

## La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives

Kevin Daniel Rozo, Keyla Andrea Porras Ramírez, Oscar David Bolívar Silva, Jorge Alexander Castro, Julie Alexandra Liévano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia)

Resumen. En este artículo se presenta un balance de las tendencias y perspectivas actuales de la gestión deportiva en Latinoamérica. Se llevó a cabo una revisión sistemática de los estudios publicados sobre gestión deportiva en la región desde 1990 hasta 2021. Se concluye que hay una ambigüedad en la distinción entre administración deportiva y gestión deportiva. Se plantea una reflexión epistemológica que conduce a pensar que mientras la administración deportiva es una rama de la administración aplicada al campo del deporte; la gestión deportiva es un campo de estudios interdisciplinar más amplio que contiene teorías, métodos y discursos provenientes de las ciencias económicas y sociales, las ciencias del deporte y las ciencias de la educación. La gestión deportiva contiene la administración deportiva, pero no se agota en ella, es más amplia. Ambas tienen la finalidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas, pero la gestión deportiva lo hace de forma más holística al incluir herramientas de la administración, pero también de otras áreas de conocimiento. Finalmente, se plantean aplicaciones prácticas de esta disertación en el sector del deportivo, y se proponen futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** gestión, administración, deporte, América Latina, epistemología.

Abstract. This paper presents a review of current trends and perspectives of sport management in Latin America. A systematic review of published studies on sport management in the region from 1990 to 2021 was carried out. It is concluded that there is an ambiguity in the distinction between sports administration and sports management. An epistemological reflection is proposed that leads to think that while sport administration is a branch of administration applied to the field of sport, sport management is a broader interdisciplinary field of study that contains theories, methods and discourses from the economic and social sciences, sport sciences and education sciences. Sport management includes sport administration, but is not limited to it; it is broader. Both have the purpose of planning, organizing, executing and controlling the resources available to meet the objectives of sports organizations, but sports management does it in a more holistic way by including tools from administration, but also from other areas of knowledge. Finally, practical applications of this dissertation in the sports sector are presented, and future lines of research are proposed.

**Key words:** management, administration, sport, Latin America, epistemology.

### Introducción

Desde la segunda mitad del siglo XX, el deporte se ha convertido en un fenómeno con gran importancia económica, política, social y cultural a escala global. Ello ha dado lugar a la constitución de un campo de estudios a menudo conocido como ciencias del deporte, especialmente marcado por la aplicación de los saberes biomédicos al estudio del deporte (Jiménez & Martins, 2020); sin embargo, con el tiempo, se han incorporado otras áreas del conocimiento, especialmente de las ciencias sociales y humanas (Puttini, et al., 2016). Ello ha permitido la constitución de un campo de estudios marcado por diversos diálogos interdisciplinarios (Vargas Olarte, 2012). En América Latina, los estudios sobre deporte se proyectan como un campo consolidado que agrupa saberes de diferentes áreas del conocimiento. Actualmente, dicha madurez del campo se expresa en la creciente producción académica, la consolidación de redes, asociaciones y eventos de alcance continental.

La gestión deportiva es un área de estudios relativamente nueva dentro de las ciencias del deporte. Sus inicios se remontan a la década de 1960 en Estados Unidos, cuando algunas universidades crearon programas profesionales de *sport management* como respuesta a la creciente demanda de productos y servicios deportivos (Pitts & Stotlar, 2002). Sin embargo, este campo de estudios se empieza a consolidar en la década de 1980 cuando a nivel internacional comienzan a proliferar diversas investigaciones y programas académicos en esta área (Rocha & Bastos, 2011).

La génesis de dicho campo de conocimiento tuvo lugar en Estados Unidos bajo la denominación de *sport management*; no obstante; al traducirse al español ha dado lugar a dos posibilidades: administración deportiva y gestión deportiva. Estos términos, para algunos autores podrían considerarse sinónimos (Robbins & Stuart-Kotze, 1990), para otros no (Carranza, 2021). Diversos estudios han objetivado los estrechos límites entre ambos campos de conocimiento (Pires & Sarmiento, 2001; Nogueras et al., 2002; Lopes, & Pires, 2004; Gutiérrez, 2010; Rocha & Bastos, 2011; Mazzei & da Cunha, 2012; Cardona et

al., 2013; Mazzei et al., 2013; Cárdenas & Feuerschütte, 2014; Cardona & Padierna, 2017; Mazzei & Rocco, 2017); empero, en dichas disertaciones persisten lagunas epistémicas que este estudio se propone llenar.

Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de los estudios publicados sobre gestión deportiva en América Latina desde 1990 hasta 2021. Las pautas seguidas para realizar la revisión se basaron en la guía *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Moher, et al., 2009). La búsqueda se realizó en cinco bases de datos: *Dialnet*, *Elsevier*, *Scielo*, *Redalyc* y *Scopus* con las siguientes palabras claves: “gestión deportiva”, “administración deportiva”, “*sport management*”, “*sport administration*”, “*gestão de esporte*” y “*administração do esporte*”.

Los criterios de selección establecidos fueron: artículos publicados entre 1990 y 2021, cuyo título o resumen incluya las palabras clave mencionadas anteriormente y el idioma de publicación fuera español, inglés o portugués. Por otro lado, se determinaron tres filtros para la exclusión de artículos según los siguientes criterios:

- Filtro 1: Publicaciones que en su título o resumen tengan un enfoque temático diferente al estudio.
- Filtro 2: Acceso restringido a la publicación o estudios duplicados.
- Filtro 3: Lectura completa del artículo eliminando aquellos que no guardan relación con el propósito de este estudio.

Con la combinación de las palabras clave mencionadas, utilizando los operadores booleanos AND y OR, se identificaron un total de 3551 registros en las bases de datos consultadas. Posteriormente, se eliminaron los documentos duplicados y se aplicaron los criterios de inclusión, disminuyendo los registros a 130 publicaciones. Posteriormente, tras aplicar los criterios de exclusión se revisaron en total 57 artículos científicos.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el software Atlas.ti. las categorías que orientaron el estudio fueron las siguientes: características de la administración deportiva, características de la gestión deportiva, características de la gerencia deportiva, referencias a la educación física, referencias a otros campos de conocimiento, perspectivas de la gestión deportiva, rol del gestor deportivo.

### **Administración deportiva y gerencia deportiva**

En la bibliografía consultada, la administración deportiva se considera una rama de la administración aplicada al campo específico del deporte. Su finalidad es generar estrategias para satisfacer las necesidades de las organizaciones del sector. La administración deportiva busca materializar los objetivos de las instituciones

deportivas mediante procesos de planeación, organización, dirección, control (Robbins & Stuart-Kotze, 1990; Villamarín, 2004; Morales, 2009; Gutiérrez, 2010; Chelladurai, 2014;).

Desde este punto de vista, el administrador deportivo tiene las competencias para trazar objetivos en las organizaciones deportivas, generar planes para alcanzarlos, agrupar actividades organizadamente, dirigir los recursos disponibles de forma eficiente y garantizar que los resultados guarden fidelidad con los objetivos propuestos (Gutiérrez, 2010).

Según Cardona et al. (2013), la administración deportiva también puede ser pensada como un área específica de la educación física; no obstante, debido a su escaso desarrollo en dicho campo, se tiende a identificar como una rama de la administración aplicada a las necesidades de las organizaciones deportivas. Dicho planteamiento cobra sentido, sobre todo, si se tiene en cuenta la incidencia que han tenido históricamente los licenciados en educación física en la administración deportiva, ante la ausencia de profesionales especializados en esta área.

Por otra parte, algunos estudios sobre administración deportiva hacen referencia al “gerente deportivo” para referirse a la persona que encarna las funciones administrativas en las organizaciones deportivas. Según Sandino (2017), el gerente deportivo cumple la función de gestionar y administrar servicios deportivos. Navarro (2013), por su parte, llama gerente deportivo a la persona que lidera procesos administrativos en las organizaciones deportivas. De este modo, la gerencia deportiva, más que un campo de estudios, es una noción que remite a cargos directivos en las organizaciones deportivas. El gerente deportivo es, entonces, quien aplica los principios de la administración para la planeación, organización, dirección y control de productos y servicios deportivos.

### **Gestión deportiva**

Algunos autores definen la gestión deportiva en función del marketing. Aragón (1992) la concibe como la suma de operaciones y técnicas de marketing para la optimización de las organizaciones deportivas. Chelladurai (1994, 2009) caracteriza la gestión deportiva como la coordinación de actividades de marketing de una organización deportiva para ofrecer servicios de calidad. Así, la gestión deportiva estaría orientada a generar innovaciones en el mercado deportivo (Parkhouse, 1991; Sanderson & Siegfried, 2003; Shilbury, 2011).

De forma similar, Santos et al. (2019) caracterizan la gestión deportiva como un conjunto de acciones administrativas que buscan hacer más efectiva la promoción de productos y servicios deportivos que atiendan las

necesidades e intereses de diferentes grupos. Desde esta perspectiva, el gestor deportivo es un profesional que detenta conocimientos en materia de liderazgo, marketing y finanzas para el cumplimiento de los objetivos de la organización deportiva de forma eficaz (Parkhouse, 1991).

No obstante, la mayoría de estudios sitúan el marketing deportivo como un dominio más de la gestión deportiva (Pires & Sarmiento, 2001; Rocha & Bastos, 2011; Chalip, 2006). En este sentido, la comprensión de las relaciones entre deporte y marketing no agota el perfil del gestor deportivo, pero sí contribuye a su profesionalización, especialmente en el ámbito de la comercialización de productos y servicios deportivos en el sector privado (Mazzei, de Oliveira & da Cunha, 2012; Bakirtas, 2013).

De acuerdo con Pazos-Couto & Trigo (2014), la gestión del deporte se desarrolla en cuatro niveles sociales, a saber, la administración estatal, las asociaciones, las escuelas y la familia. Dichas instituciones, de diferentes formas, se encargan de gestionar el tiempo libre de las personas mediante la promoción de prácticas deportivas que coadyuvan al desarrollo humano. Esta concepción invita a pensar la gestión deportiva de forma descentralizada y participativa. En esta vía, Sánchez & Santamaría (2005) destacan que la gestión deportiva debe garantizar que los servicios deportivos lleguen a las comunidades en igualdad de condiciones.

No obstante, la mayoría de estudios asocian la gestión deportiva con el manejo de recursos humanos y financieros para cumplir objetivos en las organizaciones deportivas. Rocha & Bastos (2011) definen la gestión deportiva como el proceso de trabajar con personas y recursos para llevar a cabo objetivos de las organizaciones que ofrecen servicios deportivos. Gutiérrez (2010) señala tres funciones de la gestión deportiva: 1) alcanzar objetivos y metas de la organización deportiva; 2) manejar los recursos humanos; 3) manejar los recursos financieros. Esta tendencia dominante en la bibliografía revisada sugiere que la gestión deportiva se consagra a la puesta en marcha de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas de forma eficaz (Ramos, 1993; Nogueras et al., 2002; Sánchez, 2005; Gutiérrez, 2010; Rocha & Bastos, 2011; Ramos-Carranza et al., 2015; Mazzei & Rocco, 2017;).

Con todo, en la bibliografía revisada, el gestor deportivo es concebido como un profesional que detenta conocimientos en materia de liderazgo, marketing y manejo de recursos humanos y financieros para gestionar productos y servicios en organizaciones deportivas en el ámbito público y privado de forma eficaz. Su función es viabilizar los objetivos de las organizaciones deportivas para satisfacer las necesidades de las diferentes poblaciones.

Ahora bien, una vez presentadas las definiciones dominantes en este campo de estudios es latente la ambigüedad entre las nociones de administración deportiva y gestión deportiva. Para algunos autores, de hecho, la distinción entre ambas es innecesaria, se pueden usar como sinónimos, pues, en todo caso, se trata de procesos de planeación, organización, liderazgo, toma de decisiones y control en organizaciones deportivas (Robbins & Stuart-Kotze, 1990; Morales, 2009; Chelladurai, 2014). De igual manera, la revisión bibliográfica adelantada por Cardona, et al. (2013) concluye que, en general, hay una ambigüedad conceptual entre las nociones de gestión deportiva y administración deportiva que, en la mayoría de casos, confluye en definiciones comunes asociadas a la planeación, organización, dirección, control y evaluación de procesos en organizaciones deportivas. No obstante, sostenemos que sí es posible establecer una distinción entre administración deportiva y gestión deportiva desde un punto de vista epistemológico.

### **Horizonte epistemológico**

Los estudios revisados conciben la administración deportiva como una rama de la administración aplicada al campo del deporte (Robbins & Stuart-Kotze, 1990; Villamarín, 2004; Morales, 2009; Gutiérrez, 2010; Cardona et al., 2013; Chelladurai, 2014). Distinto es el caso de la gestión deportiva, frente a la cual, desde el punto de vista epistemológico, se pueden rastrear, al menos, cuatro tendencias diferentes. En primer lugar, un grupo reducido de autores ubica la gestión deportiva como una rama de la educación física y, en consecuencia, de las ciencias de la educación. Cárdenas & Feuerschütte (2014) subrayan que la educación física ejerce gran influencia sobre la gestión deportiva, dado que, en la práctica, muchos educadores físicos planean, organizan, dirigen y controlan procesos en organizaciones deportivas. De hecho, en varios programas profesionales de esta área se contempla la gestión deportiva como una de las funciones del licenciado en educación física. Empero, Cardona & Padierna (2017) advierten que, en los procesos administrativos, la labor del educador físico a menudo se reduce a funciones ejecutivas ya que no suele ocupar posiciones de alta gerencia en las organizaciones deportivas.

En segundo lugar, algunos autores consideran que la gestión deportiva es una disciplina que aplica los principios de las ciencias económicas y administrativas al sector deportivo. Mazzei & da Cunha (2012) conciben la gestión deportiva como la aplicación de los principios de la administración a los fenómenos deportivos. Según Zapata et al. (2010), los gestores deportivos parten de las ciencias administrativas para su intervención en el mundo

del deporte. Mosquera (2007) considera que la gestión deportiva adopta los principios de la economía para el uso racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados en las actividades deportivas.

En tercer lugar, un grupo más robusto de investigadores arguye que la gestión deportiva es un campo de conocimiento interdisciplinar que toma prestados conceptos y formas de resolución de problemas de otras ciencias (Funk, Mahony & Havitz, 2003; Lopes, & Pires, 2004; Gaya, 2008; Rocha & Bastos, 2011; Mazzei et al., 2013). Estos autores tienden a referenciar las áreas de actuación del *sport management* sugeridas por la *Commission on Sport Management Accreditation* (COSMA) de los Estados Unidos, para resaltar el carácter interdisciplinar de la gestión deportiva, dichas áreas son: 1) gestión y liderazgo en el deporte, 2) marketing deportivo, 3) aspectos legales del deporte, 4) ética en la gestión deportiva, 5) finanzas en el deporte, 6) comunicación, 7) estudios socioculturales del deporte.

En cuarto lugar, algunos autores apuntan que la gestión deportiva tiene el desafío de encontrar su propia identidad como disciplina académica. Para ello, debería dejar de limitarse a aplicar las teorías de otras disciplinas y comenzar a producir propios cuerpos de conocimiento sobre el sector deportivo (Ko, 2013; Chalip, 1990, 2006). Ante la búsqueda de un objeto de estudio propio de la gestión deportiva, Chalip (2006) sugiere un enfoque centrado en cinco líneas de investigación: salud, socialización, desarrollo económico, desarrollo comunitario e identidad nacional.

No obstante, sostenemos que las pretensiones de convertir la gestión deportiva en una disciplina académica independiente no tienen viabilidad epistémica por dos motivos: 1) su finalidad no es comprender la realidad (deportiva) de manera desinteresada —como lo hacen ciencias naturales tales como la física, la biología o la química, o ciencias sociales como la sociología, antropología o la historia—, sino la intervención en la realidad, su horizonte deontológico es la transformación del universo estudiado, se trata, en el mejor de los casos, de una disciplina aplicada; 2) no cuenta con teorías y métodos propios, pues los toma prestados de otras áreas de conocimiento, especialmente de las ciencias del deporte, las ciencias económicas y sociales, y las ciencias de la educación.

Este carácter aplicado e interdisciplinar de la gestión deportiva hace inviables las pretensiones epistemológicas de encontrar una identidad disciplinar. Lo que podríamos definir, mejor, es el dominio empírico de subcampos en los que tiene influencia la gestión deportiva, su interés instrumental y los saberes disciplinares y metodológicos de los cuáles echa mano para intervenir en la realidad.

En ese sentido, consideramos la gestión deportiva como un campo de conocimiento interdisciplinar orientado a la

intervención en el sector deportivo, que se alimenta de las teorías y métodos de las ciencias económicas y sociales, las ciencias del deporte, y las ciencias de la educación para planear, organizar, dirigir y controlar recursos humanos y financieros de organizaciones deportivas públicas, privadas y comunitarias de forma eficaz. Además, nos sumamos a la tendencia de tomar como referencia las siete áreas de actuación sugeridas por la COSMA para definir los subcampos de la gestión deportiva, y sugerimos agregar dos más: 1) gestión y liderazgo en el deporte, 2) marketing deportivo, 3) aspectos legales del deporte, 4) ética en la gestión deportiva, 5) finanzas en el deporte, 6) comunicación, 7) estudios socioculturales del deporte, 8) políticas públicas del deporte, 9) deporte social comunitario.

Esta concepción de la gestión deportiva permite establecer una distinción con la administración deportiva. Mientras la administración deportiva es una rama de la administración aplicada al campo del deporte; la gestión deportiva es un campo de estudios interdisciplinar más amplio que contiene teorías, métodos y discursos provenientes de las ciencias económicas y sociales, las ciencias del deporte y las ciencias de la educación. El hecho de que la gestión deportiva contenga aspectos administrativos da lugar a la ambigüedad identificada en la bibliografía revisada. Sin embargo, reconocer el carácter más amplio e interdisciplinar de la gestión deportiva permite diferenciarlas de forma satisfactoria. En síntesis, la gestión deportiva contiene la administración deportiva, pero no se agota en ella, es más amplia. Ambas tienen la finalidad de planear, organizar, ejecutar y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas, pero la gestión deportiva lo hace de forma más holística al incluir herramientas de la administración, pero también de otras áreas de conocimiento.

### **Retos y perspectivas de la gestión deportiva en Latinoamérica**

Una vez definido el horizonte<sup>+</sup> epistemológico de la gestión deportiva, presentaremos una síntesis de los principales retos y perspectivas de este campo de estudios en América Latina, con base en la revisión bibliográfica adelantada. Estos puntos, pueden dar pistas para futuras agendas de investigación e intervención en el sector.

Diversos autores alertan sobre la importancia de fortalecer los programas de formación en gestión deportiva para profesionalizar los gerentes del área (Parkhouse, 2004; Izquierdo et al., 2007; Rocha & Bastos, 2011; Moreno, 2014). El campo deportivo necesita profesionales que gestionen productos y servicios a partir de bases científicas, no de simples intuiciones que, a menudo,

conducen a la realización de actividades sin impactos significativos (Vargas Olarte, 2018). Ante dicho panorama, Sandino (2017) sugiere que la legislación deportiva debería prescribir la formación profesional en gestión deportiva para quienes aspiren a cargos gerenciales en el sistema deportivo.

Es fundamental fortalecer los vínculos entre la academia y el sector deportivo (Quispe, & Rivera, 2018). Los investigadores del campo de la gestión deportiva deben transmitir sus hallazgos de pesquisa a las organizaciones públicas y privadas para que planeen, organicen, ejecuten y controlen procesos deportivos con altos estándares de eficiencia (Babiak, 2007; Miragaia et al., 2016), competitividad (Ferkins & Shilbury, 2010) y, ante todo, inclusión social. Moreno (2014) apunta que las ligas deberían ofrecer asesoría a los clubes deportivos en materia administrativa. Para ello, es menester robustecer los puentes entre la academia, el estado y el sector productivo, de modo tal que el deporte se convierta en una oportunidad para la creación de riqueza, la generación de empleo y la participación social (Sandino, 2017).

Desde el punto de vista de la academia, es importante mejorar la calidad de las revistas científicas relacionadas con la gestión deportiva para fortalecer el campo de estudios; pero, al mismo tiempo, es primordial establecer diálogos con revistas de otras disciplinas que reflexionan entorno a las prácticas y consumos deportivos (Ko, 2013). Otro de los desafíos de la gestión deportiva en materia investigativa es apropiarse más de las tecnologías de análisis y *big data*, dado que en la actualidad las organizaciones del sector demandan el procesamiento de múltiples datos para el logro de metas institucionales (Povill, 2010; Gallardo & García-Unanue, 2020).

La mayoría de autores resaltan que la gestión deportiva debe mejorar sus procedimientos para ofrecer un servicio más eficiente a los *clientes* (Jackson et al., 2003; Jinga, 2015; Sordi & Theobald, 2017). Si bien, la gestión de productos y servicios deportivos en el sector privado opera en función del *cliente*, la ganancia, la acumulación; es necesario ampliar críticamente este concepto: la finalidad de los procesos de planeación, organización, control y evaluación de prácticas deportivas no debería ser solamente la ganancia, la acumulación, el posicionamiento de marca, sino también el bienestar de las personas y las comunidades.

Esta concepción cobra especial importancia en la gestión del deporte en el sector público, dado que, como sugieren varios autores, la garantía del acceso democrático al deporte debe ser una prioridad de las entidades gubernamentales (DaCosta, 2005; Valente, 2011; Silva et al., 2013; Santos et al., 2019). Los recursos estatales tienen como vocación el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, sobre todo, quienes en el contexto de

las sociedades profundamente desiguales de la actualidad sufren diversas formas de vulneración de derechos. Por ello, es menester que las prácticas que adelantan los gestores deportivos tengan un enfoque diferencial, democrático y solidario que contribuya al desarrollo de las diferentes comunidades.

## Conclusiones

En este artículo demostramos que hay una ambigüedad latente en la distinción entre administración deportiva y gestión deportiva. Para algunos autores dicha ambigüedad es insignificante y, en consecuencia, ambos términos se pueden emplear como sinónimos. Sin embargo, planteamos una reflexión epistemológica que conduce a pensar que mientras la administración deportiva es una rama de la administración aplicada al campo del deporte; la gestión deportiva es un campo de estudios interdisciplinar más amplio que contiene teorías, métodos y discursos provenientes de las ciencias económicas y sociales, las ciencias del deporte y las ciencias de la educación. La gestión deportiva contiene la administración deportiva, pero no se agota en ella, es más amplia. Ambas tienen la finalidad de planear, organizar, ejecutar y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas, pero la gestión deportiva lo hace de forma más holística al incluir herramientas de la administración, pero también de otras áreas del conocimiento.

Adicionalmente, nos sumamos a la tendencia de tomar como referencia las siete áreas de actuación sugeridas por la COSMA para definir los subcampos de la gestión deportiva, y propusimos agregar dos más, a saber, las políticas públicas del deporte y el deporte social comunitario. Dicha apuesta emana de nuestro convencimiento de que la gestión deportiva tiene el reto de trascender el paradigma del *cliente* y enfocar sus esfuerzos en la gestión de productos y servicios deportivos que mejoren la calidad de vida de las personas de las diferentes comunidades. En ese sentido, consideramos que las prácticas de los gestores deportivos deben estar orientadas mediante un enfoque diferencial, democrático y solidario.

Las reflexiones que revisamos en este artículo comparten la preocupación de aclarar los límites del campo de la gestión deportiva y, por lo tanto, definir los márgenes de actuación del gestor deportivo, así como las herramientas que este precisa para intervenir satisfactoriamente en el sector. La disertación epistémica que planteamos en este artículo contribuye a aclarar los difusos límites de la gestión deportiva y, además, puede tener, al menos, cuatro aplicaciones prácticas en el mundo del deporte.



En primer lugar, legitima la idoneidad del gestor deportivo para desempeñar las posiciones de liderazgo en el mundo del deporte. La falta de claridad en el horizonte epistemológico de la gestión deportiva en Latinoamérica se expresa en la carencia de profesionales formados para desempeñar esta posición social. El correlato de dicha ausencia es la irrupción histórica de diferentes profesionales del área de las ciencias del deporte — licenciados en educación física principalmente— en las labores de gestión deportiva. Muchos de estos profesionales desempeñan posiciones gerenciales sin conocimientos sólidos en materia de gestión del deporte. La reflexión planteada en este artículo alerta sobre la necesidad de profesionalizar los actores que desempeñan las labores de liderazgo en el campo deportivo para que respondan eficazmente a las necesidades de las diferentes organizaciones.

En segundo lugar, ayuda a las instituciones del campo deportivo a perfilar a los profesionales que se necesitan en las diferentes áreas, su dominio y los conocimientos que deben tener. En tercer lugar, ofrece pistas para que las instituciones educativas definan los currículos de los programas de gestión deportiva en función de los alcances del campo de estudios y las necesidades del sector. Esta área, hasta hace poco tiempo en Latinoamérica, se caracterizaba por concentrarse en ofertas educativas posgraduales; sin embargo, en la actualidad están proliferando nuevos programas de formación profesional en este campo que precisan del diseño de currículos con sólidas bases epistémicas.

En cuarto lugar, amplía el perfil del gestor deportivo y complejiza su rol profesional y social. Al reconocer que la gestión deportiva no se agota en la administración, sino que se trata de un rico campo interdisciplinar, el gestor deportivo puede tener una visión menos instrumental de su labor gerencial y, al mismo tiempo, adquiere responsabilidades sociales que trascienden el dominio administrativo. El profesional formado desde una perspectiva holística de la gestión del deporte cuenta con una diversa caja de herramientas que le permite gestionar procesos desde el deporte de espectáculo hasta el deporte social en el en el sector público, privado y comunitario en función del mejoramiento de la calidad de vida de las personas de las diferentes comunidades.

En futuros estudios vale la pena explorar cuáles son los conceptos centrales que estructuran el campo de la gestión deportiva y plantear una lectura relacional de ellos a la luz de las necesidades contemporáneas del sector. También es menester detallar cuáles son los principios que orientan la gestión en los diferentes tipos de deporte (formativo, espectáculo, escolar, social comunitario, etc.), pues cada uno demanda formas diferenciadas de planear, organizar,

ejecutar y controlar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de las organizaciones deportivas.

## Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia, por el apoyo financiero en el Proyecto de Investigación Especial (PIE) titulado “La gestión deportiva en Latinoamérica: análisis conceptual y perspectivas actuales. Revisión bibliográfica”, que hizo posible la redacción y publicación de este artículo.

## Referencias

- Aragón, P. (1992). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Málaga: Unisport.
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: the case of a canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management, 21*(3), 338- 376.
- Bakirtas, H. (2013). Impact of sales promotion on purchase decision of consumers: an application in tourismsector. *Journal of Human Sciences, 10*(1), 676-694.
- Cárdenas, A. & Feuerschütte, S. (2014). Atuação de gestores esportivos: atividades e responsabilidades. *Revista intercontinental de gestão desportiva, 4*(2), 271-283.
- Cardona Mejía, L., Padierna Cardona, J., Córdoba, M., & González, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación física y deporte, 32*(2), 1478-1478.
- Cardona, L., & Padierna, J. (2017). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Carranza, D. (2021). Sports or physical activity management: global intervention model. *Retos, (39)*, 961-972.
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management, 20*(1), 1–21
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: defining the field. *European Journal for Sport Management, 1*(1), 7-21.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations: For Sport and Physical Activity a Systems Perspective*. Routledge.
- Commission On Sport Management Accreditation. (2010). *Accreditation principles and self-study preparation*. Reston: COSMA.
- DaCosta, L. (ed.) (2005). *Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física, atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2010). “Developing board strategic capability in sport organisations: the national-regional governing relationship”, *Sport Management Review, 13* (3), 235-254.
- Funk, D. C., Mahony, D. & Havitz, M. (2003). Sport consumer behavior: Assessment and direction. *Sport Marketing Quarterly, 12*(4), 200-205.
- Gallardo, L., & García-Umanue, J. (2020). Los datos, las analíticas y la digitalización como claves del futuro en la Gestión Deportiva pública y privada. *Comunicación y Hombre, 16*, 133-149. Recuperado de: <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.586.133-149>
- Gaya, A. (2008). *Ciências do movimento humano: introdução à metodologia da pesquisa*. (pp. 304-304). Porto Alegre: Artmed.
- Gutiérrez, J. (2010). Administración deportiva. *Educación Física y Deporte, 18*(2), 101–107.

- Izquierdo, A., Del Castillo, J., Sancho, J. iz, & Abella, C. P. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 3(8), 25-38.
- Jackson, S., Hitt, M. & DeNisi, A. (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jiménez Muñoz, J. & Martins, C. (2020). Educação Física como tecnologia política dos corpos: demarcando o problema. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 99818-99832.
- Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. *Marathon*, 7(1), 97-106.
- Ko, Y. (2013). Sport Management and Marketing: Overview and Recommendation for Future Research. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte* 9(33), 205-207.
- Lopes, J. & Pires, G. (2004). Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Povos e Culturas*, (9), 407-430.
- Mazzei, L., de Oliveira, N. S., Junior, A. & da Cunha Bastos, F. (2013). Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 183-200.
- Mazzei, L. C., & da Cunha Bastos, F. (Eds.). (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Icone Editora.
- Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas académicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234. Recuperado de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/4458/4130>
- Mazzei, L. & Rocco Junior, A. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 2(1), 96-109.
- Mestre, J. & García, E. (1999). *La gestión del deporte municipal*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Miragaia, D., Brito, M. & Ferreira, J. (2016). "The role of stakeholders in the efficiency of nonprofits sportsclubs", *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 113-134.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009) Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine* 6 ( 7 ) . Recuperado de: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Morales, M. (2009). *La Organización y Gestión de las actividades físico deportivas en la Universidad: un caso práctico*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Moreno Polo, Y. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 5(12), 148-157.
- Mosquera, A. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *MHSALUD: Revista en ciencias del movimiento humano y salud*, 4(2). Doi:10.15359/mhs.4-2.3
- Navarro, J. (2013). Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de Educación Superior venezolanas. *Investigación y postgrado*, 28(1), 147-164.
- Nogueras, M., Guerrero, L., & Marhuenda, A. (2002). La gestión deportiva a debate. I congreso de gestión del deporte. *Revista de biomecánica*, (37), 19-21.
- Parkhouse, B. (1991). *The management of sport: Its foundation and application*. Estados Unidos: Mosby Inc.
- Parkhouse, B. (2004). *The management of sport: its foundation and application*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Pazos-Couto, J. & Trigo, E. (2014). Motricidad Humana y gestión municipal. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 373-387.
- Pires, G. & Sarmento, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Pitts, B.G. & Stotlar, D.K. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Povill, A. (2010). Apunts. Educación Física y Deportes (1985-2010). Pasado, presente y futuro. *Apunts Educación Física y Deportes*, (100), 3-5.
- Puttini, R., Manfioleto, L., Jiménez Muñoz, J., Da Silva, C., Higa, C., Bersi, R., & Guimarães, A. (2016). Humanities in the field of Human Motricity. *Motricidade*, 12(3), 2-5.
- Quispe, J., & Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23 (44), 29-59.
- Ramos, J. (1993). *Modelos de gestión de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Ramos-Carranza, I., Medina-Rodríguez, R., Morales-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*, 10(2), 285-291.
- Robbins, S. & Stuart-Kotze, R. (1990). *Management: concepts and applications*. Scarborough: Prentice-Hall Canada.
- Rocha, C. & Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.
- Sánchez, J., & Santamaría, D. (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo. *Revista digital efdeportes*, 10(88). Recuperado de: <https://www.efdeportes.com/efd88/gestion.htm>
- Sanderson, A. & Siegfried, J. (2003). Thinking about competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 4, 255-279. Doi: <https://doi.org/10.1177/1527002503257321>
- Sandino Rodríguez, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 10(2), 79-90.
- Santos, M., Freire, E., Bastos, F. & Mazzei, L. (2019). A percepção dos gestores sobre os objetivos do esporte nos municípios. *Cadernos de Psicologia del Deporte*, 19(3), 179-189.
- Shilbury, D. (2011). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 26, 1-10.
- Silva, D., Santos, M., & Ávila, M. (2013). Intersetorialidade nas políticas públicas de esporte e lazer no município de Ilhéus-BA. *Conexões*, 11(3), 13-35.
- Sordi, J. & Theobald, R. (2017). As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 141-154.
- Valente, L. (2011). O perfil do gestor desportivo: um estudo nos Centros de Esportes e Lazer na Prefeitura de Manaus (tesis maestra). Universidad Técnica de Lisboa, Portugal.
- Vargas Olarte, C. (2012). Ciencias del Deporte: Evolución de aspectos teórico científicos. *Entramado*, 8(1), 140-165. Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.3420>
- Vargas Olarte C. (2018). Gestión y política pública del deporte. *Revista Libre Empresa*, 15(1), 169-184
- Villamarín S. (2004). *Administración de las organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte*. Santander del Quilichao, Colombia: Imprelibros.
- Zapata Montoya, G. L., Zapata Calderón, G. A., & Zapata, Y. G. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6(11), 25 - 37.