



Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo

Documentary review of the professional profile in the sports administrator

Jayson Andrey Bernate^{1*}  <https://orcid.org/0000-0001-5119-8916>

¹ Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Principal, Facultad de Educación. LEFI. Bogotá, Colombia.

*Autor para la correspondencia: jbernate1@uniminuto.edu.co

Recibido: 05/20/2021

Aceptado: 07/29/2021

DOI: <https://doi.org/10.34982/2223.1773.2022.V7.No1.013>

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial Compartir igual 4.0 Internacional](#)



Resumen:

El objetivo de este artículo es indagar sobre el perfil del administrador deportivo y de igual manera aproximarse conceptualmente a los parámetros que las entidades deportivas requieren, teniendo en cuenta diferentes factores y estrategias, la metodología desarrollada fue la revisión documental, como principal resultado es los autores coinciden en que existe un alto porcentaje de administradores deportivos en el cargo posesionados teniendo como formación académica un pregrado diferente al de administración deportiva, como principal conclusión es importante e imperante que existan más oportunidades de preparación académica y técnica profesional para personas que quieran ocupar cargos



administrativos en las áreas deportivas, además del apoyo económico de los entes gubernamentales.

Palabras clave: administración deportiva; gestión deportiva; competencias profesionales.

Abstract:

The objective of this article is to investigate the profile of the sports administrator and in the same way to conceptually approach the parameters that sports entities require, taking into account different factors and strategies, the methodology developed was the documentary review, as the main result is the authors agree that there is a high percentage of sports administrators in office having an undergraduate degree other than sports administration as an academic background, as the main conclusion it is important and imperative that there are more opportunities for academic and professional technical preparation for people who want to occupy administrative positions in sports areas, in addition to financial support from government entities.

Key words: sports administration; sport management; professional skills.

Introducción

Un administrador deportivo debe saber Organizar, Planificar, Direccionar y Controlar, son funciones básicas para que un gestor deportivo este en la capacidad de tomar buenas decisiones en los clubes deportivos, esto conlleva a que en esas 4 funciones el gestor deportivo debe saber manejar y trabajar situaciones bajo presión ya que pueden presentarse complejidades en el diario vivir de la acción profesional, por ende; es necesario que los gerentes tengan la fortaleza mental necesaria para sobrellevar cualquier tipo de situaciones. La inteligencia emocional según Goleman “es la capacidad que tiene el ser humano de controlar y regular los sentimientos de uno mismo, de los demás y emplear la emoción y el sentir como elemento de guía de los pensamientos y las acciones.” (Ortega, Arrebola, Valero, Garófano, Martínez & Molina, 2018, p. 140).

Es decir, si un administrador deportivo sabe manejar situaciones difíciles integrando la inteligencia emocional, sus acciones van a ser objetivas para tener la capacidad de controlar su pensamiento conllevando a las decisiones oportunas, si verdaderamente está



a cargo una persona profesional o si en la entidad deportiva prevalece una recomendación o los aspectos físicos, ya que muchos tienen el pensamiento de que es la imagen de la empresa. Los factores que podrían influir en la demanda que pueda llegar a tener cualquier empresa deportiva, no solamente son físicos o persona a cargo; también en que estatus económico y social se encuentre un club en específico. Las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite la participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos eficazmente organizados. (Carranza, 2015; Bernate et al., 2020) Debido a algunas problemáticas que se podrían observar durante la gestión. Esta revisión bibliográfica se realizó con el fin de identificar cual es el perfil ideal de un gestor deportivo, teniendo en cuenta varias características de distintos autores que son más relevantes para este cargo tan importante.

Para la contextualización de este artículo es de vital importancia tener un concepto sobre la definición de Administración; asumiendo las problemáticas de clubes deportivos mediante estrategias que faciliten su desarrollo y los factores más influyentes para dicho perfil solicitado en la sociedad. Además de la importancia de adquirir una buena gestión administrativa en pro del mejoramiento continuo en los deportistas y/o entidades deportivas. Es decir, saber manejar una Administración por objetivos APO, con ayuda de las estrategias, brindar motivación y variables para resolver y progresar como ente deportivo. Con esta revisión se busca identificar mediante las fuentes encontradas cual es el perfil profesional ideal de un administrador deportivo y cuáles son las necesidades de los clubes deportivos en la actualizada deportiva.

La gestión deportiva Según García & Burillo (2017). “es un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida donde se toman decisiones.” (p. 88) En la administración deportiva se debe tener ideas innovadoras que salgan a relucir con los resultados Según Moreno & Suarez. (2017) “Las nuevas demandas de los usuarios han presionado al sector deportivo a emprender profundas remodelaciones en sus estructuras, siendo primordial la calidad en el servicio.” (p.102) Teniendo en cuenta que exhaustivamente se pueda ayudar a distintos clubes deportivos a su contratación y tener un perfil designado,



dependiendo de las metas y logros que dichos clubes quieran obtener. (Bernate et al., 2020)

La administración como un proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos y la utilización de los recursos de una índole individual, familiar, grupal, organizacional o social, a través de la planeación, organización, liderazgo, dirección y control de dichos recursos; y tiene como importancia el impacto en el desempeño de tales organizaciones afines. (Vega, 2016, p. 17).

Principalmente un administrador deportivo debe tener la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar en su quehacer profesional. ¿Cuál es el papel específico dentro del ámbito laboral del Administrador Deportivo? Según Gutiérrez (2010). “Cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar tendrá que velar básicamente por: Alcanzar los objetivos y metas organizacionales, Manejar el recurso humano y Manejar el recurso financiero, en términos generales.” (p. 118) Es decir, el primer responsable en adquirir esa responsabilidad es el Administrador Deportivo. Gutiérrez resalta que las tareas adicionales implican que todo salga de la mejor manera, por ejemplo, crear estrategias, recursos hasta asignar líderes para poder moldear el objetivo, teniendo en cuenta diferentes opiniones de los líderes asignados como los profesores encargados del grupo, talento humano y el capitán del equipo. Bernate et al. (2020) Con ese ejemplo se ve reflejado las 4 funciones que se debe cumplir en dicho perfil; Planea una idea, la organiza con varios puntos de vista, la organizan y finalmente controla para que todo siga dando resultados teniendo en cuenta el objetivo final. . La administración es global, pero de igual manera en un área deportiva es distinto Planear, Organizar, Dirigir y Controlar a comparación de Planear, Organizar, Dirigir y Contralar una empresa Betancourt et al. (2020).

Es lógico pensar que, en nuestro medio, en nuestras instituciones, sea una misma persona la que generalmente tenga encomendadas las funciones de gestión y dirección. Para ejercer dichas funciones deberá partir de un conocimiento de la organización, y para ello deberá hacerse respecto a ella preguntas como: ¿Tiene



buena reputación la instalación que dirige o va a dirigir?, ¿es conocida dentro del mundo deportivo? (...) (Betancur, 2010, p. 106).

Las preguntas que el autor plantea, como: ¿Tiene buena reputación la instalación que dirige o va a dirigir?, ¿es conocida dentro del mundo deportivo?, ¿la calidad de sus servicios es reconocida?, es vista por otras organizaciones como una institución competitiva? , ¿Encaja uno mismo dentro del perfil de dicha institución?, ¿los empleados se ven satisfechos? Gutiérrez, Refleja en el escrito son muy curiosas y de igual forma preguntas muy lógicas, pero observando desde otra perspectiva un Administrador Deportivo también debe tener claro el perfil de la empresa, club o compañía en la cual va a desempeñar sus labores, en otros términos, este tipo de contratación debe ser muy específica a la hora de ofrecer alguna vacante ¿por qué? Principalmente se ahorraría tiempo, segundo mediante estrategias del aspirante la persona encargada de la contratación tiene claro qué tipo de perfil es el indicado para lograr el objetivo final o si el club requiere que sea alguien experimentado, alguien nuevo, con ideas innovadoras. (Bernate et al., 2019)

En el mundo de la gestión deportiva son especialmente relevantes las investigaciones acerca de la satisfacción de los usuarios con los servicios e instalaciones deportivas (López, 2016). Este es un elemento fundamental para conseguir que los niveles de actividad física y deporte no sigan bajando, ya que, según los últimos estudios, el nivel de actividad física en la Región de Murcia está muy por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud. (López et al, 2016 a, b).

Periódicamente a los usuarios de las entidades deportivas se les realiza una encuesta con el fin de medir el nivel de satisfacción que se les brinda, de lo contrario en praxis de la gestión algo estaría fallando ya que la Administración Deportiva es una ciencia relativamente joven (Pejerrey, 2017; Bernate et al., 2019) Los deportistas necesitan ver cambios progresivos tanto motivacionalmente desde la parte administrativa como de la parte en donde se realiza toda la cuestión de entrenamiento, cumplir expectativas y tener un buen equipo de trabajo tanto los profesores del deporte, como dicho puesto encargado



de la gestión. Según Sarmiento, López, Sánchez & Suárez. (2016). “Una de las estrategias más utilizadas en gestión para deducir, entre nosotros, las debilidades internas de una empresa consisten en realizar el llamado análisis DAFO” (p. 27) En ese caso un Administrador deportivo debe tener en cuenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y conjugarlas con las 4 características fundamentales de saber administrar; Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Conocer el contexto el contexto en cual los gestores van a trabajar es de vital importancia. Pero la entidad deportiva debe conocer cuáles son los puntos fuertes del aspirante, es una estrategia de la entidad para tener presente que capacidad tiene el gestor a la hora de administrar, esa autoevaluación ayuda a identificar estrategias a corto, mediano y largo plazo del aspirante. (Bernate et al., 2019)

El modelo de la EFQM se basa en la autoevaluación un ejercicio mediante el cual la organización se compara frente a un modelo de excelencia y obtiene cuales son los puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Es un excelente punto de partida para el proceso de planificación empresarial, ya que partiendo de los puntos fuertes y áreas de mejora permite identificar los planes de mejora que serán parte integral de los planes empresariales a corto, medio y largo plazo que deben hacer a la organización más (...) (Moreno & Suárez, 2016, p. 103)

Es un modelo utilizado para prestar un servicio diferente en los municipios que traduce “El modelo de European Foundation for Quality Management (EFQM)”. Todo para evaluar la excelencia del servicio que se presta en la parte administrativa del deporte, con el objetivo de reconocer lo aspectos a mejorar para que con cada decisión se vaya logrando la excelencia, como sustentan Moreno y Suarez (2017) no solo involucra a los deportistas sino a todos los que conforman el ambiente laboral para que todos puedan brindar experiencias únicas. La persona encargada de la gestión Administrativa debe tener la capacidad para lograr adaptar esas herramientas a su prioridad como objetivo del club y encajar en el perfil ideal del para que la entidad deportiva sea la beneficiada en cuanto a resultados, de igual manera con el instrumento de investigación utilizado se puede reflejar



que pesa más; es estudio o los planteamientos políticos que conllevan a una contratación más fácil. (Bernate et al., 2019)

La actividad física y el deporte es la parte central del gestor deportivo, como afirman los autores esto facilita a tomar decisiones debido a que ayudan a una integración, es donde se habla de la buena argumentación para que esos proyectos innovadores sean aprobados por toda la comunidad priorizando las necesidades del club deportivo. La estrategia de integración para el moldeamiento del perfil ideal de un administrador deportivo es clave, se hace conocer por los demás integrantes del club. Sabiendo que el perfil ideal debe ser competente en todos los aspectos para darse a conocer. (Bernate y Vargas, 2020)

Las compañías al igual que los individuos que las administran, se ven obligadas a ejercer cambios significativos a través del tiempo. Sin embargo, los valores fundamentales que los accionistas, gerentes y administradores han establecido en la visión y misión de las organizaciones, pueden permanecer fijos. (Camacho, 2014, p. 8).

Materiales y métodos

Según Bernate y Tarazona (2021) afirman que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe teóricamente la incidencia de estas con el tema determinado.

Resultados y discusión

Problemáticas

Una de las problemáticas más relevantes que han surgido en varios estudios sobre la contratación, normalmente es la influencia política, ya que tiene un peso considerable a la hora de tomar alguna decisión, pero eso no es todo, se evidencia mediante ese sistema



que normalmente se utiliza, las personas contratadas no tienen el suficiente conocimiento ni habilidades para poder otorgarle seguridad al cualquier club. (Rojas et al., 2019)

La dirigencia deportiva ha contado con dos grandes problemas, el primero se refiere a la procedencia, las personas que son elegidas en estos cargos generalmente cuentan con influencia en el campo político y no poseen suficiente conocimiento sobre las funciones y habilidades en el sector, y el segundo, se refiere a la formación, los actuales dirigentes deportivos no tienen una formación académica que les otorgue las competencias necesarias para desarrollar una adecuada gestión (o gestión de calidad), normalmente solo cumplen las 40 horas requeridas según la Resolución 547 del 2010 de Ministerio de Cultura-Coldeportes. (Rodríguez, 2015, p. 92).

Rodríguez (2015) hace afirmaciones que son válidas desde el punto de vista estructural administrativo, pero sobre todo cuando menciona la Resolución 547 del 2010 de Ministerio de Cultura-Deporte pueda que algunos situados en ese puesto no cumplan con las 40 horas que le puedan otorgar el nivel de competencias requerido para una óptima gestión y desde allí, para lo que es una eficiente administración tan importante como lo es la deportiva, porque de igual forma se está poniendo en juego el nombre del club, compañía o instituto. Los resultados dependen de la excelente Organización que se les dé a todas las situaciones críticas económicamente o cualquier tipo de acontecimiento que se presente. Si existe una excelente organización desde todos los ámbitos administrativos la probabilidad de problemas debería disminuir. (Urrea et al., 2020)

El Plan Decenal de Colombia del deporte, la Recreación, la Actividad Física y la Educación Física 2009-2019 constató que para este tipo de cargos se requiere gente competente y claramente se debe conocer el perfil académico del aspirante. Según Rodríguez (2015) “Se identifica que el 50% de los dirigentes de las Ligas Deportivas del Valle del Cauca y presidentes de Clubes de fútbol de Cali son profesionales. p 93” pero existe un porcentaje alto para los que no pasan de un técnico y aun así están



administrando distintos clubes. “El 70% de todos los dirigentes entrevistados no tienen formación pos gradual” vuelvo y nos da un dato interesante. ¿En Colombia no hay buenas oportunidades para poder prepararse en administración deportiva? Muchos estudios dan claridad que la mayoría de personas que están en la tarea de gestionar tienen una profesión totalmente distinta a la de un administrador, como lo afirman en la revista internacional de derecho y gestión de deporte mediante la realización de un cuestionario.

En relación al cargo en las federaciones, apuntar cómo en el 50% (16) de éstas, es otra persona diferente al gestor/gerente (en muchos casos secretario/a), el que asume las tareas de gestión. En un 34% (11) de las federaciones sí que existe esa figura, y en un 16% es el presidente el que realiza esas tareas, además de asumir la presidencia de la federación autonómica. (Tafalla, Moreno & Liceras, 2010, p. 34).

Es decir, el problema más serio a la falta de buenos resultados en cualquier entidad deportiva lo adquiere la persona encargada de gestionar debido a que no tiene las competencias suficientes para sobrellevar un objetivo, no es posible que una persona empírica sea la encargada de manejar dichas situaciones anteriormente mencionadas. Principalmente de aquí parte el interés de saber cómo las entidades deportivas están recibiendo a todos los postulados para su puesto de Administrador deportivo, pueda que los reciban con una buena recomendación y no sea algo indispensable y relevante el nivel y formación académica, como debería ser si de verdad la entidad deportiva quiere buenos resultados. Desde lo que plantea la Resolución 547 del 2010 de Ministerio de Cultura-Deporte el mínimo requisito para que un gestor deportivo por lo menos tenga la oportunidad de desempeñarse el cargo son de 40 horas, lo cual implica que es muy poco tiempo para entablar dicho cargo que arraigaría a un problema.

Otros de los problemas principales es saber manejar gastos y costos de la entidad deportiva, a veces por hacer que todo parezca ir muy bien en la gestión por parte del administrador. Está bien invertir, pero se debe tener en cuenta el presupuesto que la entidad deportiva disponga para poder saber claramente en qué y para que se utiliza el



dinero. Según Puyana, Ruiz, Oliver & Rodríguez afirman (2018). “Mala gestión por falta de liquidez podría llevar a la desaparición de cualquier organización.” (p.5) Es totalmente cierto que una mala gestión prácticamente y malas decisiones pueden acabar todo un proyecto generado por un Administrador, normalmente sucede cuando existe un cambio de gestión en cual se tienen ideas diferentes y al ejecutarlas no dan el mejor resultado.

La deuda parece que depende del sector en el que se desarrolle la actividad. En este sentido Segura y Toledo (2003) indican que las empresas de menor tamaño en el sector manufacturero desarrollan su actividad con niveles de deuda superiores a las organizaciones de mayor tamaño. Por otro lado, la deuda también viene determinada por criterios de localización geográfica. (Puyana, Ruiz, Oliver & Rodríguez, 2018, p. 42).

Es importante este dato que arrojan en donde se evidencia que las empresas de menor tamaño, son las que tienden a endeudarse por claras razones, su estructura y evolución lenta no les ayuda ahorrar dinero, todo lo contrario, necesitan ser llamativos empezar a gestionar productos y ofertas innovadoras para los deportistas, poder crear confianza entre los clientes. En esos momentos críticos la entidad deportiva necesita un Administrador apto para poder gestionar sin necesidad de endeudarse por cosas que no se necesitan. El perfil de un administrador deportivo que se establece, según entrevistas con los presidentes de clubes normalmente el dinero que pasan para cualquier actividad con el fin de progresar; la mitad de ese dinero no lo utiliza de una forma muy adecuada. De aquí surge una duda, ¿Cuál es el perfil de un Administrador deportivo que más le agrada a las diferentes instituciones o clubes deportivos que lo requieren? La administración por objetivos (APO) fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 e incluye 4 elementos comunes: metas específicas, toma de decisiones de forma participativa, un período de tiempo explícito y retroalimentación del desempeño. Es una de las más comunes, administración por objetivos donde normalmente quieren pasar los objetivos generales a objetivos espáticos, la retroalimentación es la que evalúa que tanto asertividad adquirió y claramente los resultados deben hablar por si solos.



La gestión deportiva es el punto clave de un administrador sobre todo que en la parte de gestión, es donde se ve reflejado todo lo que abarca de marketing y estrategias ya que es uno de los requerimientos más complicados y esto se debe primero a trabajar en pro del cumplimiento a el objetivo y/o metas estipuladas, segundo al buen manejo de los recursos económicos, es decir el óptimo manejo de talento humano utilizando el dinero adecuadamente ya sea para inversión o para participación del algún torneo.

Esta forma de intervención, se parece mucho al golf, aquí no cuenta el como lo hizo, sino cuantos hoyos hizo; la bola podrá ir a la derecha, cruzar el lago, pegar en un árbol rebotar de regreso al “fairway”, luego pegar en una roca y luego caer al hoyo. Pese a todas estas “acrobacias” de la bola, la tabla sólo marcará un punto, lo que nos dice que la gestión se mide por los logros alcanzados. (Gutiérrez, 2007, p. 21).

Si un Administrador realiza numerosas actividades para poder cumplir un objetivo, pero no le funciona, pueda que no sea una persona competente con habilidades que le ayuden a progresar. Pero por otro lado el Administrador con una sola acción logra avanzar cumpliendo el objetivo que cualquier club estableció, claramente va generar mayor mejor organización administrativa.

Factores Influyentes

Los factores influyentes son características concretas dependiendo necesidades que tengan las entidades deportivas donde priman contextos sociales, culturales y económicos. Para que un administrador deportivo tenga veracidad es indispensable que tenga una buena expresión corporal y sepa expresar ideas que se puedan establecer, si un aspirante al puesto vive en estrato socioeconómico bajo, pueda que ese factor no le beneficie a la entidad deportiva, teniendo en cuenta su apariencia física. Como también existen factores expericiales y técnicos que exigen las entidades para tener un soporte de que es aspirante al puesto de gestor deportivo sea competente para el cargo.

La apariencia física, es un factor importante, algunos lo pueden ver como la imagen del club por ejemplo; pero si su imagen corporal no coincide con su dicción o la buena



expresión oral ante cualquier tipo de población, no puede convencer sin saber argumentar una posible idea innovadora, que no sea proactivo, en este caso la apariencia física no sea indispensable, pero juega un papel importante hablando desde la higiene que van conjugados con el estrato social del aspirante no tanto por su apariencia personal, lo que más influye es la manera de expresarse ante cualquier situación.

El proceso de gestión deportiva lleva consigo la actuación coordinada (interdependiente) de diferentes elementos primarios o secundarios (Mestre & Cervera, 2006). 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. (...) (García & Fernández, 2009, p. 15)

Varios autores concuerdan que se deben cumplir las necesidades que se requieran mediante una excelente gestión siempre para el beneficio de todos. En este caso, los directores técnicos, los jugadores, los psicólogos y pensar en las mismas instalaciones teniendo en cuenta que esto mejora la calidad del servicio y respecto al marketing, económicamente superaría las expectativas con esas muy buenas ideas de un administrador deportivo.

Existen una serie de factores externos e internos para que un plan estratégico abarque las verdaderas necesidades y se enfoque en reconocer la visión, la misión transmitiendo un sentido de pertenencia hacia la entidad deportiva. Un administrador deportivo con un perfil ideal se debería caracterizar; por aplicar lo que sabe, lo que promete y siempre cumplir, de la misma manera tener en cuenta varios factores demasiado importantes para la facilidad de las tareas a realizar. Según González y Suárez (2012). Afirma “que estos factores internos y externos son primordial para la buena organización de eventos deportivos. (Factor económico, factor infraestructuras y equipamiento, factor impacto,



factor técnico, factor organizacional, factor experiencial, factor tiempo, factor recursos propios, factor coste de oportunidades, factor incertidumbre.” (p. 146)

Esta figura ha ido adquiriendo mayor protagonismo en el desarrollo y progreso de la actividad física de los municipios. Y no solamente por su deber legal hacia el ciudadano, sino también por la necesidad de mejorar el nivel de calidad de vida mediante la eficiencia y eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios. (Burillo, P., Gallardo, A., Gallardo, L. 2011 p. 98).

La gestión deportiva Según García, P & Burillo, P. (2017). “es un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida donde se toman decisiones.” (p. 88) Lo cual hay llevado a evolución en los últimos años. Adquiriendo un desarrollo por la necesidad de practicar deporte y fundamentalmente a una mayor profesionalización de sus gestores, a un cambio social importante y una creciente inversión económica tanto pública como privada Arocas (2006). De eso se trata de que exista un avance en este campo tan importante, si una buena gestión logra enfatizar y ser compatible con toda la entidad deportiva lo más seguro es que todo fluya, el gestor deportivo debe garantizar buenos torneos por ejemplo motivarlos, promocionarlos y de igual manera saber escoger muy bien las instalaciones y es donde aparece el marketing como principal herramienta, si el Administrador deportivo no le tiene buenas instalaciones a la entidad deportiva los clientes lo más probable es que se dirijan a otro lugar donde les garanticen un avance deportivo como la mayoría de deportistas lo requiere.

Según Carranza (2015) “Los empleados y las personas que se deben tratar son totalmente distintas, aunque en las dos partes debe existir un objetivo para el buen funcionamiento.”(p.54)

Los estudiantes de América del Sur se enfocan mayormente en la educación física, la recreación, la kinesiología, la docencia, el deporte, administración o coaching. Cuba, Brasil, México, Panamá y Colombia son los únicos países



latinoamericanos que ofrecen estudios de posgrado en gestión deportiva, y la Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva (ALGEDE) (...) (Carranza, 2015, p. 30)

Carranza asegura que se está convirtiendo fundamental la buena preparación para dirigir centros deportivos, La mayoría de los dirigentes deportivos con el hecho de saber conceptos básicos de deporte y de tener experiencia como jugador, son los más capacitados para dirigir entidades deportivas (ex jugadores de fútbol, Educadores físicos, fisioterapeutas etc.). Por lo mismo, falta de lugares para la buena preparación y obtener el ideal perfil de un Administrador deportivo. Esa falta de lugares da camino al mal manejo del capital financiero Según Carrero & Alvites (2014) la importancia de saber administrar el dinero y de una inversión exitosa. “Desarrollar un análisis teórico de la estructura financiera de las empresas, la estructura óptima será aquella que maximice el valor de mercado de la empresa y minimice el costo del capital.” (p. 62)

La educación superior como formación inicial de los futuros profesionales en las diferentes ramas del conocimiento, es fundamental para la sociedad, siendo un elemento fundamental del desarrollo del país. La universidad debe mejorar de forma constante sus planes de estudios para alcanzar la excelencia y dar respuesta a las demandas sociales. Los nuevos contextos implican una mayor complejidad a los restos que deberán afrontar los futuros (...) (Moreno, Baños & Pérez, 2016, p. 103).

Es tan importante ser profesional del área administrativa, pero sobre todo tener conocimiento del deporte, por ejemplo, como afirman los autores Moreno, Baños & Pérez: “La formación inicial de los graduados en Ciencias del Deporte, va encaminada a dotarles de las herramientas necesarias.” (p.102) Esas herramientas articuladas con la importancia de saber gestionar una entidad deportiva tiene una ventaja amplia a la hora de poner en práctica su conocimiento. Significa que la importancia de estar bien preparado para administrar una entidad deportiva y sobre todo que se adapte al perfil ideal de un



administrador deportivo que bastante falta le hace a las ciudades y países en los clubes amateur. No solo es administrar es percibir la satisfacción de los clientes por la buena labor administrativa que el gestor está desempeñando. Según Chueca, Elasri, & Ivern, (2018) “La gestión de la satisfacción que percibe el cliente es una forma indirecta de gestionar la calidad en el sector servicios, también en las empresas del sector deportivo”. (p. 27)

La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. La introducción de los ordenadores y los robots ha dado un impulso significativo a operaciones como la fabricación de bienes. (Acosta, 2005, p. 218).

La gestión científica es exacta como afirma Reyes (2012) y es eficaz al momento de obtener y comparar resultados, es una ayuda que se implementa para saber el porqué de cualquier situación tanto administrativa como deportiva. En pocas palabras se podría decir que es el sistema nervioso de la entidad deportiva.

En el sector deportivo se observa un gran desarrollo con el cambio de estatus que el deporte ha tenido en la sociedad, pasando de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre a considerarse un indicador de bienestar social y calidad de vida. El comportamiento de los/as usuarios/as de los servicios deportivos se ha modificado en función del movimiento deportivo. (Sánchez, López & Anguera, 2014, p. 201).

El tiempo libre en conjunto con la recreación y el ocio son factores de construcción social, lo cual son de ayuda fundamental para las entidades deportivas. Según Hevia (2010, p.3). “El ocio configura los momentos en que atendemos a nuestras demandas internas y comunes, momento en que reconocemos y desarrollamos nuestras potencialidades.” Es decir, lo que afirma el autor Hevia es de suma importancia ya que en el sector deportivo un administrador que aproveche el tiempo libre y el ocio en todos sus usuarios es brindar



servicios de calidad, de bienestar, pero sobre todo quedan satisfechos porque van a practicar su deporte favorito en un espacio apto para todos los deportistas. Saber gestionar y estudiar todas las posibilidades es mérito de un excelente administrador. El tiempo libre debe ser un beneficio para que los gestores deportivos, más que todo aprovechar cada espacio para que se puedan preparar académicamente para adquirir nuevos conocimientos y estrategias e ir moldeando el perfil ideal de un administrador deportivo.

Estrategias

La motivación es algo fundamental, identificar las problemáticas del club e inmediatamente recurrir a posibles soluciones, claramente con estrategias que ayuden a llamar la atención de los clientes externos, es decir realizar actividades dirigidas a centros deportivos con el único objetivo de idealizar y fidelizar a los clientes, que se sientan importantes, que primero son ellos. Para ser más claros si los jugadores de la entidad deportiva de un club no adquieren motivaciones, resultados de parte de la administración, fácilmente buscaran otro tipo de oportunidades en otro sector. Lo más probable es que por malas estrategias y falta de diversidad en gestión el club decaiga a nivel organizativo el cual se va a ver afectado económicamente. Existe la estrategia Gerencial Según Pérez & Camacho. (2014). “En la actualidad las empresas sean éstas lucrativas o no lucrativas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos; de esta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico.” (p. 9)

La mayoría de investigaciones llevadas a cabo no se centran en la demanda, sino en los efectos de este tipo de entrenamientos sobre la salud psicológica (González-Cutre & Sicilia, 2012) o física (Sternlicht, Frisch, & Sumida, 2013) de las personas, llegando a realizarse sobre el impacto de determinados sistemas de entrenamiento como Zumba® (Delextrat & Neupert, 2016; Sternlicht et al., 2013) o Bodypump® (Greco et al., 2011)



Saber implementar variables en las actividades deportivas es de gran importancia en cualquier deporte, un ejemplo no siempre se debe estar entrenando físicamente, el cuerpo necesita descanso, actividades de integración buena gestión en salidas, como lo afirma Gonzales & Sicilia, (2012) La salud psicológica, no tanto para los deportistas sino para todos los empleados de la entidad deportiva. Saber desarrollar varios tipos de estrategias es una solución efectiva para la empresa, pero sobre todo para ser amenaza de otras empresas. Estrategia la cual debe tener Visión- Misión –Fin, no es solo que se planteen la idea, lo ideal es que se ejecute. De ahí parte la ventaja competitiva frente a otras entidades deportivas. (González & Suarez, 2012)

Es un modelo utilizado para prestar un servicio diferente en los municipios que traduce “El modelo de European Foundation for Quality Management (EFQM)”. Todo para evaluar la excelencia del servicio que se presta en la parte administrativa del deporte, con el objetivo de reconocer los aspectos a mejorar para que con cada decisión se vaya logrando la excelencia, como asegura Moreno y Suarez no solo involucra a los deportistas sino a todos los que conforman el ambiente laboral para que todos puedan brindar experiencias únicas. La persona encargada de la gestión Administrativa debe tener la capacidad para lograr adaptar esas herramientas a su prioridad como objetivo del club y encajar en el perfil ideal del para que la entidad deportiva sea la beneficiada en cuanto a resultados. Un gestor tiene que adaptarse a las políticas de la empresa a sus estrategias y adaptar las estrategias de la empresa en pro a las ideas innovadoras que tiene pensado realizar. Según García, Fernández, Pereira & Caralho (2014). “De acuerdo a la estrategia de la empresa, seleccionando, contratando, formando, desarrollando, evaluando el rendimiento y reconociendo a las personas, creando así una cultura de aprendizaje” (p.947)

A nivel internacional es considerado esencial el tema de la integración de la actividad científica a las principales metas de las organizaciones de actividad física y deportiva. Países como Cuba y Ecuador vienen desarrollando distintas acciones vinculadas a la gestión de la ciencia y la innovación con enfoque de integración estratégica que también repercuten sobre el desarrollo de la actividad



física y el deporte. En este sentido, el trabajo que se presenta muestra el diseño de un modelo de gestión de la evaluación ex ante de (...) (Rodríguez, Córdova, Morales, Recalde, & Delgado. 2015, p. 1)

Por ende, es indispensable resaltar lo que el autor Camacho habla en su tesis sobre ejercer cambios significativos para ir posicionando la marca o ente deportivo, estipulando y teniendo en cuenta la rentabilidad económica de la empresa deportiva. Según Camacho (2014) “Si las compañías anhelan ser exitosas deben formar espíritu de liderazgo y gobernabilidad, que logre incentivar planes estratégicos que brinden soluciones, sin concentrarse solamente en los cargos más altos de la escala ejecutiva, administrativa, financiera, de control y dirección. p9” Una estrategia importante en el mundo de la administración es que el gestor deportivo tenga iniciativa para proponer planes estratégicos y proyectarlos en pro al excelente desarrollo del club deportivo.

El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo. Mientras que los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Sin embargo, el crecimiento de las organizaciones deportivas no evita el constante déficit financiero. En los últimos años se ha estrechado el cerco sobre la nueva disciplina directiva de comunicación y marketing en las organizaciones deportivas (...) (Peris, 2013, p. 128).

Peris enfatiza desde la estrategia del marketing que iría de la mano con la comunicación asertiva, ya que todo tipo de proceso de organización necesita un plan estratégico, táctica y lo más importante llegar a la acción de ese plan estratégico propuesto por un administrador deportivo. El administrador deportivo no es un simple administrador. Según Peris (2013) “el establecimiento de objetivos, la elección de una estrategia, su ejecución y la evaluación son cuatro pasos ineludibles en cualquier ámbito organizacional.” (p. 16) Se debe tener claro las habilidades para saber cómo gestionar los 4 pasos indispensables y



que la entidad deportiva lo vea como el perfil ideal un gestor deportivo. Pensamiento sistémico y estratégico. Según Reyes (2012). “El conjunto de elementos cognoscitivos que fortalecen la identidad corporativa, el sentido de equipo y de cooperación conforman una instancia que debe contribuir a promover sistemas y procedimientos, posibilita la innovación y la adaptación constante y pertinente” (p.12)

Conclusiones

El perfil ideal de un administrador deportivo es ser competente, debe tener la capacidad de innovar desde la organización y planificación para todo tipo de sociedad en cual se destaquen eventos deportivos con ayuda de los factores influyentes para generar el perfil ideal de un gestor deportivo, mediante la toma de buenas decisiones. Las problemáticas siempre van a existir, asegurando que la persona a cargo debe tener soluciones y saber crear distintos tipos de estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores prioritarios resaltados en el artículo. Las problemáticas van desde la situación financiera de la entidad deportiva hasta la mala organización y control que reflejan los malos resultados. Es la importancia de saber administrar con un buen conocimiento en el área deportiva.

Un Administrador deportivo debe ser profesional en su campo laboral, pero sobre todo que las entidades deportivas se concienticen que necesitan personas preparadas profesionalmente. Teniendo en cuenta que en el estudio realizado por algunos autores constatan que hay un porcentaje muy alto de personas contratadas en las entidades deportivas con una profesión totalmente distinta y claramente no apta para que este posicionado en un cargo tan importante para el beneficio de los deportistas.

Es necesario asumir retos para que la entidad deportiva surja, desde el punto de vista motivacional de todo el equipo de trabajo. Es decir, cada empresa es producto de análisis; seguro que con una buena gestión administrativa los integrantes en este caso, los deportistas observaran resultados para continuar en ese club. Poniendo en práctica la APO que es administrar por objetivos es una ayuda fundamental para una buena gestión,



desde que la entidad deportiva tenga los objetivos claros, mediante la motivación, análisis minucioso y un profesional competente en gestión y/o administración deportiva, la entidad deportiva tendrá resultados exitosos mediante lo que buscamos en esta revisión bibliográfica la cual es acercarnos al perfil ideal de un administrador deportivo. Con estos aspectos se brindaría progreso y excelentes resultados deportivos.

Referencias

- Arango, C & Mesias, T. (2015). Lealtad a la práctica deportiva: Una aplicación de la TPB a los servicios públicos para la práctica deportiva. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 4 (1) 29- 40. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/239801>
- Bernate, J., Bejarano, B., & Cardozo, D. (2020). Cotejo de las competencias ciudadanas en estudiantes de Licenciatura en Educación Física. *Mendive. Revista de Educación*, 18(3), 647-660.
- Bernate, J., Fonseca, I., Betancourt, M., García, F., & Sabogal, H. (2019). Competencias ciudadanas en la educación física. *Acción motriz*, (23), 90-99. http://www.accionmotriz.com/documentos/revistas/articulos/23_12.pdf
- Bernate, J., Fonseca, I., & Forero, E. R. C. (2019). Impacto social del deporte y la actividad física en el ámbito escolar. *Athlos: Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, (16), 36-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6837390>
- Bernate, J., Fonseca, I., & Urrea, P. (2019). Impacto en los procesos de la internacionalización y transnacionalización en la educación física superior UNIMINUTO. *EmásF: revista digital de educación física*, (61), 11-23.



- Bernate, J., Fonseca, I., Urrea, P., & Amaya, G., (2019). La educación física y el deporte social y el posconflicto en Colombia. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*. (61) 33-47. [http://emasf.webcindario.com/La EF y el deporte social.pdf](http://emasf.webcindario.com/La_EF_y_el_deporte_social.pdf)
- Bernate, J., García-Celis, M., Fonseca-Franco, I., & Ramírez-Ramírez, N. (2020). Prácticas de enseñanza y evaluación en una facultad de educación colombiana. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, 10(2), 337-347. <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n2.2020.10721>
- Bernate, J., Guataquira, A., Rodriguez, J., Fonseca, I., Rodriguez, M., & Betancourt, M. (2020). Impacto académico y profesional de un programa de educación física a nivel universitario (Academic and professional impact of university physical education program). *Retos*, (39), 509-515.
- Bernate, J., & Tarazona, L. (2020). Revisión Documental de la Importancia de la Motricidad en el ámbito Humano / Documentary Review Importance of Motor Skills in the Human Environment. *Ciencia Y Deporte*, 6(1), 1 - 16. Recuperado a partir de <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/cienciaydeporte/article/view/3473>
- Bernate, J. A., & Vargas, J. G. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 141-154.
- Betancourt, M., Bernate, J., Fonseca, I., & Rodríguez, L. (2020). Revisión documental de estrategias pedagógicas utilizadas en el área de la educación física, para fortalecer las competencias ciudadanas. *Retos*, 38(38), 845-851.



- Burillo, P., Gallardo, A., Gallardo, L. (2011). Diagnóstico de la gestión de los campos de fútbol de césped artificial según los gestores deportivos. *Kronos X (1)*. 97- 104. https://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/631/Kronos_X_1_11.pdf?sequence=1
- Camacho, K. (2014). Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12997>
- Carretero, J (2014). Organización del deporte de los sistemas deportivos. <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/7656/Seminario%20Chile%202014.pdf?sequence=1>
- Carrero. D & Alvites. E. (2014). La administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad del club deportivo ABC s.a. – Chiclayo, en los períodos. universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/194/1/TL_OyolaAlvitesElia_SaucedoCarreroDuvert.pdf
- Carranza, I. (2015). Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Organización Deportiva. <http://eprints.uanl.mx/9300/1/1080215127.pdf>
- Carranza, I, Rodríguez, R, Sánchez, V, Morquecho, R & Ceballos, O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. Vol. 10, nº 2.285 -29.



https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:FcycpumwpgsJ:scholar.google.com/+tesis+doctoral+de+gestion+deportiva&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1

Chacón, R, Sánchez, V, Mendo, A & Llerena, A. (2018). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una consultora informática. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (2).35- 40.

<https://revistas.um.es/sportk/article/view/343081>

Chueca, P, Elasri, A & Ivern, X. (2018). La satisfacción de los usuarios de actividades dirigidas de los Centros deportivos municipales de Barcelona.). *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (2) 27- 34.

<https://revistas.um.es/sportk/article/view/343071>

Claire, B. Roger, J. Laville, C & Mciniosh, M (2014). Manual de la administración deportiva. Editorial Roger Jackson & associates Ltd.

http://doc.rero.ch/record/210245/files/Manual_de_administracion_deportiva_2014.pdf

Couto, J. Aguilar, J & Rodríguez, E (2015). Análisis de la promoción deportiva en el municipio de Boiro (A Coruña): Relación entre la gestión deportiva, los clubes deportivos y los resultados deportivos. *Revista de educación física*. Año 6 N°33.

http://emasf.webcindario.com/Analisis_de_la_promocion_deportiva_en_el_municipio_de_Boiro.pdf.

Fuentes, J. (2015). Estrategias de la Gestión Deportiva. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.



https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3505/TEFIS_AldanaFuentesJuanCamilo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, J. & Fernández, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública. *Actividad física y deporte: Ciencia y profesión* N10, pp. 13-24.

<https://drive.google.com/drive/folders/17Urh4hyEBoJuHm8uOiWHGNKMuxjJ4iIZ>

García, P & Burillo, P. (2017). La situación actual del deporte universitario en España para el alumnado universitario. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (1).87- 96. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/321931>

García, J. Fernández, J. Pereira, E & Caralho, J (2014). La gestión de los recursos humanos en los centros fitness y su relación con el rendimiento organizacional. <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/537/454>.

Gómez, A. Mundian, J & Calabuig, F (2012). Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones en la comunidad valenciana. http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf.

Gonzales, M & Suarez, F (2012). Organizaciones de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista internacional de medicina, ciencia de la actividad física y de deporte* Vol. 12 Nº45. <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.pdf>

Gottfried, J (2011). Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3467/GottfriedVelezJohan2011.pdf.;jsessionid=6BD2A0FE143DC02ADF047DD5B09B7720?sequence=2>



- Gutiérrez, F. (2009). Dirección y Gestión Deportiva. Editorial Kinesis. Armenia.
- Gutiérrez, F. (2010). Administración Deportiva. Educación física y deporte. 18(2), 101-107.
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/4570>
- Gutiérrez, J. (2007). Fundamentos de Administración Deportiva. Instituto universitario de Educación Física UDEA. Recuperado de:
<https://drive.google.com/drive/folders/17Urh4hyEBoJuHm8uOiWHGNKMuxjJ4iIZ>
- Hevia, A. (2010). Lazer na America Latina/Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 9, Nº 25, 2010, p. 571-575. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v9n25/art34.pdf>
- Izquierdo, A, Castillo, J, Sancho, J & Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 3 (8). 25 – 38.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2312456>
- Jiménez, A. (2017). Percepción de los entrenadores sobre la toma de decisión de los jugadores en la iniciación al baloncesto. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 6 (supl) 175- 182. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/293641>
- Martínez, N, Chacón, R, García, A & Villalba, M. (2018). Evolución de las licencias federativas de pádel en Andalucía (2009-2016). *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (2).57- 64. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/343111>



- Magaz-González, A.M. y Fanjul-Suárez, J.L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 12 (45) pp. 138-169.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/8751/46613_10.pdf?sequence=1
- Mayor, G, Ferreri, V. Sánchez, L & Suarez, D. (2016). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 5 (Supl) 155- 162. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/254161>
- Moreno, M & Suarez, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*.6 (1). 101-106.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/280491>
- Molinuevo, S. (2013). Algunas consideraciones sobre el método de investigación científica del deporte. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 2 (1).23- 35.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/185721>
- Moreno, M, Bolaños, M & Pérez, I. (2016). Calidad de liderazgo en la formación inicial. . *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*.5 (supl). 103-106.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/254091>
- Ortega, F, Arrebola, R, Valero, G, Garófano, V, Martínez, A & Molina J. (2018). Revisión conceptual de la conexión entre inteligencia emocional y autoconcepto físico. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (1) 139- 144.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/322001>



- Ortega, E, Olmedilla, A & Picazo, P. (2015). Valores de referencia en el número de autores en las mejores publicaciones de revistas científicas en el área de las ciencias de la actividad física y del deporte. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 4 (1).69- 72. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/239851>
- Payuna, M, Ruiz, P, Oliver, A & Rodríguez, V. (2018). Situación de endeudamiento de las organizaciones de gestión de instalaciones deportivas de ocio no competitivo. Un estudio empírico. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*.7 (2). 101-106. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/343091>
- Palacio, G, Cardona, P, Arboleda, C, Barrera E & García, G. (2015). El deporte y la educación física escolar en Medellín. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 4 (2).55- 70. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/242951>
- Pascual, E. (2013). La Conciliación de la vida Deportiva y la Formación de los Deportistas de Alto Nivel en España. Universidad de Castilla-La Mancha. http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_ElenaCondePascual.pdf
- Peiró, M, Ramos, J & González, P. (1993). análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista de Psicología del deporte*. 2 (2). 1 – 28. <https://www.rpd-online.com/article/view/43/43> .
- Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. Universidad Jaume. cuestiones publicitarias, vol. i, N.º 18, 2013, PP. 126-143. https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a2013n18/quepub_a2013n18p126.pdf



- Pejerrey, J. (2017). Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016. Universidad Cesar Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8226/Alvarez_PJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, G & Camacho, N. (2014). Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la ese hospital local de turbana, bolívar durante el período 2013. Universidad de Cartagena. <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2795/1/TESIS%201.pdf>
- Polo, Y. (2014). Modelo de Gestión Deportiva para el Municipio de Quibdó. 5 (12), 148 – 157. https://ac-els-cdn-com.ezproxy.uniminuto.edu/S2215910X14700370/1-s2.0-S2215910X14700370-main.pdf?_tid=3cb29a38-d904-48e8-98ae-28c4c008e64d&acdnat=1549915557_80d4a22ec612d1f8c4e80915fb4f6b7c
- Reyes, G. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. http://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf
- Rodríguez. G, Córdova. B, Morales. S, Recalde. A. & Delgado, M. (2015). Evaluación ex ante de proyectos para la gestión integrada de la Experiencia en universidades del deporte de Cuba y Ecuador. Revista Digital de Buenos Aires. N° 20. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386784>
- Rodríguez, M. (2015). Perfil Académico del dirigente deportivo. <https://drive.google.com/drive/folders/17Urh4hyEBoJuHm8uOiWHGNKMuxjJ4iIZ>



- Rojas, M., Bernate, J., Fonseca, I., & Jiménez, M. J. B. (2019). El método praxeológico como herramienta pedagógica de aprendizaje motriz. *Athlos: Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, (18), 6-25.
- Ruiz, P, Puyana, M, Gaviria, J & Oliver, A. (2018). Aplicación de la teoría de la generalizabilidad en la evaluación de servicios en gestión deportiva. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (2).49- 56.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/343101>
- Sarmiento, A, López, M, Sánchez, G & Suarez, A. (2016). Satisfacción de usuarios de dos clubes de pádel de Cartagena (Región de Murcia). *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 5 (2).27- 32. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/264611>
- Sánchez, M, Ortega, F, Cuberos, R, Ruz, R & Martínez, A. (2018). Niveles de ansiedad en futbolistas de categorías inferiores. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*. 7 (2) 53- 60. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/342921>
- Sánchez. V, López. R & Anguera. M. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte* 2014. Vol. 23, núm. 1, pp. 201-207.
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/114835/1/629255.pdf>
- Sancho, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. Universidad de Antioquia. *VIREF Revista de Educación Física*. 2 (2). 1 – 19.
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775/13673>



Tafalla, A, Moreno, F & Licerias, J. (2010). Perfil del gestor deportivo en la comunidad Valenciana. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/47734557_El_perfil_del_gestor_deportivo_en_la
Comunidad_Valenciana](https://www.researchgate.net/publication/47734557_El_perfil_del_gestor_deportivo_en_la_Comunidad_Valenciana)

Torregrosa, Y. (2013). Miedo a Equivocarse en Educación Física y Deporte. Universidad Miguel Hernández de Elche. España

[http://dspace.umh.es/bitstream/11000/1366/1/TESIS%20DOCTORAL%20YOLANDA%20
SILVEIRA%20TORREGROSA.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/1366/1/TESIS%20DOCTORAL%20YOLANDA%20SILVEIRA%20TORREGROSA.pdf)

Urrea, P. N., Bernate, J. A., & Fonseca, I. (2019). Docentes formadores para la paz, desde las prácticas pedagógicas. *The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport (ALESDE)*, 10(1), 92-100.

Vega, R. (2016). Gestión gerencial y la pérdida de la certificación fairtrade en la asociación de recolectores orgánicos de la nuez amazónica del Perú del departamento de madre de dios 2011. universidad Ricardo palma.

http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/575/1/canepa_rf.pdf

Villalba, M, Fernández, J, Chacón, R, & Martínez, N. (2018). Las actividades dirigidas en centros deportivos y su valor como elemento de fidelización. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*.7 (2). 17-26.

<https://revistas.um.es/sportk/article/view/343061>

Conflicto de intereses:

El autor declara no poseer conflicto de intereses respecto a este texto.