

UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL
DEPORTE**

Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas

**“IMPORTANCIA DE LA PREPARACIÓN
ESPECIALIZADA DEL ADMINISTRADOR DE UNA
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA FEDERADA
NACIONAL”**

**Elmer Otoniel Gudiel
Carné: 08003439**

Ciudad de Guatemala, Marzo de 2,012

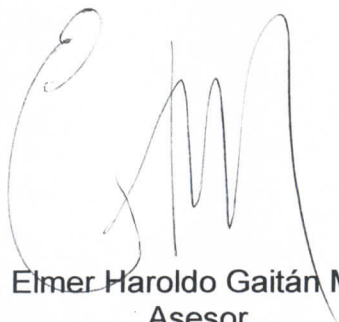
Ciudad de Guatemala,
13 de febrero 2012

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: *IMPORTANCIA DE LA PREPARACIÓN ESPECIALIZADA DEL ADMINISTRADOR DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA NACIONAL*, del estudiante **Elmer Otoniel Gudiel**, con número de carné **08003439**, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciado en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión gramatical y estilística, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,



Lic. Elmer Haroldo Gaitán Monzón
Asesor
Colegiado No. 11,145

DEDICATORIA

El presente trabajo primeramente se lo dedico a mi Padre Celestial, por las bendiciones derramadas durante toda mi vida y por su infinito amor. A mi madre por sus esfuerzos y sacrificios durante mi etapa de formación, por ser mi ejemplo y por enseñarme que las cosas más valiosas pueden ser las más sencillas. A mi hermano menor por su apoyo incondicional en las etapas difíciles, a mis hijos amados por ser la inspiración y fortaleza de cada día, a mi compañera de viaje en el camino de la vida por estar a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

Al Comité Olímpico Guatemalteco y al General Sergio Arnoldo Camargo Muralles, por el respaldo y la confianza depositada en mi persona, para ser parte de la primera promoción de Licenciados en Gestión de Entidades Deportivas.

Al Licenciado Roberto Corzo De León, por sus enseñanzas y consejos que fueron determinantes en el desarrollo de este trabajo.

Al Licenciado Edwin Estuardo Paiz Sigui, por su apoyo incondicional durante esta etapa de mi formación profesional.

A todos mis compañeros de promoción en especial a Tania Rubi Lopez Figueroa, Mario Josué Revolorio Paz, Oscar Cajbon Milian y Edwin Rolando Teni Chocooj, por su amistad y muestras de aprecio y respaldo en todo momento.

A cada uno de los docentes de la Facultad, por las enseñanzas brindadas.

A cada una de las personas que durante esta etapa de formación, me apoyaron en todo sentido, sin esperar nada a cambio, por su paciencia y disponibilidad.

INDICE

	PAGINA.
INTRODUCCION.....	6-7
RESUMEN.....	8
CAPITULO I.....	9
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9-11
B. OBJETIVOS.....	11
C. JUSTIFICACION.....	12
CAPITULO II.....	12
D. ANTECEDENTES.....	12-15
E. MARCO TEORICO.....	16
1. LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	16-18
2. CONCEPTOS CONTEMPORANEOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	18-19
3. ATRIBUTOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	19-20
4. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES.....	20
5. ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	21-23
6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION.....	23-25
7. FUNCIONES DE TODO ADMINISTRADOR.....	26-27
8. TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR.....	27-28
9. PERFIL DEL ADMINISTRADOR DEPORTIVO.....	29-30
10. PERFIL DEL DIRIGENTE DEPORTIVO.....	30-31
CAPITULO III.....	31
F. METODOLOGIA APLICADA.....	31
G. LIMITACIONES.....	32
CAPITULO IV.....	32
H. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	31-33
CONCLUSIONES.....	34-35
RECOMENDACIONES.....	35-36
REFERENCIAS.....	37

INTRODUCCION

En la presente investigación se pretende dar a conocer la importancia que representa la preparación profesional especializada de los administradores deportivos de las organizaciones deportivas federadas en Guatemala, así como las cualidades y habilidades que el mismo debe poseer para el adecuado desarrollo de sus funciones, desde el punto de vista de la administración.

La misma se realiza con el afán de presentar cual es el escenario ideal en lo que se refiere a la preparación del administrador deportivo, para la adecuada gestión administrativa y los conocimientos requeridos en cuanto al perfil que debe de poseer.

Es evidente que el desarrollo deportivo de un país no solo es responsabilidad de los deportistas, entrenadores y de las entidades de gobierno del mismo, muchas veces cada parte hace lo que le corresponde a cada una de ellas, pero esta situación para que sea un proceso de desarrollo totalmente efectivo, también debe de basarse en un adecuado proceso administrativo, situación que en nuestro país no es excepcional, pero requiere de una atención especial, principalmente en los aspectos de preparación de profesionales especializados en gestión deportiva, el adecuado desarrollo y conocimiento de los procesos administrativos mínimos necesarios para una correcta gestión y de la participación e involucramiento de la dirigencia, su experiencia, conocimiento del deporte y sus intereses como tales.

Para el desarrollo de la investigación se contará con fuentes como textos de administración general, deportiva, publicaciones de otras organizaciones deportivas internacionales, material de cursos impartidos por docentes en la facultad de deportes de la Universidad Galileo y otros tipos de fuentes como investigaciones similares y entrevistas, para que con ello pueda obtenerse una visualización más amplia acerca del tema.

Se espera que este documento contribuya en la medida de lo posible a mejorar la actividad gestora administrativa en las Federaciones y Asociaciones deportivas y que para la Dirigencia Nacional pueda ser un documento de ayuda para reflexionar en cuanto al tema, con el fin de buscar los caminos adecuados para el desarrollo deportivo nacional por medio de la capacitación y especialización de sus colaboradores.

RESUMEN

Actualmente la eficaz gestión administrativa de las organizaciones deportivas a nivel mundial, constituyen un eslabón de suma importancia para el éxito de cada una de las disciplinas deportivas, por lo cual ha sido objeto de mayor atención por parte de sus dirigencias, debiendo reconocer que es fundamental la adecuada preparación de profesionales altamente calificados en materia de gestión deportiva.

Esta investigación define lo que es una Organización Deportiva, se mencionan los conceptos contemporáneos de la misma y los atributos que debe de poseer. Así mismo realiza una clasificación del tipo de organizaciones existente y se aborda el tema acerca de la administración o gestión de una organización deportiva

Posteriormente se enumeran las etapas de la administración o procesos de la gestión administrativa, y al mismo tiempo que se enfocan las funciones que debe de realizar todo administrador. Por último se detalla el Perfil del Administrador Deportivo y las tareas que realiza, su nivel jerárquico dentro de la organización y la importancia de su actividad como enlace entre el personal administrativo a su cargo y la alta dirigencia de su deporte.

A continuación se da a conocer la información obtenida por medio del trabajo de campo y las situaciones encontradas y expuestas a través de las fuentes de recopilación de la información utilizadas, para exponer de forma real el tema, analizando cada una de las partes desde su origen hasta las posibles soluciones.

CAPITULO I

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es evidente que en nuestro país la preparación y formación de profesionales adecuados para la correcta administración de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, ha sido una un tema que hasta hace pocos años se le ha brindado la atención del caso y esto no por tratarse de una situación sin importancia, sino porque tiempo atrás este aspecto no se consideraba necesario para la visión de las autoridades deportivas a nivel general de cada unas de las organizaciones existentes.

Desde los inicios del deporte en nuestro país en las federaciones deportivas las personas que ocupaban los cargos de administradores, no poseían conocimientos específicos en materia de gestión deportiva, esto debido en buena parte a que no existían entidades o programas específicos que se encargaran de la correcta preparación de los mismos, en la mayoría de los casos, las personas que ocupaban estos puestos eran profesionales en otras áreas, y en algunos casos únicamente poseían estudios a nivel diversificado con cierto conocimiento en al ámbito deportivo y en otros adquirían la experiencia durante el mismo desarrollo de su funciones.

En la actualidad esta situación aún se presenta, aunque ya en un menor porcentaje relativamente, puesto que ya existen programas e instituciones educativas a nivel superior, que ofrecen la oportunidad de especialización en ésta área, derivado de la necesidad de generalizar de manera global el desarrollo del deporte guatemalteco y de encausar la preparación y el conocimiento de las personas que dirigen administrativamente estas organizaciones deportivas.

La correcta administración deportiva, es uno de las bases principales que permite el desarrollo adecuado del deporte nacional, puesto que por medio de

la correcta gestión de los administradores deportivos, en conjunto con el trabajo desarrollado por la alta dirigencia, entrenadores y atletas, se brinda la oportunidad que dicho desarrollo tenga los éxitos anhelados por parte de cada uno de los involucrados en este tema.

Por otra parte también se debe de tomar en cuenta la importancia del papel y el conocimiento que adquiere la dirigencia deportiva, ya que su función es fundamental, derivado a que cada uno de los dirigentes que gobiernan la organizaciones deportivas federadas en el ámbito nacional, son los representantes formales de cada uno de los deportes practicados en Guatemala y que su función como tal es de vital importancia para el desarrollo del deporte.

El conocimiento del deporte en el cual se involucran, su experiencia en el mismo y la comprensión de las normas legales que regulan el deporte en Guatemala, así como la clara idea del desarrollo y puesta en marcha de las etapas de los procesos administrativos y su correcta gestión, son fundamentales.

Basados en lo anteriormente expuesto, entonces surge el planteamiento concreto: ¿Por qué es de suma importancia la formación especializada del administrador deportivo para garantizar una eficaz gestión administrativa en el deporte federado?

Es claro e indiscutible que toda organización deportiva requiere de un personal debidamente formado y preparado en gestión general pero induciéndolo a la capacitación en el área deportiva, que lo hace mucho más obligatorio cuando se trata del administrador, siendo este quien tendrá bajo su responsabilidad las riendas de la organización, esto por supuesto sin excluir a quien deberá tomar las direcciones de la organización desde la parte dirigencial.

La escasa preparación específica de los administradores deportivos, y por ende el desconocimiento en la ejecución adecuada de los procesos de administración general, y falta de unificación de criterios, objetivos y en algunos casos de intereses por parte de sus respectivos dirigentes, afectan la correcta gestión deportiva.

B. OBJETIVOS:

General:

- Exponer de forma clara y concreta la relevancia que adquiere la adecuada preparación de profesionales en el área de gestión deportiva de las organizaciones deportivas federadas.

Específicos:

- Evidenciar la importancia de la preparación de profesionales en gestión deportiva, para el desarrollo global del deporte en las Federaciones y Asociaciones Nacionales.
- Inducir al conocimiento, creación y seguimiento de los adecuados procesos de administración, que contribuyan a facilitar la actividad gestora del administrador deportivo.
- Resaltar la relevancia que posee, que los dirigentes que representan las organizaciones deportivas Federadas, conozcan claramente el ámbito al cual se adhieren, el funcionamiento de sus organizaciones y que posean la misma visión e intereses en común, con la intención de buscar la profesionalización y especialización de los administradores a cargo de sus organizaciones deportivas.
- Motivar a la reflexión para la búsqueda e implantación de modelos efectivos que beneficien el correcto funcionar de las organizaciones deportivas federadas, y por ende el desarrollo del deporte.

C. JUSTIFICACION.

Esta investigación tiene como propósito principal mostrar la importancia que adquiere la preparación de los profesionales que administran las organizaciones deportivas, en los aspectos relacionados a la gestión deportiva, como parte del desarrollo deportivo nacional y de la correcta gestión de sus actividades para el adecuado funcionamiento y control de dichas organizaciones.

La importancia de la misma radica en hacer notar que los administradores deportivos deben poseer un conjunto de habilidades y conocimientos que permitan la funcionalidad, eficacia y eficiencia de las organizaciones que dirigen, para que brinde un servicio de calidad, en pro del mejoramiento de las condiciones de los deportistas y demás colaboradores.

Con la misma se pretende llamar la atención de los dirigentes deportivos, para que los mismos desarrollen los mecanismos que permitan la adecuada formación sus administradores, o bien brinden el apoyo correspondiente a aquellas instituciones que favorezcan esta situación, así como también a sus colaboradores interesados en capacitarse de una forma profesional. Esto con la intención de generar las bases de preparación de administradores deportivos capaces de contribuir, al desarrollo deportivo federado en nuestro país.

CAPITULO II

D. ANTECEDENTES.

Cabe resaltar que el presente trabajo es realizado en buena parte por experiencias recabadas derivado del involucramiento el ambiente deportivo federado, tomando en cuenta que a la fecha no existe material publicado y específico en nuestro país sobre el tema objeto de investigación.

Toda organización deportiva como se mencionó anteriormente requiere de un personal debidamente formado y preparado en gestión general, inducido a la capacitación en el área deportiva.

Cualquier organización deportiva ya sea federada, privada, escolar etc., deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito las actividades diarias de su deporte, debe mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva en su deporte, asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren mayor competitividad para sus deportistas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacciones para los patrocinadores. Sin embargo, la organización sólo puede asumir estas responsabilidades siempre y cuando haya logrado una organización adecuada, una administración eficaz y una gestión profesional.

Y esto se logra únicamente por medio de la profesionalización y preparación del personal que se encargará de dirigir estas organizaciones.

El Licenciado Juan Francisco Gutiérrez Betancur ¹ hace referencia sobre este aspecto en el contexto del deporte colombiano, afirmando: *“Tradicionalmente, en nuestro país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico, ingeniero, zootecnista...), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber”.*

¹ Licenciado, catedrático de Administración deportiva en la Universidad de Antioquia y coordinador del Centro de extensión del Instituto de educación física de la misma universidad.

Los administradores profesionales que cuenten en las organizaciones deportivas con personal competente, suficientes recursos administrativos, instalaciones y equipamientos apropiados, así como con estructuras organizativas adecuadas, pueden mejorar de forma efectiva, el funcionamiento de estas organizaciones por medio de sus habilidades para planear, organizar, controlar, conducir, motivar, dirigir y decidir. Así mismo se debe de considerar que los administradores exitosos deben estar familiarizados con los pormenores de cómo realizar con éxito actividades de relaciones públicas y de cómo mejorar sus actividades de mercadeo y sus relaciones con los medios de comunicación.

Es obvio que existe la necesidad de proporcionar la orientación y los instrumentos a los administradores de las organizaciones deportivas para que puedan conducir sus organizaciones a unos niveles de administración superiores. Esto implica el dominio de las técnicas modernas y destrezas requeridas para afrontar los innumerables problemas relacionados con la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación, el mercadeo deportivo, las relaciones públicas, las actividades de recaudación de fondos y la gestión de personal, así como la motivación de sus empleados, miembros, afiliados y voluntarios.

Es aquí donde toma relevancia la importancia de la participación, involucramiento y conocimientos por parte de la alta dirigencia, puesto que si no se cuenta con su apoyo en los aspectos arriba descritos, no se puede pretender realizar una gestión exitosa dentro de la organización por parte del administrador.

Sus intereses, metas, objetivos, criterios deben de guiarse sobre una misma línea que facilite las actividades de gestión del administrador, y no que por el contrario dificulten dichas actividades, causando retrasos, incumplimientos,

desorden, y cualquier otro tipo de situaciones, que perjudican el correcto desarrollo de las funciones del administrador y de la organización en sí.

Hasta la década de los años noventa en Guatemala, aun existía un alto índice en el déficit de administradores y gerentes profesionales en el deporte. Esto debido a que todo siempre se había enmarcado a la preparación de Técnicos Deportivos en el extranjero, especialmente en Cuba, derivado de los acuerdos establecidos en el pasado entre los gobiernos y los entes afines que rigen el deporte en ambos países, pero éstos técnicos eran y hasta la fecha están siendo encaminados al desarrollo técnico del deportista y no así al desarrollo de la gestión deportiva de las organizaciones federadas.

Desde el año 1,989, la única entidad en nuestro país que se ha encargado de capacitar de cierta manera a un pequeño porcentaje de los administradores deportivos, por medio de cursos diseñados para la adecuada gestión deportiva, ha sido el Comité Olímpico Guatemalteco, por medio de la Escuela Itinerante de ese entonces, la cual contaba con el respaldo de los programas de Solidaridad Olímpica. Estos cursos lograron cubrir esa necesidad de especialización aunque no de forma directa a ese grupo de colaboradores; debiendo tomar en cuenta que de la misma manera la situación cambiante de los principios de gestión y del propio deporte, hace que el trabajo realizado se haya quedado corto, debido a las necesidades de mayor formación.

Ya a partir del año 2,008, por medio de la Dirección de Docencia del Comité Olímpico Guatemalteco, se organizan los cursos de Gestión Avanzada, esto con el fin de proveer a los participantes los conocimientos y herramientas adecuadas para el desempeño óptimo de sus funciones. Debiendo mencionar que es su mayoría, quienes reciben estos cursos son los dirigentes deportivos que representan a las organizaciones deportivas federadas del país y en menor porcentaje los administradores que tienen a su cargo las mismas. Pero que de cualquier manera se han visto beneficiados en su preparación.

E. MARCO TEORICO.

1. LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

La definición de organización deportiva que existe actualmente es bastante amplia, de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta sumamente importante definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. Es así que el autor canadiense Trevor Slack, ha estudiado profundamente este tema y considera a su juicio que todas aquellas entidades sociales que participan en el sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad, deben considerarse organizaciones deportivas.

La amplitud del concepto permite incluir dentro de la definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. En este grupo se consideran aquellas que producen artículos deportivos, como las que producen eventos deportivos, las que televisan los eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas, y las que velan por la promoción, masificación, y competitividad a nivel federado, por medio de los sistemas de gobierno, entre otras. Sin embargo cada una de estas, tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos y como ya se mencionó anteriormente, difieren en su relación con el entorno, lo que determina sus estructuras de acuerdo al tipo de organización.

En este caso la definición que enfocamos es la que refiere a aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o

de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición.

Uno de sus principales objetivos es entonces, promover y desarrollar el deporte a todos los niveles en un territorio determinado, así como la disciplina deportiva. De la misma manera debe encargarse del control y la supervisión de un deporte, garantizando la competición periódica en el contexto nacional y también internacional, desde las categorías de base hasta las superiores. Además abarca la administración del deporte y la definición de las normas de juego, así como velar por los valores deportivos promovidos por el Movimiento Olímpico.

Estas formas de promocionar y desarrollar el deporte, están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas.

Por su parte los autores del tema Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas (S. Gomez, M. Opazo y C. Martí) de la Escuela de Negocios de La Universidad de Navarra, España, realizaron la siguiente clasificación de las organizaciones deportivas.

	Organizaciones Deportivas de Gobierno	Organizaciones Proveedoras de Actividad Deportiva	Organizaciones Productoras de Eventos Deportivos
Misión	Promocionar el deporte a todos los niveles en un territorio determinado	Satisfacer la necesidad de una comunidad de practicar el ejercicio físico y socializar a través de las actividades deportivas.	Representar, promocionar y salvaguardar los intereses de todos los actores participantes en las competiciones que se producen.
Objetivo	Gobernar el deporte, asegurar su promoción y desarrollo a todos los niveles, controlar la administración del deporte, garantizar la organización de competiciones periódicas y promover el respeto a las normas del juego limpio.	Diseñar y ofrecer actividades deportivas, tanto recreativas como competitivas, y en programas individuales y de equipo, orientadas hacia las competiciones oficiales con el fin de alcanzar el éxito deportivo y la integración social.	Diseñar un sistema de competición regular asegurando la contienda entre equipos o individuos rivales en una disciplina deportiva determinada y bajo el mismo código ético.

Principal Actividad	Gobernar una o más disciplinas deportivas.	Producir programas deportivos.	Generar oportunidades de competición.
Ejemplos	Federaciones y Asociaciones Nacionales, Comités Olímpicos Nacionales.	Clubes, Gimnasios, Centros Comunitarios.	Ligas y asociaciones.

2. CONCEPTOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Drucker (1,996) plantea que "la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación". Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo lo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono, en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos.

Senge (1995) plantea que "el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual". En nuestro mundo deportivo buscamos continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de nuestra organización con respecto a otras, lo que nos impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo nuestro crecimiento.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales,

el factor humano y la división del trabajo, el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte.

"La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar 2 grandes principios, primero, que las decisiones se toman - y las responsabilidades se establezcan - tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes" ².

3. ATRIBUTOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Cualquier organización debe poseer los siguientes atributos para garantizar su adecuada funcionalidad:

- **Identidad:** Toda organización deportiva debe desarrollar una identidad que sea distinta a la de sus miembros. Así la organización deportiva comunal o profesional no se identifica sólo con sus dirigentes, debe lograr su identidad propia, es lo que se llama " identidad organizacional ", Club deportivo comunal, club deportivo social, club profesional, tener su propia marca.
- **Instrumental:** Que los objetivos que espera lograr el grupo, debe superar la individualidad de cada uno de ellos. Es lo que se denomina Sinergia, donde la suma de todos, es mayor que cada una de las partes. (Un equipo de fútbol, un equipo de doble en el tenis, un deportista de alta competencia con su equipo de trabajo).
- **Programa y Objetivo:** Son actividades previamente acordadas donde todos sus miembros trabajan para lograrlo y además debe ser conocido por todos. (Que se espera lograr, metas a cumplir, objetivos).

² Gómez, B. 1,995

- **Membresía/Afiliación:** Es fijar quiénes pueden ser miembros, socios, o pueden estar afiliados a ella y los requisitos que se solicitan para el efecto. Ejemplo del club deportivo del colegio, Universidad, de la comuna etc.
- **División del Trabajo:** Debe definirse y limitarse claramente cuáles son las funciones y atribuciones de cada uno de sus miembros y determinar los derechos y obligaciones de los miembros afiliados.

Toda organización deportiva debe estar compuesta por más de una persona, y debe tener un objetivo común.

4. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

La clasificación que se presenta a continuación se realiza de forma breve y clara, desde el punto de vista de la naturaleza de las mismas en lo que corresponde a la estructura y los fines que persiguen.

- **Fin de lucro:** Aquellas organizaciones que desarrollan una actividad deportiva con el fin de ganar y generar recursos. Clubes deportivos, asociaciones deportivas, centros de eventos, centros médicos etc.
- **Sin fin de lucro, pero sin fines de pérdida:** organizaciones que no persiguen fin de lucro y que se financian vía donaciones o aportes fiscales, y que no incurren en pérdidas al momento de generar su actividad.
- **Organizaciones subsidiadas por el gobierno:** En este caso son a las que nos referimos en este trabajo de investigación, que su ingresos provienen de las asignaciones económicas, proporcionadas por los gobiernos. Federaciones y Asociaciones nacionales, Asociaciones Municipales, centros deportivos comunales.

Las organizaciones deportivas, independientemente de cuál sea su estructura, deben tener objetivos comunes, estar compuesta por más de una persona con especialidades diferentes, y tener una identidad distinta a la de sus socios.

5. ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Como uno de los principios básicos para la adecuada gestión deportiva se debe de tomar el siguiente: A largo plazo, el valor de una organización deportiva, es igual al valor de los individuos que la componen. La organización que menosprecia a sus hombres para tenerlos como dóciles instrumentos en sus manos, aun cuando sea con propósitos benéficos, se dará cuenta de que con hombres pequeños no puede hacer grandes cosas.

Por lo tanto siempre se debe velar porque el personal que dirige y conforman las organizaciones, siempre deben estar buscando la profesionalización y especialización en las áreas en las cuales se desenvuelven dentro de la misma, debiendo evitar la falta de preparación, para que los mismos puedan desarrollar sus mayores habilidades para la correcta administración de la organización.

Ahora bien que se entiende por Administración Deportiva, *“se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva”*.³

En sí, la gestión es el arte de administrar eficientemente los recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos y metas.

³ Aragón Carssino Pedro. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas Nro. 18. Unisport

La administración de los recursos es el compromiso de los administradores, directores, entrenadores, deportistas y todos aquellos que están a cargo de personal y tienen recursos que rendir.

Cualquier tipo de organización, club, liga, equipo, corporación deportiva, etc. en fin, cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar, cualquiera de estas, tendrá que velar básicamente por aspectos como:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
- Manejo del recurso humano.
- Manejo del recurso financiero, en términos generales.

Independientemente de la calidad de su gestión y sus recursos disponibles, toda organización deportiva puede prepararse aún mejor para responder a las nuevas exigencias del deporte moderno.

Es por ello que se mencionan algunas de las acciones que una organización bien establecida puede llevar a cabo para mejorar sus servicios, según el Licenciado Rubén Acosta Hernández:

- Concentrarse en su estructura organizativa y administrativa, en las habilidades gerenciales de sus líderes, en el nivel competitivo de sus Asociaciones, clubes afiliados y equipos nacionales de deportistas, o en la calidad organizativa de sus eventos deportivos.
- Aprender a controlar mejor el contexto deportivo mediante la identificación de los posibles riesgos y la obtención de información actualizada sobre la gestión deportiva, la mercadotecnia deportiva y las relaciones públicas. Aplicar los conceptos básicos de gestión para mejorar las habilidades y las técnicas de los gerentes o administradores de la organización.

- Buscar constantemente el mejoramiento profesional del personal como de los dirigentes.

6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION.

La administración, como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad conceptos como autoridad han sido utilizados por estructuras políticas sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del siglo XX y fue un suceso histórico de gran trascendencia.³

Acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios influyeron para que se reflexionara sobre cómo mejorar los sistemas de producción que en su incipiente momento dejaban de lado el factor humano. Sin embargo, y con la evolución de dicha ciencia, se plantearon elementos técnicos que convergen y que se convierten en las herramientas de un administrador.⁴

Como parte de las múltiples funciones que realiza el administrador, se deben establecer procesos administrativos que en su conjunto puedan facilitar las actividades realizadas por dicha persona, por lo que la Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación, componen las herramientas básicas de las etapas de la administración, situación por la cual se detallan en esta parte del documento.

3-4 Texto tomado del libro Fundamentos de Administración Deportiva de Juan Francisco Gutiérrez Betancur.

Planear: Determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos. La planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la cima organizacional; táctica, es decir, proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de departamento; u operacional, o sea, efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas, procedimientos y normas. Si los planes se relacionan con los métodos, se denominan procedimientos; si se relacionan con el dinero, presupuestos; si conciernen al tiempo, programas, y si se centran en los comportamientos, reglamentos.

Organizar: (como proceso administrativo). Agrupar las actividades adecuada y lógicamente. La autoridad debe ejercerse de manera que no promueva conflictos.

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.” Eugenio Sixto Velasco.

Dirigir: Hacer que las cosas marchen y acontezcan, dinamizar la organización activa sobre el recurso humano.

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.” Lerner y Baker.

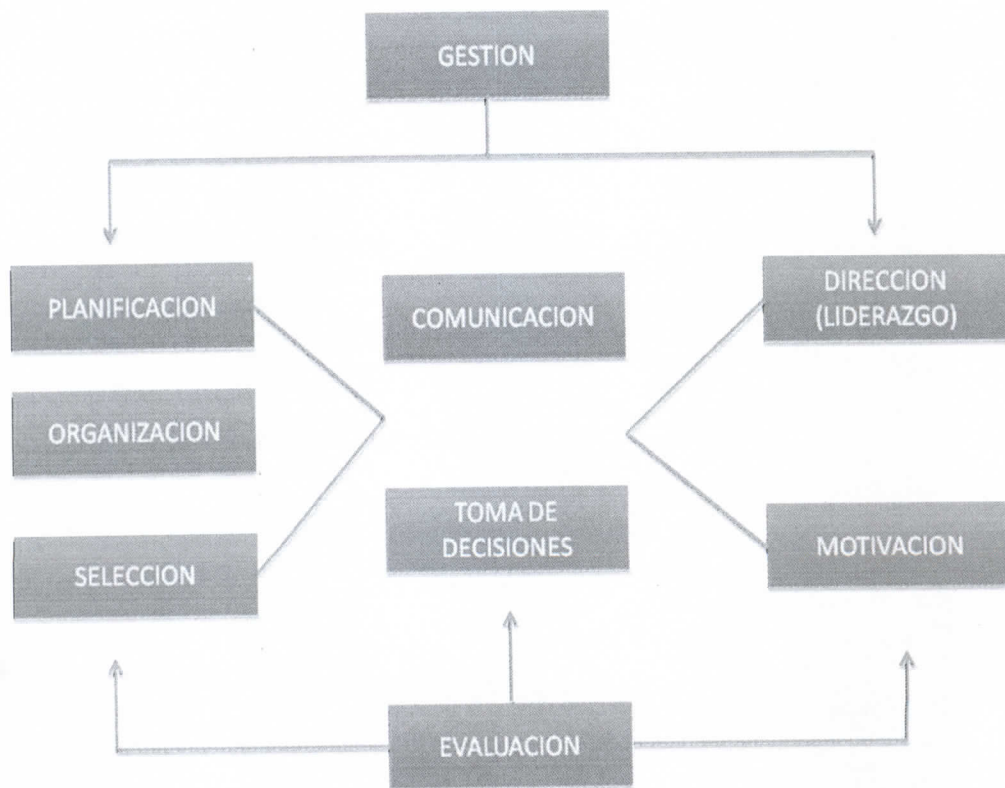
La dirección contempla elementos importantes como lo son la Motivación, que a través de ella se logra la ejecución del trabajo, la Comunicación que transmite y recibe información en un grupo social, la cual debe ser eficaz, y el Liderazgo que es sumamente importante para el administrador, debido a que

es factor fundamental para que su subordinados sigan motivados y con una excelente comunicación las actividades y funciones designadas.

Controlar: Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

El Control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Evaluar: Seguir un proceso que dé cuenta del quehacer cotidiano y retroalimente la gestión en forma permanente.



ETAPAS FUNDAMENTALES DE LA GESTION

7. FUNCIONES DE TODO ADMINISTRADOR.

Los administradores o gerentes son los empleados o personas de más alto rasgo de una organización, así como las personas que desempeñan cargos de dirección de las unidades de organización, que se distinguen por su alto grado de discrecionalidad para tomar decisiones, que determinan el logro de los objetivos de la organización.

El administrador deportivo simplemente debe administrar por medio de la realización de planificaciones adecuadas, que los lleven a la concreción de los objetivos y metas propuestas para la organización, debiéndolas realizar con sus subordinados

El gran problema de las organizaciones deportivas es que no cuentan con planificaciones o planes estratégicos formales o con personal necesario para llevarlos a cabo. Es importante cerrar el puente a donde se quiere llegar con el cómo llegar.

Debe organizar desglosando todo el trabajo y plan a efectuar, en trabajos específicos, para después formalizar entre las partes los compromisos de cada uno de ellos. Qué se debe hacer y cómo.

Se debe coordinar los métodos para interactuar y hacer posibles las metas y funciones fijadas a cada uno de los miembros de la organización.

Debe dirigir adecuadamente y preguntarse como se influye en las personas para el logro de los objetivos. Para una buena dirección se requiere tener conocimiento del contexto deportivo en general y de las habilidades de su personal. Quien dirige un club u organización deportiva debe tener claro cómo llevar a cabo la dirección.

Debe evaluar el estado en el que se encuentran los objetivos fijados, medir el grado de ejecución por persona, unidades y de toda la organización.

8. TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR DEPORTIVO.

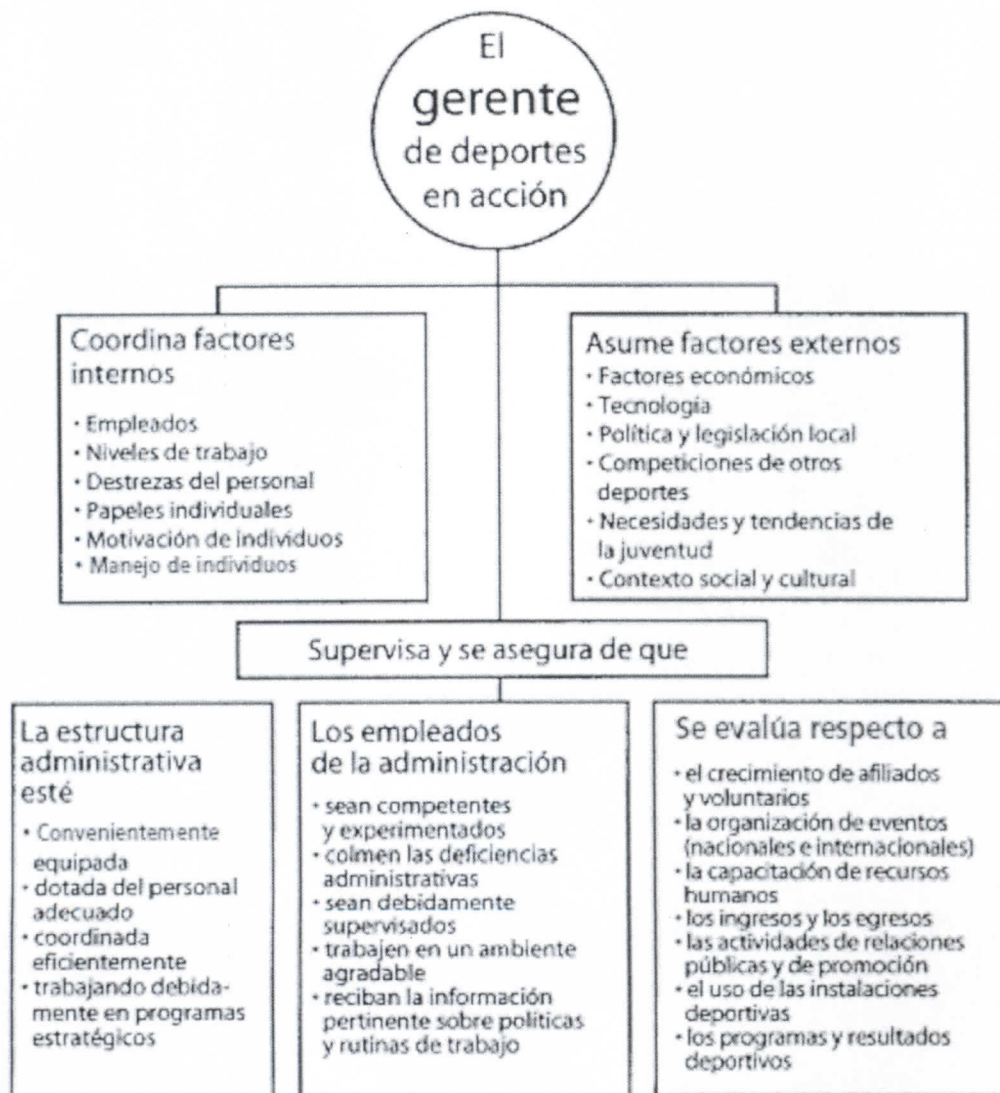
Andrail E. Person, define como las seis tareas básicas de los administradores o gerentes generales, las siguientes: moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones.

Estas tareas son las que en última instancia ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad, y en nuestro caso específico podría transpolarse estas conceptualizaciones de la siguiente manera:

- Moldear el ambiente de trabajo: implicaría establecer normas de rendimiento que definiesen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva.
- Indagar y responder conjuntamente con el personal, que clase de organización se quiere, cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de los compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional.
- Asignar los recursos pensando como los propietarios de dicha organización.
- Seleccionar al personal (con características de liderazgo), dar participación, conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.

- Organizar en torno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- Supervisar las operaciones y la ejecución: expresando ejecución en las funciones.

Por aparte se deben de tomar en cuenta otras tareas que se enumeran en la siguiente grafica:



9. PERFIL DEL ADMINISTRADOR DEPORTIVO.

El administrador junto con sus funciones de TENER UN PLAN, ORGANIZAR, LIDERAR Y EVALUAR, debe también comprender que está frente un producto muy especial y emotivo que es el deporte, especial por sus características de alta emotividad y pasión.

¿Qué entendemos por un Gerente?

Es toda persona capaz de administrar eficientemente los recursos de una organización, sean estos económicos, humanos o tecnológicos, con el fin de maximizar los resultados operacionales (utilidad) de la organización a través de la satisfacción de sus consumidores.” “Además quien es responsable del trabajo de los otros.”

Por tanto, es gerente deportivo, quien administra una actividad económica vinculada al deporte, es decir a la industria del deporte, por tanto, basta con administrar recursos relacionados al deporte para ser considerado administrador o gerente deportivo.

En el campo del deporte tenemos: El administrador, el director técnico, los directores de la organización y todas aquellas personas vinculadas a la administración de recursos.

El Administrador/Gerente debe tener las siguientes habilidades:

- Técnicas: conocimientos en administración/gestión deportiva, economía y contabilidad, mercadeo, recursos humanos, y del deporte en sí.

- Humanas Interpersonales: capacidad de potenciar a su personal, buena interrelación con sus pares, consumidores y clientes en este caso deportistas, la capacidad para dirigir a su personal y equipo.
- Conceptuales: debe ver la organización como un todo, interrelacionada viva y palpitante, comprender que para lograr un resultado se debe contar con todo el equipo.
- Diagnósticas: la capacidad de conocer tanto las variables internas como las externas. Internas, conocer el comportamiento de sus dirigidos; externa: el mercado y su entorno.

Debe ser un líder, quien debe tener la visión, coraje y humildad para seguir aprendiendo, asistir y crecer intelectualmente.

Para ser un administrador deportivo, se debe tener habilidades técnicas, (comprender los métodos y procedimientos) conceptuales, humanas y ver la organización como un todo, no olvidando nunca que el deporte, es altamente social, impredecible, de segmentación transversal y además que cumple una función social, de salud y económica.

10.PERFIL DEL DIRIGENTE DEPORTIVO.

Como un complemento necesario del presente trabajo se detalla de forma breve también el perfil del dirigente deportivo, quien es un factor determinante y complementario para la correcta gestión deportiva de las organizaciones federadas.

El Dirigente Deportivo es aquella persona que tiene por convicción propia la necesidad de brindar su tiempo, para dirigir o crear una organización deportiva, que cumpla con los diversos factores sociales y que no se encuentre limitado por las leyes respectivas para cumplir con esa función.

Deber ser un persona altruista que su único interés sea brindar un beneficio a los deportistas de cualquier nivel, por medio de su correcta y adecuada gestión ante los demás organizaciones o instituciones afines, nacionales como internacionales, con el fin de buscar el desarrollo deportivo de la disciplina a la que representa.

Debe poseer basto conocimiento del deporte al que representa, desde los aspectos legales hasta los aspectos técnicos. Debe estar actualizado con el constante movimiento del deporte de forma general.

CAPITULO III

F. METODOLOGÍA APLICADA.

Como parte de la investigación del tema se recurrió a la utilización de diferentes métodos que respondieron a las necesidades de la misma. Se utilizaron los siguientes:

1. Técnica de investigación documental: En este método se recopilaron datos mediante la revisión documentos, artículos, libros, fuentes de medios electrónicos, etc. que tuvieran relación al tema o que brindaran un mayor manejo del mismo.
2. Técnica de Observación: En este método los datos se recopilaron mediante la observación y el registro directo de los actos de las personas ante una determinada situación y la evaluación de sus actividades al momento de desarrollar las funciones de su cargo.
3. Para la obtención de la información de campo se recurrió a la realización de entrevistas.

G. LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de la investigación, fue la falta de información documental con respecto al tema, debido a que en nuestro país no se ha desarrollado una temática similar. Así mismo la poca colaboración de la muestra o población escogida, para la obtención de la información de campo.

CAPITULO IV

H. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

De acuerdo a la recopilación de los datos obtenidos por medio de los métodos utilizados, para ese fin, se puede analizar y apreciar la información recabada de la muestra, que en este caso fueron administradores y/o gerentes y directores técnicos de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

Al preguntarles si poseían título como profesionales en el deporte o cualquier otra especialización, el 60% de la muestra manifestó ser profesionales en otra área distinta al deporte, mientras que el 30% manifestó ser profesional en el área del deporte, mas no así en Gestión. El 10% no cuenta con título profesional en educación superior.

Este resultado evidencia que en la actualidad no existen profesionales preparados en la especialidad de gestión deportiva, dentro de las organizaciones deportivas federadas.

Refiriéndose a si le ha ocasionado dificultades en su actividad como administrador deportivo, el no poseer conocimientos específicos en materia de gestión deportiva, el 50% indicó que no tener inconveniente alguno, mientras el otro 50% indicó haber tenido algunas dificultades en el desarrollo de sus funciones.

Situación que hace considerar lo importante que es el contar con programas de estudios superiores, para la preparación de profesionales que conozcan a fondo los procedimientos para llevar a cabo una gestión deportiva eficaz.

En cuanto al apoyo que han recibido por parte de sus dirigentes o autoridades de sus respectivas organizaciones deportivas, para su adecuada capacitación o profesionalización por medio de cursos, programas o carreras a nivel superior en materia de gestión deportiva, el 60% indicó recibir la aprobación de los mismos en ese aspecto, y el 40% manifestó que eran indiferentes a ese respecto.

Esta información permite evidenciar que en la actualidad algunos dirigentes de las organizaciones deportivas federadas, aún no comprenden o analizan lo fundamental que es la capacitación de sus respectivos administradores.

Por otra parte, el 100% de la muestra afirmó que por medio de la preparación adecuada, pueden desarrollar mejor sus funciones al frente de las federaciones y Asociaciones Nacionales, desarrollando y llevando a cabo los modelos de gestión deportiva adecuados, a través de conocimiento de los mismos, los cuales permitirán en buena parte a cumplir con los objetivos y las metas de la organización en la cual se desenvuelven.

CONCLUSIONES.

- ✓ En Guatemala, hasta la década de los años noventa se ha visto con preocupación la carencia de programas, o carreras a nivel superior, que especialicen a los administradores deportivos de las organizaciones federadas, lo que de buena manera ha afectado el desarrollo del propio deporte, puesto que el éxito deportivo parte desde la adecuada y debida gestión administrativa, tomando en cuenta que brinda las facilidades necesarias a los deportistas y entrenadores para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
- ✓ El desconocimiento y la falta de especialización de los administradores de las organizaciones deportivas federadas, dan pauta a que los procesos de gestión sean más lentos, provocando con ello retrasos innecesarios y dificultades en las actividades administrativas de las mismas.
- ✓ El hecho de ser profesionales en otras áreas, por parte de algunos administradores deportivos, les ha permitido desarrollar sus actividades de una manera adecuada, aunque han tenido limitaciones en sus funciones cuando se tratan situaciones específicas del deporte.
- ✓ Cualquier organización deportiva requiere de un personal debidamente formado y preparado en gestión general, sin descuidar la preparación en cuanto a los mecanismos de cómo se desarrolla el deporte.
- ✓ Es de suma importancia como parte de desarrollo del deporte federado contar con profesionales preparados en gestión deportiva, para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.
- ✓ El Administrador deportivo debe de conocer aspectos generales de gestión, administración, economía, liderazgo, entre otros para facilitar su actividad.

- ✓ La creación de la Facultad De Ciencia y Tecnología Del Deporte, de la Universidad Galileo, garantiza la adecuada formación de profesionales en materia de Gestion Deportiva, lo cual contribuye al desarrollo deportivo federado a nivel nacional.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Mantener y aumentar los programas de capacitación y especialización en gestión deportiva, por parte de las instituciones pertenecientes al deporte federado, expandiéndolos hacia las organizaciones departamentales y aquellas que no se encuentran en este ámbito del deporte federado, debiendo considerar que las probabilidades que los futuros administradores provengan de esas áreas.
- ✓ Promover que las Federaciones y Asociaciones Deportivas, que cuentan con profesionales especializados en gestión deportiva, multipliquen el conocimiento adquirido, por medio de programas especiales de capacitación interna para sus colaboradores en todas las organizaciones departamentales.
- ✓ Estimular la participación e involucramiento de los dirigentes deportivos de cada organización federada, para que apoyen e inviertan en la especialización de los administradores que dirigen sus respectivas organizaciones, a bien de profesionalizarlos con el fin de mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Promover dentro de sus afiliados, especialmente en los atletas de alto rendimiento, los programas y carreras superiores para la especialización en gestión del deporte, con el fin de garantizar una base solida de especialistas en el deporte donde se desarrollan.

- ✓ Implementar programas de incentivos dentro de las organizaciones, para aquellos colaboradores que se profesionalicen en materia de gestión, visualizando esta situación como un beneficio para la misma organización, garantizando personal debidamente formado y preparado.

- ✓ Proponer ante el órgano superior del deporte federado (Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala) la creación de un programa de especialización en administración deportiva, por medio de la Academia Deportiva Nacional, el cual sirva como complemento previo a la integración a estudios universitarios afines.

REFERENCIAS.

- Gutiérrez Betancur, Juan Francisco, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DEPORTIVA. Instituto Universitario de Educación Física, Medellín, Colombia 2007.
- Gutiérrez Betancur, Juan Francisco, ADMINISTRACION DEPORTIVA I.
- Acosta Hernández, Rubén GESTION Y ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. Editorial Paidotribo.
- Gómez Tafalla, Ana María, DEFINICION DE LAS TAREAS DEL GESTOR DEPORTIVO EN EL AREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS. Valencia España.
- Gómez, Sandalio, Opazo, Magdalena, Martí, Carlos, CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. IESE Universidad de Navarra, 2,007.
- Ovalle Castellón, Rodrigo. ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.