EVOLUCIÓN
ES CONMEBOL

Gestión deportiva

Módulo N°1. Sujetos del deporte y gestión deportiva

1.1 Los cuatro sujetos del deporte

1.1.1 Las entidades y clubes deportivos

La asociación es el cuerpo o la estructura jurídico-legal por excelencia, bajo la cual se organizan o agrupan privadamente – sin mediar intervención gubernamental o estatal – las personas, conforme a ciertas normas de carácter interno, para el desarrollo de una actividad determinada, permitiéndoles, asimismo, relacionarse con el medio mancomunadamente, como si de una sola persona se tratase. Es lo que legalmente se denomina como una persona jurídica o ficticia y que, comúnmente, conocemos como organización sin fines de lucro (OSFL), organización no gubernamental (ONG), asociación civil o corporación de derecho privado.

Cuando la actividad para la cual se agrupan las personas es de carácter deportivo, cuando el fin u objeto de la asociación es deportivo, este tipo de entidades pasan a llamarse organizaciones deportivas.

Por lo tanto, las organizaciones deportivas podrían definirse como una "asociación de personas reguladas por un conjunto de normas que tienen como fines los relacionados con la actividad física, ejercida como juego o competición" (Monroy Antón y Sáez, 2010, p. 13).

Esta estructura o persona jurídica no tiene fines de lucro, es decir, que no busca la maximización de utilidades y su posterior reparto entre sus socios o miembros, sino que el ánimo que las mueve es el desarrollo y práctica de una actividad que los socios se han propuesto entre sí. Es por lo anterior que todos los esfuerzos y ganancias que se generen, se canalicen y/o reinviertan en la búsqueda del objeto propuesto, que para el caso debemos entender como deportivo.

Existen distintas clases o categorías de organizaciones deportivas. La primera o más básica de ellas se denomina *club*, luego, tenemos las *asociaciones*, las *federaciones* y para finalizar, las *confederaciones* (Monroy Antón y Sáez, 2010, p.37).

En general, y desde una perspectiva estructural, puede afirmarse que los clubes deportivos son una agrupación de personas físicas (naturales), mientras que las asociaciones constituyen una agrupación de clubes, las federaciones constituyen una agrupación de asociaciones y las confederaciones, por su parte, constituyen una agrupación de federaciones deportivas.

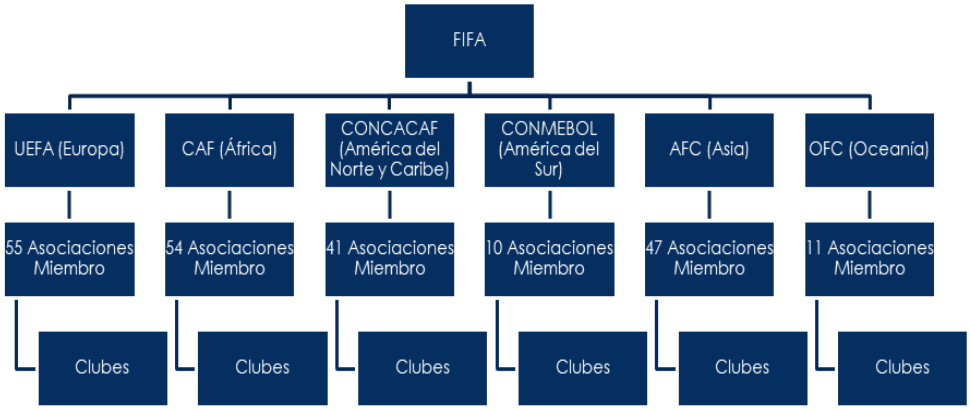
Los clubes, sobre todo a nivel aficionado, son agrupaciones integradas por los propios deportistas, es decir, por personas físicas (naturales), quienes se

han reunido con el afán de poder practicar el deporte de su predilección, el que, de otro modo, ya sea individualmente o separadamente, no podrían practicar u organizar.

Las asociaciones y federaciones son agrupaciones de carácter privado encargadas de la organización, gestión y desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas. No obstante, de que pueda existir más de una federación por deporte a nivel nacional, las federaciones deportivas internacionales, tales como la FIFA, la FIBA, ITF, o la IAAF solo reconocen a una federación nacional por país.

Lo anterior nos permite concluir que la estructura y organización del deporte se basa en un sistema piramidal, el cual abarca a millones de deportistas en las distintas disciplinas deportivas, quienes se ubican en la base de cada una de las pirámides que conforma cada uno de los deportes, hasta el vértice superior o punta de la pirámide, en la cual se sitúa cada una de las federaciones deportivas internacionales de cada deporte. Hablamos entonces de una jerarquía bien establecida, en donde el deportista individual está integrado en un club, éste a una asociación, ésta a una federación nacional que, a su vez, se integra en una federación internacional, etcétera.

Figura 1: Estructura Piramidal del Deporte



Fuente: elaboración propia.

¿Cómo se regulan el funcionamiento y las operaciones de las organizaciones deportivas? A través de leyes, normas o reglas. Se trata de una combinación de normas estatales, del país en que tengan su origen, y normas propias, las cuales se denominan estatutos.

Los estatutos o normas propias son dictadas o concebidas por los propios miembros de una organización deportiva, quienes siguiendo sus propias reglas pueden, además, modificarlas e incluso disolver la organización deportiva. Estas deben constar por escrito.

Los aspectos más importantes que deben ser contenidos en los estatutos son los siguientes:

- Nombre de la organización deportiva. Por ejemplo, Club Deportivo Los Andes.
- Domicilio: lugar en donde tendrá su sede principal.
- Objeto: a qué se va a dedicar la organización deportiva. Por ejemplo: atletismo.
- Socios: quienes pueden ser socios. Requisitos de ingreso y renuncia.
- Cuotas sociales: monto de dinero considerado para el funcionamiento de la organización deportiva.
- Derechos: facultades de los socios, tales como participar en los distintos órganos internos de la organización, a votar, a usar las instalaciones, a ser informados, etcétera.
- Obligaciones: responsabilidades de los socios, tales como pagar las cuotas sociales, respetar los estatutos, respetar y acatar las decisiones de los órganos internos.
- Órganos internos: asamblea general o de socios, directorio, comisión de ética o tribunal de honor, etcétera.
- Procedimientos eleccionarios.
- Procedimientos jurisdiccionales.
- Reforma o modificación de estatutos.
- Disolución de la organización deportiva (Gutiérrez Albornoz, 1963).

Si bien es cierto que la asociación ha sido históricamente la estructura jurídico-legal preponderante para las organizaciones deportivas, otras formas de agrupación han irrumpido en este campo. La transformación que ha venido experimentando el deporte en los últimos 30 años, convirtiéndolo en una verdadera fuente de negocio, una actividad económica, ha dado paso a la adopción de estructuras con fines de lucro, tales como las sociedades anónimas.

Ciertas legislaciones como la española, la suiza e incluso en Latinoamérica, la chilena, han instaurado la obligatoriedad de que las organizaciones deportivas tengan el carácter de organizaciones con fines de lucro, esto sucede con el fin de darle mayor grado de responsabilidad a quienes administran las organizaciones deportivas.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que, si bien la gran mayoría de las organizaciones deportivas en el mundo utilizan la estructura de organizaciones sin fines de lucro, la modernización del deporte, su mercantilización y profesionalización también ha influido en su forma de organizarse y ha dado paso a estructuras más propias del mundo de los negocios, tales como las sociedades anónimas y otras formas similares.

1.1.2 El equipo: proyección del deporte como esfuerzo colectivo

¿Qué entendemos por equipo? Conforme al Diccionario de la lengua española, la acepción que se le da en el contexto del deporte es: “en ciertos

deportes, cada uno de los grupos que se disputan el triunfo" (Real Academia Española, 2014).

De esta definición se desprende la existencia de la práctica de una actividad deportiva en grupo, a saber, por un conjunto de personas en pos de la consecución de un fin común, el cual, como describe la citada definición, es de carácter confrontacional-competitivo, lo cual solo se daría dentro del marco de ciertos y determinados deportes que requieren, por su naturaleza, más de una persona para practicarlo, tales como el fútbol o el basquetbol. El afán cooperativo también puede ser un aspecto decisivo para practicar una disciplina deportiva en forma de equipo, tal como podría ocurrir con un conjunto de ciclistas o montañistas que se organizan con la idea de apoyarse, acompañarse y motivarse en la práctica de su deporte, lo cual los llevará alcanzar sus metas u objetivos.

De esta forma, los deportes colectivos podemos clasificarlos en dos:

1) **De cooperación-oposición, tales como:** fútbol, rugby, hockey, basquetbol, voleibol, balonmano, etcétera.
2) **De cooperación:** gimnasia artística, atletismo (relevos), ciclismo (contra reloj por equipos), etcétera. (Picasso, https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo).

Un equipo implica un trabajo conjunto, un esfuerzo común en pos de un objetivo compartido. Incluso más: conlleva una organización y una estructura, sin las cuales sería imposible alcanzar la meta propuesta, el triunfo o un logro determinado.

La práctica de un deporte en equipo implica una interacción entre el individuo y el conjunto, en donde lo segundo está por encima de lo primero. El trabajo en equipo implica aceptar decisiones y entender que las personas tienen distintas habilidades, las que, bien combinadas, bien estructuradas y organizadas, pueden incluso potenciar a los individuos que componen el equipo y lograr el éxito buscado.

El Fútbol Sudamericano, al mismo tiempo que divierte y apasiona, también contribuye a la formación de los jóvenes. Partiendo de esta concepción sobre lo que es el fútbol en Sudamérica se puede afirmar que, para CONMEBOL, el trabajo que se hace con los chicos y chicas de las Selecciones Juveniles no es la sumatoria de entrenamiento físico más formulas tácticas que ensayar con algunas palabras de por medio. La CONMEBOL propone que el fútbol de alto rendimiento sea un espacio de *formación*, es decir, lo que se viva en cualquiera de los ámbitos o actividades dentro del fútbol debe contribuir al proceso de maduración y autonomía personal y sociocultural de los jugadores y jugadoras.

Los chicos y chicas deben poder constatar como ellos y ellas, con la ayuda de los equipos técnicos de adultos, tanto en la cancha como fuera de ella, logran

armonizar su mundo afectivo con su capacidad de pensar, discernir y tomar decisiones propias de un atleta de alto rendimiento y con una gran exposición pública.

En los deportes colectivos y, en particular en el fútbol, se da la oportunidad para que las habilidades sociales y emocionales se aprendan.

Así, en el fútbol aprendemos:

- A construir nuestra identidad.
- Aprendemos a vivir con nosotros mismos.
- A desarrollar el sentido de quien soy, nuestra autoestima.
- A convivir con otros, generando: empatía, puntualidad, entrega, entusiasmo, dedicación, esfuerzo, sacrificio, paciencia, perseverancia, flexibilidad, satisfacción, alegría por el logro alcanzado, amistad.
- A desarrollar el respeto por nosotros mismos y por los demás, por mi equipo, mis compañeros y la camiseta.

En el fútbol reímos y lloramos. Tenemos muchos miedos, rabia, frustración, aceptación, enojo, vergüenza, envidia, celos, ansiedad, felicidad, sosiego, paz, plenitud. Es una experiencia que te acompañará toda la vida.

1.1.3 El deportista individual y su búsqueda del éxito

Cuando hablamos de deportes individuales nos referimos a aquellos en los que una persona realiza una actividad deportiva él solo, para superar un objetivo medible cronológicamente (carrera de automovilismo, esquí o atletismo) en términos de distancia salto largo, bala, saltos en esquí) una ejecución técnica (gimnasia artística, saltos ornamentales) o precisión y control de un gesto (tiro con arco, curling, golf) (Adaptado de https://www.tododxts.com/ciencias-actividad-fisica/educacion-fisica/que-son-deportes-individuales-concepto).

Básicamente, existen dos clases de deportes individuales, aquellos en los que la práctica implica un contendor u oposición, y aquellos en los que no existe tal oposición.

“Deportes individuales sin oposición:

> La actuación en ellos es en solitario, su motivación y sus objetivos está en relación con los siguientes aspectos:
>
> - La superación de sí mismo y el progreso personal ante una tarea deportiva concreta.
> - La superación de un contrario o de una marca conseguida anteriormente.
>
> Son deportes en los que el dominio técnico y la condición física necesaria para su realización son las verdaderas dificultades que

tienen, así como algún aspecto estratégico que se requiere para la obtención del éxito en alguna especialidad, como las carreras de 1500 m. en atletismo, el ciclismo en ruta, etc.

Asimismo, en alguna de las especialidades de los deportes individuales, debido a las distintas variaciones que tiene el medio físico en el que se practican, necesitan de una adaptación permanente de la técnica con que se realizan, como en la escalada, vela, parapente, espeleología, etc." (Picasso, https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo).

Deportes individuales con oposición:

"Denominados también "deportes de adversario", son especialidades en las que la principal característica está en el enfrentamiento constante en el juego que se da en ellos.

Dicho enfrentamiento provoca que:
1. Las acciones técnicas se deban adaptar a las distintas situaciones que nos plantee el adversario.
2. Sea necesario establecer estrategias para intervenir en el juego." (Picasso, https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo).

Visto lo anterior, podemos concluir que lo que busca el deportista individual no siempre es lo mismo, dependerá de qué deporte practique y cómo lo practique.

El objetivo que se plantee el deportista determinará cómo se practica un deporte. Si su éxito está en ganar, la búsqueda para lograrlo será, tal vez, muy distinta de aquel que solo busque recrearse o del que quiera estar bien física y mentalmente.

1.1.4 Sociedad y deporte: inclusión social

La sociedad es un "conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes" (Real Academia Española, 2014). Sin embargo, hay quienes que, si bien viven dentro de los márgenes físicos de la sociedad, ya sea un pueblo, una ciudad o una nación, se encuentran marginados desde el punto de vista social, es decir, desde la convivencia propiamente dicha.

La tarea de una sociedad que se precie de respetar y promover los valores que yacen detrás de los derechos humanos consiste en incorporar o incluir a los marginados, para que se sientan parte de la sociedad y participen activamente de ella.

Estos grupos o colectivos marginados en nuestras sociedades modernas están principalmente constituidos por:

- Menores de 25 años.
- Desempleados.
- Mujeres.
- Inmigrantes.
- Discapacitados físicos o mentales.
- Drogadictos.
- Reclusos.
- Minorías étnicas (Gavira, 2007).

La sociedad se vale de diversos medios para lograr incluir a los marginados. El deporte es una herramienta clave en tan importante tarea. Tal y como lo recoge el Libro blanco del deporte, elaborado por la Comisión Europea en 2007, el deporte es de valiosísima ayuda a la hora de hablar de inclusión social, por ejemplo, en el caso de la población inmigrante (Prat, Aguilar y Grau).

La universalidad y la simpleza de las reglas de juego de muchos deportes constituyen la llave de oro que permite a los diversos colectivos, sean o no socialmente marginados, convivir en una cancha de juego, pista o arena deportiva.

Lo anterior se hace patente en el caso del fútbol. La universalidad y simpleza de sus 17 reglas, del lenguaje allí utilizado, lo han transformado en el deporte más popular del mundo. La FIFA, su órgano principal, tiene aún más miembros que la ONU (209). El fútbol es jugado en todo el orbe, por pobres y ricos, hombres y mujeres, grandes y chicos, cristianos y musulmanes. La democracia del fútbol trata a todos como iguales.

La misma FIFA, en conocimiento de esto, ha utilizado el fútbol como un instrumento para el desarrollo social a través de sus conocidas iniciativas como *Football for Hope*, promoviendo, por ejemplo, en África, a través del fútbol, la educación e inclusión de niños con VIH. (FIFA.com., 2016, recuperado de http://goo.gl/grHSI0).

La Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), a través del Programa Evolución, promueve el fútbol como una herramienta de inclusión y desarrollo integral, donde el impacto social es muy importante. La implementación de torneos en categorías menores a través de sus CONMEBOL Ligas de Desarrollo, generan oportunidades a nuevos sectores de competir, para aprender, vivir nuevas experiencias, lograr intercambios culturales y valores para toda la vida.

Por ejemplo, las talentosas jugadoras paraguayas que pertenecen a la comunidad indígena *Ava Guaraní*, asentada en la ciudad de Curuguaty, departamento de Canindeyú. Las nativas conquistaron el Vicecampeonato en su categoría de la Fiesta de la Juventud Sudamericana 2018, lo que les valió

el pase al tan soñado torneo de Disney, en los Estados Unidos: https://www.youtube.com/watch?v=0eY_eIFXpKI.

La idea de inclusión basada en las características de simpleza y universalidad del fútbol ha podido ser constatada en una cárcel en Punta Arenas, Chile, ciudad ubicada en el extremo Sur de Sudamérica, en donde los reos se *reincorporan* a la realidad social, salen de su marginalidad, cuando hablan de este deporte, cuando lo practican (Bates, 2010). Al hacer lo anterior, dejan de ser reclusos por un rato, pasan a compartir un lenguaje común: el lenguaje del fútbol.

Otras características que generan esta atracción transversal hacia el deporte tienen que ver con lo vivencial y lúdico del deporte. El deporte genera gran motivación entre quienes lo practican y es un espacio idóneo para la educación de valores.

Estas últimas características han demostrado ser de gran ayuda en la tarea emprendida por las escuelas de Cataluña, España, en pos de la inclusión de niños y niñas de distintas nacionalidades que asisten a dichas escuelas. Los programas creados a partir de juegos y deportes han permitido que los extranjeros puedan conocer la idiosincrasia y costumbres de los catalanes y viceversa, y de este modo, lograr entenderse e integrarse mejor (Prat, Aguilar, y Grau, 2012).

Como mencionamos anteriormente, el deporte constituye una poderosa herramienta de inclusión social, lo cual se materializa, principalmente, a través de aquellos canales que tienen una mejor llegada con los colectivos marginados, tales como escuelas, gobiernos locales, ONG y organizaciones deportivas.

1.2 El *management* en el deporte: gestión gerencial y gestión directiva

1.2.1 El organigrama de las instituciones deportivas: un asunto clave

Toda organización, llámese empresa, asociación civil o fundación, tenga o no fines de lucro, precisa de una estructura, una organización interna que permita maximizar la eficiencia de su gestión y, por tanto, su funcionamiento. Las organizaciones deportivas, por cierto, no escapan de esta realidad. Hoy, más que nunca, como consecuencia de la evolución del deporte y su consecuente tecnificación, la estructura organizacional de una organización deportiva requiere adaptarse a los métodos más modernos de organización empresarial, a fin de lograr con éxito las metas y objetivos propuestos. En efecto, en los últimos años, dos fenómenos importantes influyen en las organizaciones deportivas: la profesionalización del deporte y su mercantilización. Los deportistas *amateurs* han sido reemplazados por los profesionales y los eventos deportivos han pasado a ser espectáculos que compiten directamente en la industria de la entretención con el cine, el teatro, etcétera (Gómez, Opaso y Martí).

La diferenciación de tareas y la integración, a saber, la coordinación de sus ejecutores, son dos procesos claves para comprender la estructura de una organización, que, como decíamos, son plenamente aplicables a las organizaciones deportivas (Hodge, Anthony y Lawrence, 2003). En términos más simples, un organigrama debe considerar, en su diseño, las distintas funciones o tareas que se deben llevar a cabo dentro de una organización, la que debe considerar a los expertos que deben ejecutarlas y a quienes van a coordinar a estos expertos, a saber, los gerentes o jefes de secciones que administrarán el trabajo como un todo, en pos del objetivo o meta de la organización.

El rendimiento aumentará sustancialmente mediante la clara disposición de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades (Acosta Hernández, 2005).

Diversos son los factores que determinan el diseño del organigrama de una organización deportiva, entre los cuales podemos destacar tres:

- Estructura jurídica.
- Factores internos.

- Factores externos.

1. Estructura jurídica

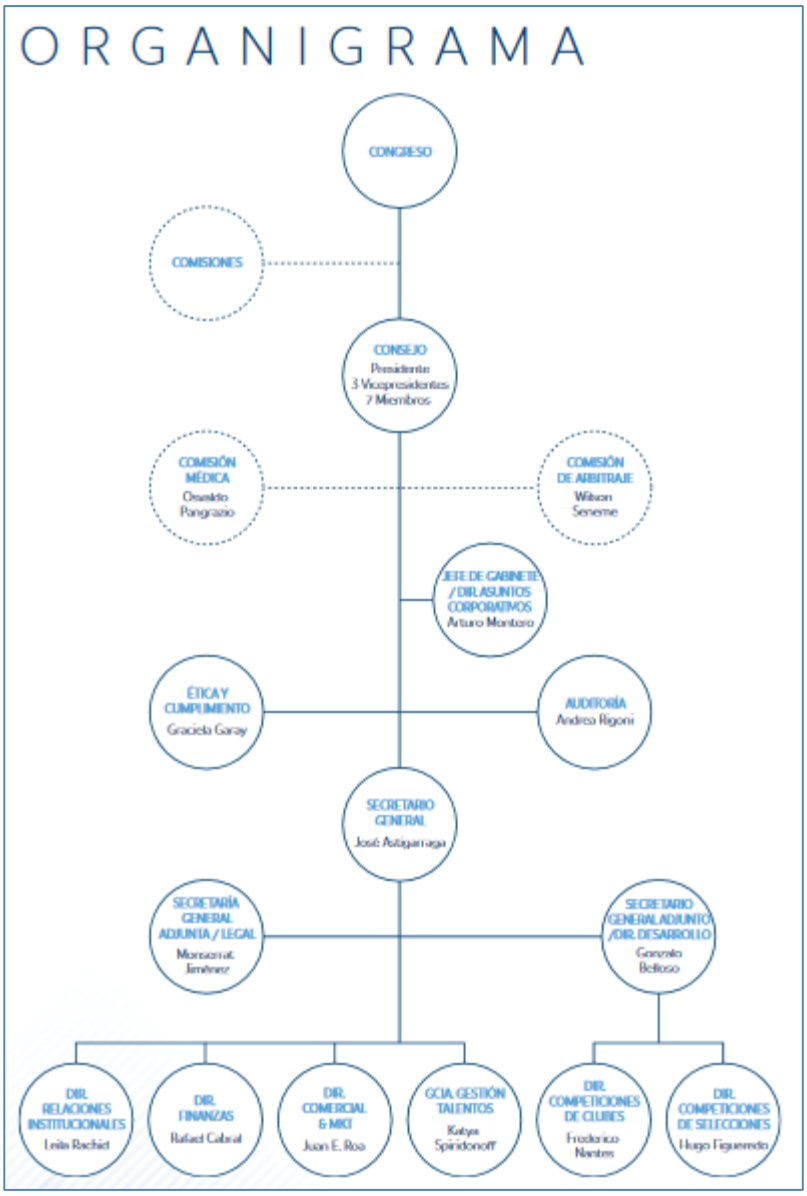
Cuando hablamos de estructura jurídica o estructura legal de una organización, nos referimos a los distintos tipos de conformación que para estas considera la ley de un país. Las estructuras jurídicas más comunes de una organización son: cooperativas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, asociaciones civiles, fundaciones, entre otras (Puelma Accorsi, 1998).

La estructura jurídica escogida por una organización deportiva resulta determinante en el diseño de su organigrama. Así, aquellas que tengan una estructura de tipo corporativo, por ejemplo, las sociedades anónimas o asociaciones civiles, contendrán dentro de su organigrama órganos propios de este tipo de entidades, tales como: las juntas de accionistas o asambleas de socios, directorios o comités ejecutivos y un presidente.

Así las cosas, las organizaciones deportivas con estructura de tipo corporativa contarán en su organigrama con los órganos internos que le son propios, más el personal administrativo con el cual cuente la entidad.

Para graficar lo anterior veamos el organigrama de la CONMEBOL.

Figura 2: Organigrama Confederación Sudamericana de Fútbol – CONMEBOL



Fuente: CONMEBOL, 2019, http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/72Congreso-Resumen-Ejecutivo.pdf

En cambio, las organizaciones deportivas que no tienen una estructura corporativa, llámese generalmente sociedad de responsabilidad limitada o fundación, prácticamente, no ven incorporado en su organigrama órganos internos. El organigrama se conforma con su planilla de empleados, quienes gestionan íntegramente el negocio para la organización.

Para graficar lo anterior, veamos los órganos de la CONMEBOL:

Figura 3: Órganos y Comisiones de la CONMEBOL

Órganos de la CONMEBOL
1. Son Órganos de Gobierno y Representación de la CONMEBOL: a. El Congreso b. El Consejo c. El Consejo de Urgencia d. La Presidencia
2. Son Comisiones Permanentes de la CONMEBOL: a. La Comisión de Finanzas b. La Comisión de Cumplimiento y Auditoría c. La Comisión de Gobernanza y Transparencia d. La Comisión de Desarrollo e. La Comisión de Competiciones de Clubes y Selecciones f. La Comisión de Grupos de Interés del Fútbol g. La Comisión Médica y la Unidad Antidopaje h. La Comisión de Árbitros
3. Son Órganos Judiciales de la CONMEBOL: a. La Comisión Disciplinaria b. La Comisión de Ética c. La Comisión de Apelación

Fuente: CONMEBOL (s.f.), http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/Estatutos-Conmebol-2020-esp.pdf

2. Factores internos

El diseño de la estructura organizacional, desde luego, se ve afectada por factores internos, tales como la misión u objeto de la organización deportiva, su tamaño, la complejidad de las funciones a desempeñar y la calidad del personal o recursos humanos con los que cuenta una organización.

3. Factores externos

Los factores externos o el contexto también inciden de manera sustantiva en la determinación del organigrama de una organización deportiva. Este factor está comprendido por todo aquello que rodea a la organización deportiva y, por tanto, ajeno a su control. Entre este tipo de factores encontramos: la competencia, leyes, situación económica, situación geográfica, aspectos culturales, tecnológicos, autoridades e infraestructura deportiva.

> La estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de una organización, es decir, una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resultan eficaces para la consecución de las metas de la organización (Gómez, Opaso, Martí, 2007, p. 5).

1.2.2 Los proyectos deportivos: ¿plan de negocios o plan estratégico?

Proyecto viene del verbo proyectar, por el cual se entiende: "idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo" (Real Academia Española, 2014).

Es decir, si analizamos la definición citada y nos detenemos en sus elementos, nos podemos dar cuenta que esta engloba cuatro conceptos que nos servirán para entender cuáles son los principales componentes de un proyecto:

a. Una idea.
b. Un plan.
c. Los medios.
d. Algo.

Una **idea**: constituye el punto de partida, la intención de hacer algo determinado; el qué.

Un **plan**: es el modelo sobre el cual descansa una idea, en el cual se precisan los detalles de una obra para poder realizarla; el cómo.

Los **medios**: recursos de diverso tipo; el con qué.

Algo: la obra, que para el caso en cuestión entendemos como deportiva.

Como se puede apreciar, un proyecto deportivo contiene una serie de elementos sin los cuales no se podría alcanzar su calidad de tal, ya que todo parte de una idea de hacer algo (qué hacer), por ejemplo, un torneo de ajedrez. Luego, se deberá planificar la forma o cómo se logrará dicho torneo (la obra) y se deberá tener en cuenta con qué medios contamos para lograr nuestro objetivo.

Respondiendo a la pregunta que nos hemos planteado, un proyecto deportivo debe contener elementos, incluso más, debe ir acompañado de un plan de negocios.

Detrás de cualquier proyecto que queramos desarrollar, nos veremos enfrentados a costos y al correspondiente financiamiento, especialmente, si este viene de fuentes externas a los promotores del proyecto, por lo que necesitaremos probar a quien nos financie, en particular a los bancos, la viabilidad económica de la idea o proyecto deportivo emprendido.

El plan de negocios tiene, asimismo, una finalidad interna, esto es, que permitirá al promotor de un proyecto deportivo llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectarlo, aportándole la

información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad de su proyecto y la marcha de este, una vez, iniciado el negocio o actividad proyectada (Lloreda Zorita, 2015).

En cuanto a la planificación estratégica, creemos que todo proyecto deportivo contiene o debe contener elementos de la planificación estratégica llevada a cabo por la organización deportiva que lo lleva a delante, ya que esta resulta ser anterior a cualquier proyecto deportivo.

En efecto, la planificación estratégica constituye una herramienta a través de la cual una organización deportiva define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Dirección de Estudios Estratégicos – Universidad de Concepción, http://www.dee.udec.cl/instrumentos-de-gestion/).

Es por ello que, al ser la planificación estratégica anterior, trasuntar los proyectos operativos que emprenda una organización deportiva, éstas deberán entender incorporados los elementos de dicha planificación a todos sus proyectos operativos, como elementos básicos o rectores, como guías o principios que marcarán el diseño de dichos proyectos.

De hecho:

> el establecimiento de un sistema de seguimiento y control y de una adaptación permanente de los planes –elementos circunstanciales del proceso de planificación estratégica- permite, por un lado, cuando las cosas van bien, aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades; por otro lado, cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, establecer las prioridades con más precisión. (París Roche, 2005, p. 25).

El escenario altamente competitivo en que se mueven las organizaciones deportivas, las exigencias de los auspiciadores, medios, inversionistas, espectadores y demás interesados hacen, al día de hoy, un deber para estas entidades adoptar todas las herramientas con que cuenta la gestión moderna, para poder satisfacer todas estas necesidades y entregar, en definitiva, un producto de calidad que les permita destacarse y sobrevivir en el medio.

1.2.3 Liderazgo de instituciones, liderazgo de equipos y *automanagement*

Ser líder, llevar el liderazgo o liderar está íntimamente relacionado con la actividad deportiva, con su ánimo o esencia competitiva. Comúnmente, hablamos del líder de la clasificación o que tal o cual corredor lleva el liderato de una carrera, es decir, ocupamos el término para destacar a quien encabeza

una competencia deportiva, a quien lucha para ser el mejor entre todos los competidores.

Sin embargo, nuestro enfoque del liderazgo para estos efectos es distinto, no tiene relación con esa competitividad que mencionamos, ni con esa intención de diferenciarse del resto, procurando ser el mejor. Todo lo contrario, este liderazgo encuentra su razón de ser en el trabajo en grupo, equipo, en colectivos, tales como las organizaciones deportivas que necesitan de un guía, de un referente que los conduzca a alcanzar sus objetivos y metas de manera conjunta. El líder dentro de una organización deportiva es uno más dentro de un todo, cuya función, si bien crucial, es una más dentro de un colectivo o grupo.

El liderazgo es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y utiliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo, es decir, un objetivo que pertenece tanto al líder como a quienes lo siguen o acompañan (Hogg y Vaughan, 2008).

El liderazgo se encuentra muy arraigado en la cultura empresarial, ha sido objeto de un gran desarrollo y explica la llave del éxito de muchas de las empresas más connotadas en todo el orbe, las cuales basan su fuerza en el trabajo en equipo, el que es, desde luego, llevado a sus metas por un líder, llámese gerente, gerente general, director general, etcétera. Pero es muy propio de la actividad deportiva, de los deportes llamados de equipo o colectivos, que el papel de líder lo ostente el entrenador o director técnico. Es en esta actividad o manifestación humana donde, sostenemos, encuentra su verdadera raigambre, su expresión más clara.

El modelo de liderazgo de los deportes de equipo ha sido tomado por el mundo empresarial en la búsqueda del éxito de sus equipos de trabajo, para moldear o diseñar sus estrategias de liderazgo. Se han escrito libros inspirados en los modelos de liderazgo de grandes entrenadores de fútbol como Carlos Alberto Parreira (Formando equipes vencedoras) o Jorge Valdano (*11 Poderes del líder*). Hoy, son las mismas organizaciones deportivas las que, administradas y gestionadas como empresas, replican las técnicas de liderazgo del mundo empresarial en pos de sus objetivos.

En efecto, cuando la ciencia de la administración se pregunta cuál ha sido la clave del éxito del equipo dirigido por Josep Guardiola, la reflexión que surge es la de profundizar el modelo de liderazgo experimentado por el entrenador para aprender el camino a seguir y aplicarlo a *nuestra propia realidad* (Cubeiro y Gallardo, 2010).

> Toda actividad deportiva se fundamenta en el trabajo en equipo. En los mejores practicantes de deportes de equipo, y también de los llamados deportes individuales, la capacidad para funcionar en grupo es una cualidad esencial, tanto como la seguridad en sí mismo, el autocontrol, la iniciativa o el espíritu de superación. De igual forma, toda actividad empresarial se fundamenta en el

> trabajo en equipo, puesto que más del 85% del tiempo que pasamos desempeñando nuestras labores lo hacemos junto a otras personas. El trabajo dentro de un grupo, tanto en la empresa como en el deporte, es una cuestión de supervivencia (Cubeiro y Gallardo, 2008, http://goo.gl/0c76Jg).

El liderazgo resulta una herramienta fundamental para conducir equipos hacia el éxito, ya sea en el mundo del trabajo o en el campo del deporte.

Cualquiera sea el concepto de grupo, equipo o colectivo, contar con un líder inspirador, cohesionador, que privilegie el colectivo sobre el individuo, puede resultar un elemento fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Tomamos como referencia la organización de la Final Única de la CONMEBOL Libertadores 2019 que, tras un cambio de sede, en dos semanas logró coordinar la final única, un reto que marca un antes y un después en nuestro fútbol. Fueron capaces de demostrar la capacidad de trabajo cuando se actúa con determinación, profesionalismo y esfuerzo. Está en nuestro ADN Sudamericano el sobreponernos a las dificultades, y es precisamente en estos escenarios donde se forja el carácter y el liderazgo de una institución como la CONMEBOL y de todo un continente que tanto ama este maravilloso deporte.

Referencias

Acosta Hernández, R. (2005). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Badalona: Paidotribo.

Bates Hidalgo, L. (2010). Fútbol Plataforma de Paz. Santiago.

CONMEBOL (5 de abril de 2018). Guaraní Fortuna, ejemplo de un equipo que Creyó En Grande [Youtube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=0eY_eIFXpKI

CONMEBOL (2019). Sudamérica cree en grande. Resumen Ejecutivo. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/72Congreso-Resumen-Ejecutivo.pdf

CONMEBOL (s.f.). Estatutos. Recuperado de http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/Estatutos-Conmebol-2020-esp.pdf

Cubeiro, J. C. (2010). Liderazgo Guardiola: Descubre los secretos de su éxito. Barcelona: Alienta Editorial.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2008). Liderazgo, Empresa y Deporte. Madrid: Fundación Everis.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). Liderazgo Guardiola. Barcelona: Alienta.

Dirección de Estudios Estratégicos – Universidad de Concepción (s.f.). Instrumentos de gestión. Recuperado de http://www.dee.udec.cl/instrumentos-de-gestion/

Ferguson, A. (2015). Leading. UK: Hachette.

Gavira, J. F. (2007). La inclusión social a través del deporte. EA, Escuela abierta: revista de investigación educativa, Volumen (10), pp. 253-272.

Gómez, S.; Opaso, M.; Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. Documento de Investigación DI nº 704. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf.

Gutiérrez Albornoz, J. (1963). La concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Hodge, B.J., Anthony, W.P., y Lawrence, M.G. (2003). Teoría de la organización: un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hogg, A. M., y Vaughan M. G. (2008). Psicología Social. Madrid: Médica Panamericana.

Lloreda Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. Madrid: ESIC.

Monroy Antón, A. J. y Sáez Rodríguez, G. (2010). Estructura y organización del deporte en España. Sevilla: Wanceulen.

NSW. Department of education. (s.f.) Benefits of team sports. (Traducción propia). En http://www.schoolatoz.nsw.edu.au/ Recuperado de http://www.schoolatoz.nsw.edu.au/wellbeing/fitness/benefits-of-team-sports.

París Roche, F. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Badalona: Paidotribo.

Picasso, P. (2015). Deporte individual y colectivo. Recuperado de https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo

Prat, S. S., Aguilar, G. F., y Grau, M. P. (2012). La educación física y el deporte como herramientas de inclusión de la población inmigrante en Cataluña: el papel de la escuela y la administración local. Pensar (I) a práctica, 15 (1), pp. 253-265.

Puelma Accorsi, Á. (1998). Sociedades Tomo I. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Real Academia Española. (2014). Equipo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=G09HIAP.

Real Academia Española. (2014). Proyectar. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=UV1NQcU

Real Academia Española. (2014). Sociedad. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV.