

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y EVENTOS

MÓDULO 1. EL DEPORTE Y  
LA GESTIÓN



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## Unidad 1.1 El contexto deportivo

### 1.1.1 Aproximación conceptual

El término deporte es polisémico, dado que es definido y analizado desde diferentes perspectivas y con múltiples interpretaciones. En este sentido, se considera que es difícil definirlo dado que sus diversas acepciones y su misma práctica ha ido mutando y ampliando su significado. Por un lado, hace referencia a una actividad de las personas y, por otro, es parte de una realidad de la sociedad. Entonces, su significado se adapta al emisor que la utiliza y todo su bagaje cultural.

Desde esta perspectiva, el concepto de deporte aún no se ha logrado definir en su totalidad, a pesar de que las asociaciones internacionales del deporte y muchos especialistas siempre lo intentaron. Como mencionamos, definir el término deporte no es una tarea sencilla, por su complejidad simbólica y la realidad social y cultural que representa.

En el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (s.f., <https://bit.ly/2YqN8Iq>), el término deporte significa "recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre". Mientras que su segundo significado hace referencia a la "actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas" (Real Academia Española, s.f., <https://bit.ly/2YqN8Iq>).

Por su parte, Rossana (2020, <https://bit.ly/3aKY6NL>) afirma que "el término deporte se refiere a una actividad física, básicamente de carácter competitivo y que mejora la condición física del individuo que lo practica".

**Figura 1: Características del deporte**



Fuente: elaboración propia

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

Además, Rossana sostiene que el deporte es:

una actividad regulada, generalmente de naturaleza competitiva y que puede mejorar la condición física de quienes lo practican, también tiene propiedades que lo diferencian del juego. Este abarca diversas áreas de la sociedad y conlleva una complejidad simbólica en su dimensión social y cultural, ya que el deporte es actualmente una práctica, un espectáculo y un estilo de vida (2020, <https://bit.ly/3aKY6NL>).

## 1.1.2 Clasificación y destinatarios

Es preciso abordar ahora el nuevo escenario que rodea al deporte, puesto que hablar de este término nos lleva a contemplar un gran abanico de significados, que han modificado totalmente los conceptos sociales aplicados hasta el momento.

Este gran cambio experimentado ha provocado situaciones de controversia, motivadas por la confluencia de nuevos aspectos, que se mezclan con valores tradicionales del deporte tan arraigados en la sociedad.

Así, durante ésta última década, nos encontramos con numerosos estudios sociales que analizan en profundidad los intereses de la población hacia el deporte, y que podemos englobar en cuatro grandes bloques como pautas principales para el debate actual:

- **Nuevas concepciones:** el deporte (...) ya no se concibe como una actividad exclusivamente relacionada con la competición deportiva. La sociedad actual ha evolucionado en torno al "deporte" vinculando al mismo a aspectos recreativos, de salud, educativos, profesionales, etc.
- **Nuevas motivaciones:** el deporte ya no se entiende como una actividad exclusivamente relacionada con la superación o con la victoria. Hoy en día el desarrollo del "deporte", en su concepción universal, fundamenta su actividad en la relación humana, en la integración, el cuidado del cuerpo, la relación con la naturaleza, etc.
- **Nuevos practicantes:** el deporte ya no es una actividad exclusiva de personas con cualidades físicas altas, o jóvenes. Hoy en día el desarrollo del "deporte", en su concepción más universal, abarca todo tipo de personas, sin ninguna limitación de edad, sexo, nivel social, etc.

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

- Nuevas estructuras organizativas: el deporte ya no depende exclusivamente de las estructuras federativas, sino que hay una amplia oferta dirigida desde estructuras asociativas privadas, profesionales o administrativas. Y en este contexto, la práctica de las actividades deportivas adquiere nuevas necesidades de regulación, que abarca aspectos que se atienen a principios de seguridad y de regulación profesional, además de contemplar desde diversas perspectivas aspectos reglamentarios.

Vemos pues, que el deporte en estos años ha experimentado un proceso de expansión y desarrollo, en el que ha diversificado sus funciones, sus finalidades y la potencial demanda a la que se dirige (Velázquez Andrés, 2007, <https://bit.ly/34t1Uo2>).

Por tanto, es importante:

entender el deporte como un hecho que ha evolucionado desde de la competición y condición física a ser un fenómeno de carácter global, que actúa en los diferentes planos y dimensiones de la sociedad actual. Extendiéndose transversalmente, ocupando lo habitual y cotidiano, tanto en sus facetas individual y colectiva, como en sus diferentes vertientes:

- La salud (mantenimiento y mejora física, rehabilitación, capacitación, prevención de enfermedades, esparcimiento).
- La educación (formación equilibrada, valores individuales y sociales).
- La acción social (en la juventud, la tercera edad, la relación, la integración de sectores desfavorecidos, empleo).
- La cultura (moda, hábitos, estética).
- La economía (industria, materiales de servicios, indumentaria, deporte, espectáculo).
- El territorio (infraestructuras y espacios para su práctica).
- El ocio y turismo (deportes de aventura, senderismo).
- La comunicación, internacionalización y conocimiento global.
- Lo ambiental (el medio natural, la sostenibilidad).

Como vemos, las múltiples facetas que el deporte nos presenta (...) no son únicamente consecuencia de la evolución

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

del deporte tradicional, sino que son fruto de la transformación de una nueva sociedad que, en el marco de la globalización, está caracterizada por una enorme dinámica e interacción, siendo las nuevas necesidades vitales y los ciudadanos que las demandan son los agentes que han impregnado el nuevo concepto de deporte con renovadas pautas y retos, transformación que los administradores del fenómeno (gestores) deben responder y adaptarse.

Estamos frente a una nueva colectividad (...) de practicantes que, junto a los consumidores del deporte espectáculo y deportistas federados, van a modelar, de forma acelerada y constante, las pautas de comportamiento de la actividad física y el deporte (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

A continuación, se presenta una imagen que puede ayudar a identificar cuáles son los ámbitos que componen e influyen sobre este mundo que es hoy el deporte. En la figura podemos observar las diferencias entre el deporte espectáculo, el deporte social y el originario o deporte tradicional.

**Figura 2: Mundo deporte**



Fuente: elaboración propia

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

A partir de esta clasificación, podemos definir dónde radica el poder de estos tres mundos que es, primordialmente, en la relación clientelar que mantiene el deporte con las personas.

Así, vemos que el deporte tradicional se sigue nutriendo de deportistas afiliados por clubes y entidades como federaciones. Sin embargo, parte de su cúspide, total o parcialmente, se ha pasado al deporte espectáculo, por ejemplo, el fútbol, básquet o tenis.

El deporte espectáculo basa su conexión con las personas en una relación clientelar no como practicantes, sino como una masa de espectadores (consumidores); ya que los practicantes, en este ámbito, son una ínfima minoría situada en la elite del deporte. Los grandes clubes, sus ligas y circuitos profesionales, en estrecha conexión con los medios de comunicación y grandes empresas de artículos deportivos, son sus principales agentes.

El deporte social es el que ha recogido la gran transformación (actualmente en incremento) de la práctica o uso de la actividad física, sea para la salud, estética, esparcimiento y otros valores, especialmente, en el terreno de lo social. Aquí, son los usuarios (practicantes) los que le dan forma y sostienen al deporte social y es donde están incidiendo instituciones públicas, empresas y también entidades deportivas sin ánimo de lucro.

Más allá de lo antes citado, podríamos referenciar entre el deporte tradicional y el social, otros dos ámbitos que toman fuerza en nuestra sociedad, como lo es el deporte infantil y el deporte adaptado. El de iniciación o infantil, sienta sus bases en los grupos etarios bajos, donde muchas veces es tomado como medio o recurso educativo en la búsqueda de instalar conductas "saludables" en el desarrollo de la persona; y, por otro lado, formar deportistas que el día de mañana nutrirían los mundos antes citados. Y desde la concientización social de integración, inclusión y equidad, aparece con fuerza el deporte adaptado, pensado para aquellos sujetos que particularmente disponen de capacidades especiales, como destinatarios.

Figura 3: Deporte infantil



Fuente: elaboración propia

Desde otra óptica, puede hacerse una diferenciación según sea la relación que establece el individuo con la actividad física o el deporte. Podríamos hablar de la dicotomía entre los que "van a ver" y los que "van a hacer".

Los primeros, los que "van a ver", lo hacen principalmente como "consumidores de deporte espectáculo, fenómeno que comporta una amplia gama de influencias psicosociales, algunas tan evidentes como la identificación colectiva, la adscripción a un grupo, la idolatría y mitificación de héroes deportivos o el entretenimiento" (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

Los eventos deportivos, en muchos casos, impactan:

en los hábitos culturales, donde la adoración a deportistas profesionales se interpola con la afición y sentimientos de identificación, de manera que estas emociones forman ya parte de la vida cotidiana de muchas personas. Un ejemplo de las consecuencias del deporte espectáculo lo constituye el estado de ánimo producido por los resultados deportivos (euforia o decepción), que es causa, según los expertos, de mayor o menor rendimiento en el trabajo e influencias sobre su relación personal, laboral, social y su salud (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

Por otro lado, se encuentran los que **"van a hacer"**. Celma (2007) explica que el deporte:

ya no es exclusivo del que los ejercita por "higiene" o el que compite, actualmente estos son minoría. Aparte de los importantes elementos que en clave social el fenómeno deportivo hoy comporta (integración, cohesión social, interrelación, etc.) (...) vemos que, en clave individual, la incorporación multitudinaria a la actividad deportiva tiene como objetivos la búsqueda de la salud, la necesidad terapéutica, la estética, el *relax*, el antiestrés, la relación, el *status* social, etc., es decir la mejora de las condiciones de vida de las personas. Un claro ejemplo, de esta nueva situación, es la demanda de la actividad física como método eficaz para control de peso o adelgazamiento (salud o imagen personal, culto al cuerpo), demanda que ha copado la oferta de los gimnasios y centros deportivos.

(...)

Esta realidad tiene un plano económico que supone una verdadera industria de servicios. Sobre este factor económico, solo basta con apreciar el movimiento producido por esta situación para ver su importancia económico-financiera. Aparte de las aportaciones directas en el consumo de la actividad (cuotas, abonos, etc.) o espectáculo (entradas, derechos de publicidad y sobre todo TV para los grandes eventos o competiciones), el movimiento económico es imparable.

Una muestra puntual de esta dinámica es, para la mayoría de practicantes, la moda (las marcas) y el mercado de material, accesorios y prendas deportivas, que día a día se ve incrementado (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

## 1.1.3 Desafíos actuales

Hay pruebas que demuestran que los beneficios del deporte van más allá de los efectos positivos que tiene la actividad física en la salud. Hay investigaciones que indican que contribuye también a lograr objetivos sociales, como la educación, el desarrollo en niños y jóvenes, la inclusión social, la prevención de delitos, el desarrollo económico y la sostenibilidad medioambiental.

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

De todas formas, el deporte no es una panacea para todos los problemas de la sociedad ni una prioridad en comparación a las necesidades de las comunidades menos favorecidas, pero sí puede tener efectos positivos y ser una valiosa herramienta empleándola adecuadamente.

El deporte tiene la capacidad de unir personas, a pesar de las diferencias nacionalistas, políticas, religiosas y culturales. Puede potenciar la integración social y la identidad de las minorías y grupos marginados. También puede contribuir al desarrollo económico y crear puestos de trabajo, servir para luchar contra la discriminación, crear una mayor conciencia de los derechos de las mujeres, y ser una plataforma útil para ofrecer una educación preventiva contra diversas enfermedades que afectan a las poblaciones y grupos de riesgo.

Sin embargo, para que estos beneficios estén disponibles "debemos crear un sistema que ofrezca el deporte que la comunidad quiere: un deporte lúdico, justo, inclusivo y que promueva la excelencia" (Comité Olímpico Internacional, 2014, <https://bit.ly/2CM03Lt>).

En este sentido, el Comité Olímpico Internacional expresa:

La calidad y el impacto final del deporte dependen en última instancia de las personas cuyas ideas, actitudes y comportamientos determinarán si se salvará la brecha que separa al deporte que tenemos y al deporte que queremos: el deporte de verdad (2014, <https://bit.ly/2CM03Lt>).

## **El deporte y sus valores**

El deporte puede y debe contribuir positivamente al desarrollo y calidad de vida de nuestras comunidades. Nunca es neutro, por eso es necesario respaldar los valores positivos de manera sencilla y eficaz.

Los tres principales valores del movimiento olímpico son:

- Excelencia
- Amistad
- Respeto

Los principios del olimpismo sirven para ampliar los valores olímpicos, y son:

- No discriminación
- Sostenibilidad

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

- Humanismo
- Universalidad
- Solidaridad
- Alianza entre el deporte, educación y cultura

## El deporte que queremos

El informe *The Sport We Want* (2003), del Centro Canadiense para la Ética en el Deporte, presenta un estudio que refleja los valores que genera el deporte.

**Tabla 1: Valores**

Valores individuales	Valores comunitarios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversión</li><li>• Respeto</li><li>• Accesible para todos</li><li>• Juego limpio</li><li>• Inclusión</li><li>• Desarrollo personal</li><li>• Salud y bienestar</li><li>• Modelo de conductas positivos</li><li>• Autoestima</li><li>• Confianza en sí mismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Igualdad de acceso</li><li>• Tolerancia y respeto mutuo</li><li>• Ambiente seguro y acogedor</li><li>• Ciudadanos sanos</li><li>• Desarrollo de liderazgo</li><li>• Voluntarios cualificados</li><li>• Inclusión de los ciudadanos</li><li>• Desarrollo de un comportamiento positivo</li><li>• Valores compartidos</li><li>• Unidad y cohesión de la comunidad</li></ul>

Fuente: adaptación propia en base a Canadian Centre for Ethics in Sport, 2003, <https://bit.ly/2E5Nn4L>

## 1.1.4 Gestión en un nuevo escenario

Los gestores deportivos deben procurar interpretar todo esto en el desarrollo de su rol y función, tanto sea en el aspecto de los usuarios practicantes, como el de usuarios espectadores, sabiendo extraer la estrategia adecuada en orden a la eficiencia socioeconómica y viabilidad organizativa frente a un mercado dinámico.

Esta cuestión, con las cautelas necesarias en el sector público, produce diversas transformaciones, algunas significativas por el cambio conceptual que integran, un ejemplo son las denominaciones habituales aplicadas en la prestación de servicios deportivos, sustituyéndose denominaciones de "usuario" por la de "cliente", o la

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

utilización cada vez más extendida de terminologías como "producto deportivo" "calidad de servicio" "atención al cliente", etc.

Hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o "contables", que desde su entidad de corte tradicional procuran con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de eventos o la organización de competiciones.

Los gestores deportivos, hoy, deben ostentar el sello "profesionalidad y polivalencia" y asumir que en la actualidad pertenecen a un ámbito que presenta una diversa combinación de modelos y organizaciones con intereses y hasta finalidades distintas, pero "todos", sean los que dirigen entes públicos, clubes deportivos, federaciones, gimnasios, empresas de servicios, deben contemplar y saber interpretar, en su amplia dimensión, las diferentes formas que tiene el conjunto de la población para abordar y consumir la acción deportiva, aplicando las técnicas de gestión, innovando y siendo extremadamente sensibles a las peculiaridades del ámbito deportivo-social donde desenvuelven su actuación.

¿Qué depara el futuro para el fenómeno del deporte, y para los gestores deportivos? Tal y como decía Steve Jobs a sus directivos de Apple, creadores de varios productos innovadores: "La mejor manera de predecir el futuro es intentar modelarlo... crearlo está en nuestras manos" (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

## Unidad 1.2 La gestión

### 1.2.1 Concepto y clasificaciones

En términos generales, la gestión consiste en dirigir una organización o empresa, en su conjunto o una parte o nivel de la misma. La gestión no es una función exclusiva de los altos directivos, sino que concierne a todos lo que realizan, bajo su responsabilidad, una función de coordinación de un grupo o equipo de personas para la consecución de un resultado.

La Real Academia Española establece que "administrar" significa gobernar, regir, cuidar, mientras que "gestión" es la acción y efecto de administrar. Los conceptos "administración" y "gestión" que los anglosajones designan como "*management*", aparecen frecuentemente utilizados como sinónimos, incluso con respecto a otros sustantivos como "dirección" y "organización". En sentido contrario, otros distinguen diferencias entre "organización" y "administración", definiéndolos como:

a) Organización es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

b) Administración, con frecuencia utilizado también como sinónimo de dirección, es el conjunto de medidas (decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, controles) a través de los cuales se desarrolla la actividad de la dirección para conseguir los objetivos de la organización.

La gestión supone una de las actividades humanas que mayor influencia ha ejercido en la evolución de nuestra sociedad. En distintos ámbitos y sectores, en todos los niveles de la estructura y en cualquier tipo de organización o empresa, el desempeño profesional de un gestor consiste en crear y mantener un ambiente adecuado para que los que forman parte de la organización, trabajando de manera coordinada, puedan realizar las funciones y tareas asignadas, con el fin de obtener los objetivos previamente establecidos (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

Por otro lado, desde el Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (citado en Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>), se define la gestión como "el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos -personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados".

En este sentido, la gestión consiste en el conjunto de acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa u organización.

Un posible camino hacia el significado de gestión deportiva supondría pensarlo de un concepto plural que:

abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva o bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección ambiental y del desarrollo sostenible (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

## 1.2.2 Enfoques de la gestión

Las tareas de gestión están orientadas, fundamentalmente, hacia la planificación, la organización, la coordinación y el control. Un buen gestor en deportes necesita estas competencias y debe demostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones.

"Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque, a saber, clásico, conductual, científico, sistémico y coyuntural. Cada uno de estos enfoques ayuda a entender el *modus operandi* de los gerentes" (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 216)

- **Gestión clásica**

Está basada en la creencia según la cual cada gestor debe tener un perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, no solo a los empleados y colaboradores, sino también a las unidades

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas. Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

- La **planificación** es la definición de metas, objetivos y estrategias.
- La **organización** es la selección y combinación de acciones para llevar a cabo las estrategias y el diseño de estructuras adecuadas para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización.
- La **coordinación** significa establecer relaciones entre la gente y los departamentos con el fin de asegurar que cada unidad funcione como conjunto y garantice desde sus actividades los objetivos.
- El **control** es la supervisión necesaria para asegurarse de que las acciones sigan, los planes se lleven a cabo y los errores se corrijan (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 216).

- **Gestión conductual**

Está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

- **Gestión científica:** "recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz" (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

- **Gestión sistémica**

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos (planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados) de manera que todo junto funcione como un sistema integrado (...) En consecuencia, se debe asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

- **Gestión coyuntural:** "este concepto supone que no existe una manera ideal para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular, encontrando las soluciones más adecuadas en función la situación específica" (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

Figura 5: Enfoques de la gestión



Fuente: elaboración propia

## 1.2.3 El contexto y sus sectores

El contexto de las organizaciones deportivas (...) está constituido por factores internos y externos, que de alguna medida determinan la gestión.

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

Los factores externos, que se encuentran en el mundo exterior, consisten en las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas.

Los factores internos, en cambio, son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la propia organización deportiva.

El éxito de las operaciones depende del conocimiento de los factores internos como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización. De igual importancia son los factores externos, como son la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política, la penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades y tendencias de la juventud y el contexto social y cultural de esta. En un mundo en permanente evolución, cada factor externo es un desafío que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deben aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si tienen deseos de sobrevivir (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 219-219).

Se pueden identificar tres sectores básicos de gestión deportiva, que son los siguientes:

- **La gestión deportiva pública:** los poderes públicos ejercen las competencias de carácter deportivo, a través del correspondiente órgano administrativo, atribuidas según su ámbito territorial. Esto significa que, aun considerando el deporte como una competencia compartida, determinadas funciones corresponden exclusivamente a una administración pública.
- **La gestión deportiva empresarial:** tiene un enfoque de negocio, absolutamente lícito en una economía de mercado, en el que se pueden diferenciar básicamente las empresas de prestación de servicios deportivos, ya sea que su oferta comporte actividades y /o instalaciones, y la organización del deporte profesional que explota el espectáculo deportivo.
- **La gestión deportiva social:** está integrado por las organizaciones no lucrativas, destacando en el deporte

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

dos tipos de entidad diferenciados. Por un lado, el asociacionismo deportivo que se sustenta en un modelo estatal y los correspondientes modelos asociativos autonómicos, conformando una compleja y amplia variedad de figuras asociativas que han nacido como respuesta a las nuevas circunstancias sobrevenidas en la evolución del deporte. Y por otro, las fundaciones deportivas que, al igual que las asociaciones, carecen de ánimo de lucro y que vienen experimentando un significativo crecimiento desde finales de la década de los 90 (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

Conocida la existencia de un sector público, privado y otro social del deporte que, obviamente, condiciona su gestión, es preciso también diferenciar lo que podemos denominar como ámbitos de aplicación que, a partir de un criterio personal y sin intención de ser determinante, podrían ser:

- Dirección y organización de programas y actividades deportivas: tales como espectáculos deportivos, competición de rendimiento, actividad de participación. Sin olvidar otras como los programas de actividad deportiva y recreación en hoteles, programas deportivos de turismo, programas de actividad física en balnearios, programas de actividad deportiva en campamentos y programas de actividad física en residencias o centros de la tercera edad.
- Dirección de instalaciones y equipamientos deportivos: pueden ser de titularidad pública o privada, siendo este el primer condicionante para su gestión. Además, la heterogeneidad de estas infraestructuras también incorpora un elemento de diferencia, lo que permite agruparlas básicamente de la siguiente forma: instalaciones al aire libre, instalaciones cubiertas convencionales, parques acuáticos y piscinas, circuitos de velocidad, entre otras.
- Dirección de organizaciones o entidades deportivas: de sector público, las de sector privado empresarial y las de sector privado no lucrativo (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

**Figura 6: Sectores y ámbitos de la gestión**

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y



Fuente: elaboración propia

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

## 1.2.4 Gestión deportiva

El reconocimiento del deporte como fenómeno en las sociedades actuales y su influencia, el destino de recursos, la ampliación y construcción de nuevos escenarios y la implementación de nuevas tecnologías obliga a pensar seriamente en cómo es la gestión deportiva y su significado como un factor importante de desarrollo.

El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria, ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes -trascendentes podría decirse- que los simplemente económicos. La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos -deportivos por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos... y también económicos-, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

La profesionalización de los recursos humanos requiere de una articulación y complementariedad entre saberes, habilidades y capacidades, lográndose ello a través de una formación de calidad, crítica y contextualizada, frente a la transmisión de los conocimientos y herramientas más adecuadas para estar acorde con la actual complejidad de nuestro entorno deportivo.

### **¿Qué elementos constituyen la gestión deportiva?**

Siguiendo a Mestre Sancho (2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>), "aplicada al deporte, la gestión se convierte en un proceso que requiere de la actuación, coordinada e interdependiente de diversos elementos a conocer"; entre los que se destacan como primarios:

**Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población:** "conocer las aspiraciones deportivas de la población permitirá la adecuación de la oferta a sus intereses, y facilitará la práctica de la actividad física" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**La legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte:** "resulta imprescindible, en la gestión del deporte, conocer, respetar y aplicar la legislación deportiva -y la no deportiva que le afecte-, como también enseñarla y transmitirla a quienes están

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

inmersos en el sistema deportivo, cualquiera que sea este" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**La planificación como método de trabajo:** "ordenar en el tiempo el desempeño de los elementos que conforman la gestión, requiere su conveniente planificación, sobre todo a largo y medio plazo" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**Los presupuestos (recursos) económicos:** "los presupuestos para deporte deben diseñarse acordes a la realidad de las aspiraciones necesarias, evitando lo superfluo que solo origina malgastos y despilfarros" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**Los programas deportivos:** "la conveniente gestión de los programas deportivos será una garantía de fidelización hacia la práctica deportiva" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**Las instalaciones deportivas:** "la adecuada y razonable construcción de instalaciones deportivas, diseñadas en función de su posterior uso, resultará un elemento facilitador de su gestión" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**Los técnicos deportivos:** "disponer de personas tituladas y formadas convenientemente es, hoy en día, una de las primeras garantías de progreso de la sociedad" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

**La ética y los valores en el deporte:** "la búsqueda expresa de la ética y los valores que se pueden adquirir a través del deporte debe ser un elemento a recuperar en el sistema deportivo y a incorporar a la gestión" (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

## **El medio ambiente y su protección:**

La conservación del medio ambiente es responsabilidad de todos a título personal. También lo es de cada uno de los colectivos. Algunos de ellos asumen una competencia más marcada, caso del deporte, cuanto que su fin es la salud de las personas (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

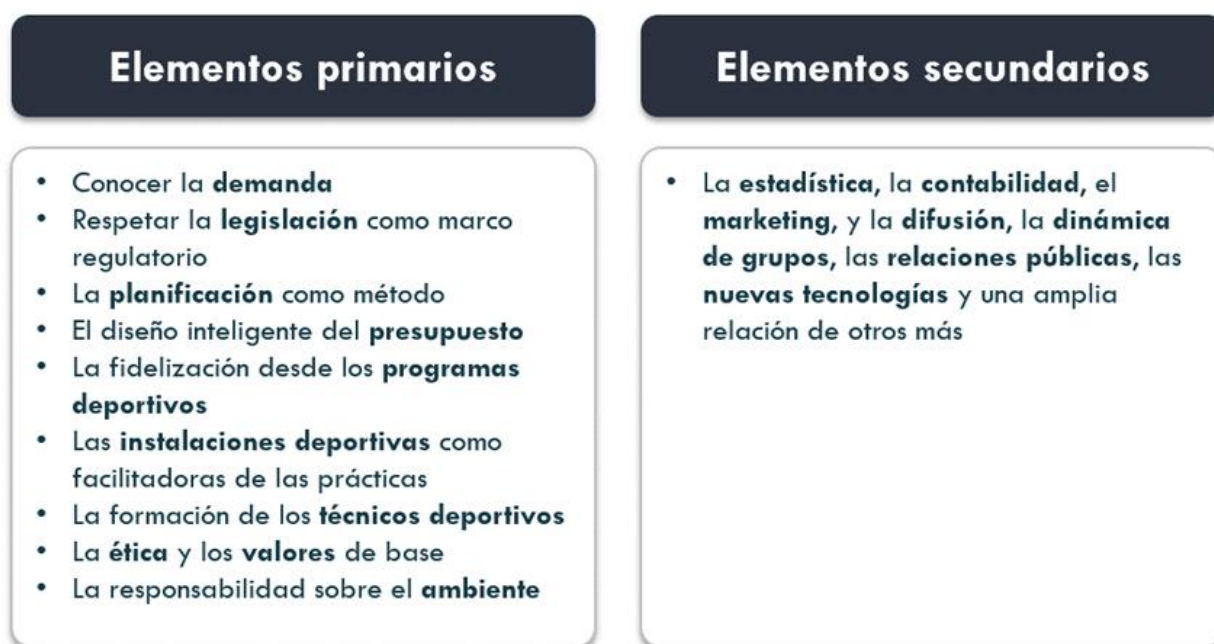
Por otro lado:

como elementos secundarios que surgen como consecuencia de los anteriores, se pueden mencionar: la estadística, la contabilidad, el *marketing* y la difusión; la documentación

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

deportiva, la calidad, los controles médicos, la dinámica de grupos, las relaciones públicas, las nuevas tecnologías y sus posibilidades para la gestión, en fin, y una amplia relación de otros más (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Figura 7: Elementos que constituyen la gestión deportiva



Fuente: elaboración propia

# ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y

## Referencias

- Acosta Hernández, R.** (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Blanco Pereira, E.** (2008). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos* (apuntes de cátedra). Coruña, España: Universidad de La Coruña. Recuperado de <https://docplayer.es/15818302-La-gestion-deportiva-sectores-y-ambitos-1.html>
- Canadian Centre for Ethics in Sport,** (2003). *The Sport We Want* (traducción propia). Recuperado de <https://cces.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/cces-rpt-tswfinalreport-e.pdf>
- Celma, J.** (2007). *Gestión deportiva pública y privada. El gestor deportivo presente y futuro*. Barcelona, España: Escuela de Administración de Empresas. Recuperado de <https://es.slideshare.net/joancelma/eae-mba-sport-management-conferencia-inaugural-de-joan-celma>
- Comité Olímpico Internacional,** (2014). *Manual de administración deportiva*. Recuperado de <https://circulomarplatensedeatletismo.com/wp-content/uploads/2018/05/Manual-de-Administracion-Deportiva.pdf>
- Mestre Sancho, J. A.** (2013) Componentes de la Gestión Deportiva. En *Revista de Educación Física* 2(2). Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>
- Real Academia Española,** (s.f.). *Deporte* [definición]. Recuperado de <https://dle.rae.es/deporte>
- Rossana, A.** (2020). *Deporte*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/deporte/>
- Velázquez Andrés, J.** (Dir.). (2007). *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias del futuro*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/1714730957/la-gestin-deportiva-local-ponencias>