, reconocimiento a la labor, autoestima, logro, status.
- Sociales: ser aceptado socialmente, ser aprobado socialmente. (Por el grupo)
- De seguridad: empleo estable, ingresos fijos, protección médica, derecho a jubilación, protección a la vejez, protección para el futuro.
- Fisiológicas: hambre, sed, sueño, salud, bienestar físico.

Clasificando las tres primeras de nivel superior por su complejidad, por la dificultad de alcanzar las mismas y las otras dos de nivel inferior, de más fácil acceso y que han de ser cubiertas para lograr la proyección del individuo hacia la consecución de las otras. Cualquier directivo en nuestro ámbito ha de tener en cuenta estos elementos para lograr los rendimientos necesarios en la organización.

En el caso particular de la práctica de las actividades físicas y el deporte, existen un grupo de necesidades asociadas directamente a las mismas. Y estas son:

- Formación y desarrollo de cualidades y habilidades físicas y coordinativas.
- Recuperación y mantenimiento de cualidades y habilidades físicas y coordinativas.
- Alto rendimiento deportivo.
- Recreación, esparcimiento y ocupación formativa y creativa del tiempo libre.

En el caso de las Organizaciones deportivas de base a partir de las necesidades individuales y sociales asociadas a la práctica de la actividad física y el deporte existen un grupo de objetivos comunes para ellas y que se convierten de hecho en los propósitos de la organización en cumplimiento de su encargo social. Estos son algunos:

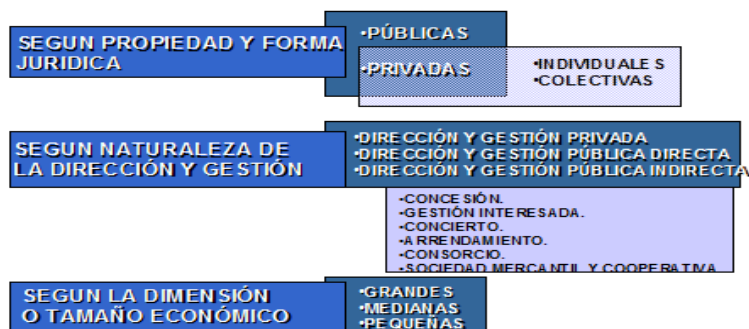
- Garantizar la práctica o realización de actividades físicas, agrupadas principalmente en las áreas de deporte, educación física y recreación física.
- La contribución a través de esta práctica a la formación integral del hombre.
- La contribución y fomento de la cultura física.

- La contribución al incremento de la calidad de vida de los miembros de la sociedad.
- El esparcimiento y uso creativo y formativo del tiempo libre.
- La contribución a la creación y desarrollo de imagen, prestigio y jerarquización política y económica.

Hablamos anteriormente del encargo social y es conveniente definir en estos momentos la razón de ser del Sistema Organizativo de la Cultura Física que es “Satisfacer las necesidades individuales y sociales de actividad física y deporte asegurando la práctica de la actividad física y el deporte”. del Toro Reyes (2006)⁸

A continuación le presentamos algunas formas de clasificación de las Organizaciones Básicas, según los criterios de diferentes autores.

Según Carmen A. Sacristán y colaboradores.



ATENDIENDO A LAS VIAS O FINES.

Adaptado de Mestre Sancho.

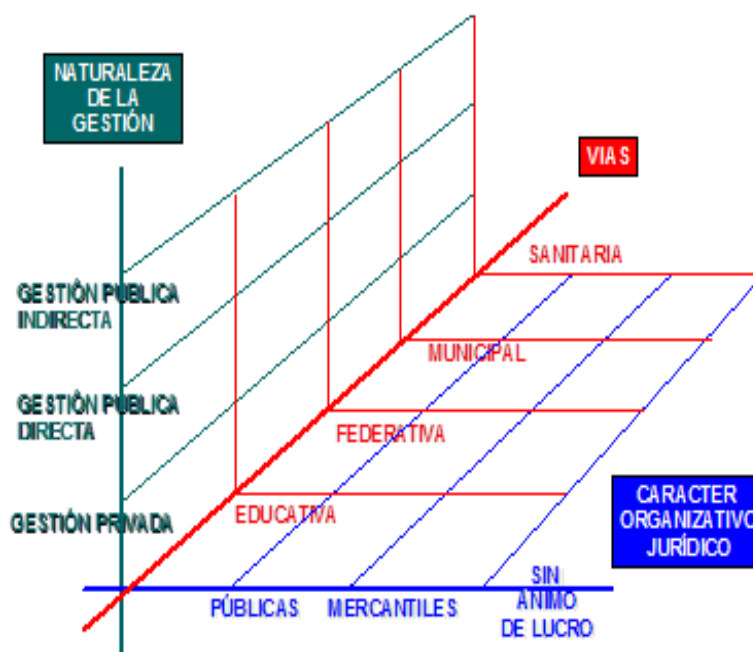
VIAS	EDUCATIVA	FEDERATIVA	MUNICIPAL	SANITARIA
DEFINICIÓN				
ÁMBITO DE APLICACIÓN	• ESCOLAR • UNIVERSITARIO	DEPORTE FEDERADO	• BARRIO • CIRCUNSCRIPCIÓN • DELEGACIÓN • MUNICIPIO	SISTEMA DE SALUD
MARCO DE APLICACIÓN (TIPO DE ORGANIZACIÓN)	• CENTRO ESCOLAR • UNIVERSIDAD	• CLUB • LIGA • ASOCIACIÓN • FEDERACIÓN	• INSTALACIÓN DEPORTIVA • COMBINADO DEPORTIVO • PUNTO DEPORTE	• CENTRO DE SALUD • CENTRO DE REHABILITACIÓN • GIMNASIO DE ACTIVIDAD FÍSICA TERAPÉUTICA

OTRAS FORMAS ORGANIZATIVO JURÍDICAS DE LAS ORGANIZACIONES BASICAS

DE CARÁCTER PÚBLICO	DE CARÁCTER MERCANTIL	SIN ÁNIMO DE LUCRO
<ul style="list-style-type: none"> •Centros deportivos. •Punto deporte. •Centros de Alto Rendimiento. •Empresas deportivas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Empresa deportiva. •Gimnasios. •Clubes privados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Federaciones. •Asociaciones. •Clubes deportivos. •Centros deportivos.

Como resumen de los cuadros presentados anteriormente podemos presentar el siguiente elaborado por del Toro Reyes L. (2006)⁶ donde se logra una integración de las clasificaciones antes mencionadas.

COMO CLASIFICAR UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA



La Organización Deportiva de Base. Vista como un proceso.

Al analizar la Organización Deportiva de Base, se debe recordar que ha de verse la organización como un proceso donde ocurre la entrada de los elementos componentes de la misma y se produce la salida de la interacción correspondiente de los mismos, dando como resultado el servicio específico que esta brinda o para la que se ha diseñado. En el caso particular de la que es nuestro objeto de estudio, esos servicios están orientados hacia el Medio Ambiente específico o sea la actividad física y el deporte y que ellos son:

- El Deporte participativo
- Espectáculo Deportivo.
- Deporte de Alto Rendimiento.

Los que conllevan una aplicación actualizada del conocimiento científico y tecnológico que sobre esa área específica exista.

Al considerar el Modelo Dinámico de la Organización Deportiva de Base, debemos tomar en consideración que el mismo se fundamenta en tres componentes esenciales: Resultados, Recursos y Procesos.

Los Resultados son los objetivos esenciales de la Organización y ellos establecen el nivel de diferenciación que pueden alcanzar en los diferentes niveles en los que se inserte. Constituye la principal forma de desempeño en la Organización Deportiva de Base. Sus índices entre otros pueden ser los beneficios y participación fundamentalmente y se miden por la calidad, la innovación, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Los recursos son los insumos a partir de los cuales se produce la práctica de la actividad física y deporte en la misma y que pueden ser: humanos, Materiales, Tecnológicos o Financieros.

Es conveniente en este momento asumir una definición para el proceso, que nos permita comprender su esencia y naturaleza y esta pudiera ser que pueden ser interpretados como una sucesión de estados por los cuales transita un objeto o fenómeno de la naturaleza o la sociedad. El cambio de las características de un objeto o fenómeno en el tiempo es aquello que entendemos como proceso

Los principales procesos que ocurren en la Organización Deportiva de Base son: el proceso de dirección o management y el proceso de servicio o negocio.

El proceso de dirección tiene como propósito la transformación de la organización, su cambio hacia estadios superiores y por ende lograr la prestación de un servicio de mayor calidad

El proceso de servicio, lleva en sí tres subprocesos

- Proceso de Operación del servicio: Se refiere a los procesos específicos de la práctica de la actividad física y el deporte.
- Proceso de Recursos Humanos: Es el que está relacionado con las personas que movilizan la operación y para la cual utilizan la información.
- Proceso de información: Se refiere a la información a brindar sobre la operación y los recursos humanos.

El proceso esencial de la Organización Deportiva de Base es la práctica de la actividad física y el deporte y es este el que dirige la relación hombre-actividad física, en el cual se identifican el modo, la forma y los medios de dicha interacción.

Los elementos que conforman la práctica de la actividad física y el deporte:

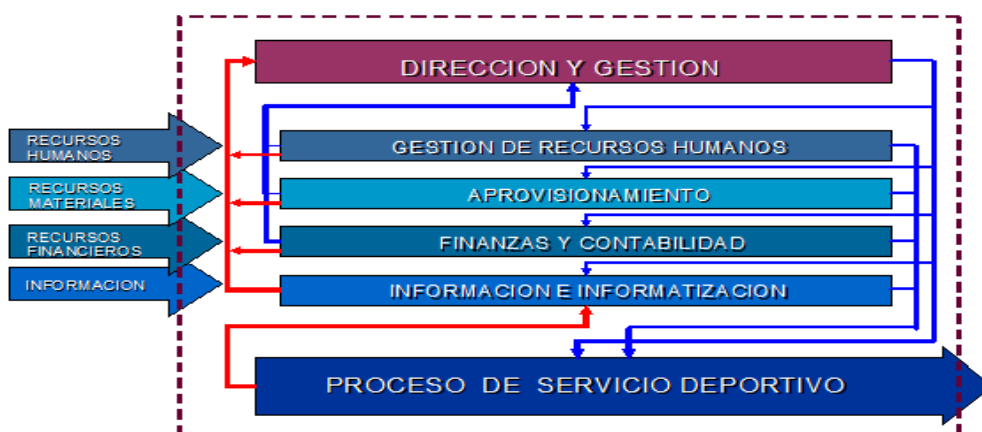
- El Modo: Desarrollo de las acciones que caracterizan la actividad: Objetivos, contenidos y métodos.
- La forma: Estructura organizativa en dos dimensiones: Espacio y tiempo.
- Los medios: Los recursos que apoyan las actividades.

Por supuesto que todo proceso necesita de un momento en el cual podamos comprobar los resultados de la actividad y es por ello que se incluye además la evaluación.

Los procesos específicos de operación del servicio de actividad física y deporte se realizan a partir de la práctica de la actividad física y el deporte y sus salidas son: Educación Física, Entrenamiento Deportivo, Recreación Física y Competencia deportiva.

Las áreas funcionales son subsistemas que se organizan a partir de la integración de los recursos y procesos fundamentales que caracterizan la organización para su mejor comprensión presentamos el siguiente esquema de Montero Delgado R. (2004)¹⁷

ÁREAS FUNCIONALES
RELACION ENTRE RECURSOS Y PROCESOS EN LA ORGANIZACION DEPORTIVA BASICA



Gestión deportiva

“En la sociedad de nuestros días ha crecido significativamente el número de practicantes regulares de actividad física en relación a épocas pasadas” (García-Ferrando, 2001)¹³, además, la práctica de actividad física ya no tiene una finalidad competitiva predominante, sino que ha aumentado la práctica con objetivos recreativos o de salud.

“En este momento no se entiende que en un equipamiento deportivo no se practique una gestión planificada y eficaz, una planificación y programación de actividades, cursos y acontecimientos, así como una búsqueda constante de la optimización de los recursos que se poseen”(Gómez, 2003).¹²

“La gestión del deporte es una práctica profesional asociada al deporte moderno, aunque ha sido en las últimas décadas cuando se han integrado en la gestión del deporte aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos, así como otras cuestiones éticas, políticas y científicas” (García-Ferrando, 2001)¹³.

El Consejo de Europa conceptualiza la gestión del deporte como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos - personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados” (Consejo Superior de Deportes, 1995, 184)⁵. Además, este organismo europeo señala que el análisis, la planificación, la toma de decisiones, la acción, el control y la evaluación son las fases propias del proceso de gestión.

Para (Peiró et al., 1995),¹⁸ “La gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados, no sólo relativos a los equipamientos deportivos sino también relacionados con la dirección de clubes deportivos, las tareas gerenciales en las organizaciones que se encargan de

regular y coordinar competiciones, el área del marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva. Estos autores consideran la gestión deportiva como “un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización”, también ponen de manifiesto una relación de sinonimia entre los términos gestión, dirección y gerencia deportiva, aunque en algunos casos pudieran presentar ciertos matices diferenciales. Además, señalan que la consideración de las funciones propias de la gestión deportiva de una manera más global permite dar una representación más clara de lo que se entiende por este concepto.

En la línea de la globalidad del concepto de gestión deportiva destaca la aportación de (Mestre, J. y Cervera, L. 2006)¹⁴, considerándolo como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos” (Mestre, J. 2006)¹⁵ Para este autor la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva, de ahí que en ocasiones se utilicen indistintamente.

(DeSensi, Kelley, Blanton y Beitel 1990)⁹ resaltan la idea de conjunto de tareas combinadas para definir el concepto de gestión deportiva, entre las que se encontrarían: planificar, organizar, dirigir, controlar, presupuestar, liderar y evaluar.

El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios (Mestre y Cervera, 2006)¹⁴.

Dentro de los primarios se encuentran: las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas (y sus responsables), los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva (y la no deportiva aplicada al deporte) y los valores del deporte.

Respecto a los elementos secundarios, que derivan de los anteriores, destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y, la calidad del servicio.

En base a los párrafos anteriores, la gestión del deporte se articula como un concepto que puede resultar confuso debido a la gran variedad de acciones o tareas que integra, así como de elementos.

Por otro lado, “...se debe considerar que la estructura del sistema deportivo puede ser pública o privada.” (Blanco 1999)², por tanto, se puede hablar de un sector público y de un sector privado del deporte y, en consecuencia, de una gestión en uno u otro ámbito. Dentro del sector público encontramos organizaciones como el Consejo Superior de Deportes (C.S.D.), los departamentos deportivos autonómicos, los servicios de las entidades locales,

etc. Al mismo tiempo en el sector privado se encuentra el tejido asociativo sin ánimo de lucro (federaciones deportivas, ligas profesionales, etc.), el tejido empresarial con ánimo de lucro (Sociedades Anónimas Deportivas, empresas de servicios deportivos, etc.) y el tejido fundacional.

En el deporte contemporáneo es de vital importancia realizar una eficiente dirección y gestión de las organizaciones para lograr buenos resultados competitivos, no solo basta con el talento de los atletas, es indispensable la inteligencia de los directivos para diseñar e implementar estrategias efectivas en cuanto a las tareas gerenciales que se deben acometer para lograr el éxito como organización.

Bibliografía

1. Acosta Hernández. Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas. Editorial Paidotribo. (España). 2005
2. Blanco, E. Capítulo I: Introducción. En VV.AA., Manual de la organización institucional del deporte (pp. 17-34). Barcelona: Paidotribo.(España).1999
3. Claudio Pérez, E y González Colomé, G: Evaluación del grado de pertinencia de la planificación estratégica: Hotel Melía Las Antillas. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas. (Cuba).2009
4. Claudio Pérez, E. SIGEBASKET: Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo Matanzas de Baloncesto masculino de primera categoría. Tesis en opción al Título de Master en Administración de Empresas. Mención en Dirección. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas. (Cuba).2011
5. Consejo Superior de Deportes. El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte.1967-1991. Volumen II: Textos generales. Consejo Superior de Deportes. Madrid. (España).1995
6. Conti, C. A. Dirección Estratégica. Buenos Aires. (Argentina).2001
7. De Oliveira Campos, C.A. Uma proposta para a Integração de Sistemas de Gestao. Tese Doctorado Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco. (Brasil). (2006)
8. Del Toro Reyes L. Dirección de la Cultura Física Tomo II.ISCF “Manuel Fajardo” La Habana. (Cuba). 2006

9. DeSensi, J.T., Kelley, D.R., Blanton, M.D., & Beitel, P.A. Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*.1990
10. Fonseca Franco, I. (2009). *Planificación Estratégica*. Disponible en: <http://administraciondeldeporte.blogspot.com>.
11. García-Ferrando, M. Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000. Consejo Superior de Deportes. Madrid. (España). 2001
12. Gómez, A.M. El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Valencia: Universitat de València, Servei de Publicacions.(España).2003
13. García-Ferrando, M. Presente y futuro de la Gestión Deportiva Municipal. I Congreso de Gestión del Deporte. Valencia. (España).
14. Mestre, J., y Cervera, L. La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física. II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte.Valencia. (España) 2006.
15. Mestre, J. El procés de planificació en la gestió de l'esport municipal. En F. Calabuig (Coordinador), *Propostes de planificació i organització de l'esport municipal* (pp. 7-52).Valencia: Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida. (España) 2006
16. Mestre, J.A.; Brotóns, J.M; Álvaro M. *La gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*. Editorial INDE. Barcelona.(España) 2002
17. Mestre, J., & Cervera, L. La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física. II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte.Valencia. España.2006
18. Montero Delgado, R. Antecedentes de la Dirección de la Cultura Física y el Deporte. ISCF, La Habana, (Cuba). 2004
19. Peiró, J.M., Ramos, J., y Martínez-Tur, V. La gestión de las organizaciones deportivas y su problemática. En J.M. Peiró y J. Ramos (Directores), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 13-26). Valencia: Nau llibres.(España)1995