

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

ALGÉDE



**REVISTA ARBITRADA DE LA
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE
GERENCIA DEPORTIVA**

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

**REVISTA ARBITRADA DE LA ASOCIACIÓN
LATINOAMERICANA DE GERENCIA DEPORTIVA**

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador –
Maracay (Venezuela)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Volumen 1

Número 2

CONSEJO EDITORIAL

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Maracay (Venezuela)

Directora Asistente

Dra. Flávia da Cunha Bastos - Universidade de São Paulo (Brasil)

Comité Editorial

Dra. Rosa López de D'Amico - Universidad Pedagógica Experimental Libertador
(Venezuela)
Dra. Rosa Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)
Dr. Omar Paulas – Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel
Fajardo (Cuba)
Dr. Antonio Carlos Bramante - Universidade Estadual de Campinas (Brasil)
Dr. Jerónimo García Universidad de Sevilla (España)
Dr. Pablo Gálvez Ruiz. Universidad Internacional de La Rioja (España)
Dra. Josil Murillo - Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Venezuela)
Dr. Gonzalo Bravo – University of West Virginia
Dr. Athanasios Pappous - University of Kent – (Inglaterra)
Dr. Pedro Guedes Carvalho – UBI (Portugal)
Magister Mireya Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Traductores

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini
Prof. Reinaldo Martínez
Prof. Silvia Mendoza

Apoyo Técnico

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini

Depósito Legal AR2017000056
ISSN: 2542-3255
País de edición: Maracay (Venezuela); Sevilla (España)
Año: 2017

Tabla de contenidos

Editorial. Rosa López D'Amico.....	7
1. As políticas desportivas e o desenvolvemento local: enfoque nos municipios de Moçambique. María José Carvalho y Gustavo Paipe.....	9
2. La innovación e investigación en la gestión deportiva. La multidisciplinariedad. Leonor Gallardo.....	31
3. La nueva guerra fría en deporte y la gerencia deportiva: Las implicaciones de las acusaciones de dopaje rusas para la gerencia y políticas deportivas. Sergey Altukhov, Igor Ponkin y Alena Redkina...	61
4. ¿El sexo importa? Efecto del sexo en las relaciones entre calidad, valor, satisfacción e intenciones futuras. Vicente Javier Prado-Gascó, Ferrán Calabuig-Moreno y Josep Crespo Hervás.....	87
5. China: ¿un nuevo super poder en el fútbol? Dongfeng Liu.....	100
Información libros de interés.....	113
Orientaciones para los autores (as).....	115

Revista Gerencia Deportiva

Revista arbitrada de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

La revista *Gerencia Deportiva* es una revista arbitrada de publicación semestral, que presenta investigaciones generadas en el marco de la gerencia deportiva relacionadas con las áreas afines, así como trabajos libres de docencia e investigación, e informes de investigación de los miembros de la comunidad de la ALGEDE o de otras instituciones científicas y educativas nacionales e internacionales.

Los objetivos de la revista *Gerencia Deportiva* son:

1. Ofrecer información actualizada y de calidad, que incremente el material bibliográfico de consulta y de uso en futuras investigaciones relacionadas con el estudio de la gerencia deportiva.
2. Propiciar el intercambio de información interinstitucional en las áreas de interés de la revista, por lo que se contempla la divulgación de investigaciones, estudios y trabajos que realizan docentes adscritos a las diferentes unidades de investigación, así como textos de investigadores libres con trabajos afines a la temática de la revista.
3. Apoyar el estudio y la investigación desde la perspectiva intercultural creando un espacio para la promoción y difusión de área.
4. Ofrecer un espacio para la publicación de aquellos trabajos relacionados con los estudios en educación, mercadeo finanzas, instalaciones, gobernabilidad,

leyes, eventos, economía, ambiente en gerencia deportiva y áreas del conocimiento afin a las especificadas.

5. Integrar las funciones de docencia, investigación y extensión, a través, de la edición y difusión de trabajos realizados por los investigadores de la comunidad latinoamericana e internacional.

Las normas para la presentación de colaboraciones pueden ser consultadas en nuestra página electrónica: <http://algede.com/revistaes.html>

EDITORIAL

Con mucho optimismo cumplimos con la entrega del segundo ejemplar del primer año de nuestra *Revista de Gerencia Deportiva* de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva – ALGEDE. Los primeros volúmenes de una publicación arbitrada siempre constituyen un reto, porque se necesita crear la tradición de la publicación con aportes de calidad e ir sentando las bases que nos permitan en el lapso de dos años al menos iniciarnos en la incorporación de las bases de datos académicas existentes. Entonces cumplimos con ese reto de poder hacer la entrega en el tiempo planificado y para ello agradecemos a nuestros autores que apostaron a compartir sus investigaciones en nuestra revista latinoamericana.

Los autores contribuyentes en este número comparten experiencias variadas y todas muy informativas. Se inicia con María José Carvalho (Universidad de Porto – Portugal) y Gustavo Paibe (Universidad Pedagógica de Mozambique) quienes comparten una investigación en el área de políticas deportivas del país africano Mozambique; este artículo se presenta en idioma portugués. Luego continúa Leonor Gallardo (Universidad Castilla La Mancha – España y del Grupo Investigación en Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas) quien comparte experiencias interesantes relacionadas con la innovación y la multidisciplinariedad en el abordaje de la gerencia deportiva. La tercera contribución corresponde a un grupo de autores de Rusia: Sergey Altukhov (Universidad Estatal de Lomonosov - Moscú, Centro de Gerencia Deportiva de la Universidad Estatal de Lomonosov), Igor Ponkin (Instituto de Administración y Gerencia Pública de la Academia Rusa Presidencial de la Economía Nacional y la Administración Pública –Moscú) y Alena Redkina (Especialista en Derecho deportivo), ellos comparten su investigación relacionada con la exposición del dopaje de deportistas rusos y los intereses políticos internacionales,

llegando a analizar sus implicaciones en la gerencia deportiva internacional. Este artículo fue entregado originalmente en inglés y se tradujo con consentimiento de los autores porque es interesante conocer cómo opinan los investigadores de la temática que viven en Rusia. La cuarta contribución que aparece en este número corresponde a Vicente Javier Prado-Gascó, Ferrán Calabuig-Moreno y Josep Crespo Hervás (Universidad de Valencia – España) con un trabajo que profundiza en aspectos que contribuyen a analizar la calidad del servicio es los espacios deportivos. La quinta contribución corresponde a la conferencia central que presentó Dongfeng Liu durante el II Congreso de la Asociación Mundial de Gerencia Deportiva (WASM por sus siglas en inglés) en el mes de junio del año en curso y explica las estrategias que está aplicando China para elevar el nivel del fútbol en ese país. Los cinco trabajos son diversos y enfocan aspectos diversos del mundo de la gerencia deportiva, gracias a sus autores por confiar en esta revista.

Esta editorial la cerramos manifestando nuestro pesar por el deceso del Dr. Omar Paulas, quien era un reconocido pionero en el área de Gerencia Deportiva de la academia cubana y que impartió muchos cursos no solo en su país sino en diversos países de Latinoamérica. Además, es miembro del comité editorial de esta revista. Sirva pues esta pequeña nota como un reconocimiento a su labor al área de la gerencia deportiva

A todos nuestros lectores, esperamos sus contribuciones para seguir creciendo, así como también opiniones y sugerencias.

Rosa López de D'Amico

Directora de la Revista Gerencia Deportiva (ALGEDE, Diciembre 2017)

As políticas desportivas e o desenvolvimento local: enfoque nos municípios de Moçambique

Maria José Carvalho, PhD

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

mjc@fade.up.pt

Gustavo Paipe, PhD

Universidade Pedagógica de Moçambique

Maria José Carvalho: Professora Auxiliar com Agregação da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). Diretora do Mestrado em Gestão Desportiva da FADEUP. Doutorada em Ciências do Desporto (2007). Mestre em Gestão do Desporto (2001). Licenciada em Direito pela Universidade Lusíada (1997). Licenciada em Educação Física pelo Instituto Superior de Educação Física (1988). Durante os últimos 10 anos esteve envolvida na lecionação nos cursos de licenciatura, de mestrado e de doutoramento nas Unidades Curriculares de Gestão do Desporto, Direito do Desporto, Políticas Desportivas e Empreendedorismo, Organizações e Desporto, e Gestão de Projetos do Desporto na FADEUP. Docente em vários cursos de Universidade públicas e privadas, nacionais e internacionais. Participou em mais de 100 conferências em Portugal e em diferentes países e continentes. Tem 5 livros publicados, cerca de 50 artigos publicados em revistas com revisão por partes e cerca de 25 artigos/capítulos em livros. As principais áreas de investigação são a Gestão do Desporto, o Direito do Desporto, as Políticas Desportivas e Mulheres e Desporto. Fundadora da Associação Portuguesa Mulheres e Desporto (1998) e Membro da sua Direção entre 1998-2008. Membro da Comissão Mulheres e Desporto do Comité Olímpico de Portugal (2013-2017). Desde 2010 é Vogal do Conselho de Disciplina da Federação Portuguesa de Futebol.

Gustavo Paipe: Professor Auxiliar na Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Pedagógica. Diretor Adjunto de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Faculdade de Educação Física e Desporto de Moçambique. Consultor em Políticas Públicas Desportivas. Doutor em Ciências do Desporto - Doutoramento Europeu pela Universidade de Porto, Portugal (2017). Mestre em Gestão Desportiva pela Universidade do Porto, Portugal (2013). Licenciado em Educação Física e Desporto pela *Escuela Internacional de Educación Física y Deporte, Habana - Cuba*. Graduado com o “Título de oro” (2008).

Resumo: O município, como a estrutura mais próxima do cidadão, constitui-se como uma entidade decisiva na implementação das políticas públicas desportivas, com ações voltadas ao fomento e desenvolvimento do desporto. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar e caracterizar quatro dimensões nas áreas estratégicas municipais ao nível do desporto: gestão financeira, equipamentos desportivos, políticas desportivas e relacionamento com outras entidades, considerando as categorias e os contextos em que os diversos municípios estão inseridos. Recorremos à triangulação metodológica por meio da análise documental, aplicação de entrevistas semiestruturadas a 12 vereadores do desporto e questionários a 12 diretores e coordenadores municipais do desporto (cuja validade e fiabilidade foram analisadas através dos coeficientes de *W de Kendall* e de *V de Aiken*). A investigação decorreu a nível nacional, envolvendo 23% dos municípios existentes e de todas as categorias (A, B, C e D em função de fatores socioeconómicos, socioculturais e sociodemográficos). Os resultados sugerem que os diferentes municípios pautam a sua ação, ainda que com ações diferenciadas, com semelhanças assinaláveis do ao nível da generalização da prática desportiva, dos equipamentos disponíveis, do relacionamento com outras entidades, da gestão financeira. Apresentam, contudo, diferentes perspetivas no que concerne ao modo de avaliar tais políticas. Como conclusões destacam-se, globalmente, a insuficiência de planos estratégicos de desenvolvimento desportivo e de programas desportivos diversificados, realidade que reclama maior colaboração entre os diferentes intervenientes no sistema desportivo local e critérios prioritários e rigorosos no apoio a programas desportivos de interesse público.

Palavras-chave: Políticas desportivas municipais. Desenvolvimento local. Gestão do desporto.

Abstract: The municipality as the closest structure of the citizen is the decisive entity in the implementation of sports policies with actions for sports promotion. In this sense, this

research aimed to identify and characterize four municipal strategic areas relating to sport: financial management, sports equipment, sports policies and relationship with other entities, according to the categories and contexts in which the municipalities are inserted. Methodological triangulation rode through documentary analysis, applying a semi-structured interview to 12 councillors and a questionnaire (whose validity and reliability were analysed through the coefficients of W of Kendall and V of Aiken) to 12 directors and municipal coordinators of sport. The research has been conducted throughout the country including 23% of the municipalities of all categories (A, B, C and D classified according to socioeconomic, sociocultural and demographic factors) existing in Mozambique. The results suggest differences in the mode of intervention, and similarities in the generalization of sports practice, the equipment available, and the relationship with other entities, and in financial management. As conclusions, in general, there are a lack of strategic plans for sports development, as well as diversified sports programs, which needs collaboration between those, are involved in the local sports system and it is necessary to support sports programs of public interest.

Keywords: Municipal sports policies. Local development. Sports management.

1. Introdução

Nos últimos anos, o interesse académico pela intervenção do Estado no desporto tem ganho atenção por parte de vários investigadores (Carvalho et al; Fahlén & Stenling, 2015; King, 2014). Muitas destas investigações têm tido como objetivo a análise de vários fatores inerentes à eficácia das políticas desportivas encetadas pelos governos, respeitantes, entre outros, ao domínio dos equipamentos desportivos, do financiamento público do desporto, das parcerias público-privadas ou da regulamentação do desporto.

No âmbito das políticas desportivas municipais existem pesquisas que, por um lado, tentam estabelecer conclusões sobre a sua definição, tipologia e implementação (Januário et al, 2009; Kokolakis et al, 2014) e que, por outro lado, analisam a sua operacionalização e os fatores determinantes para o desenvolvimento desportivo seja nacional, regional ou local (Skille, 2015; Teixeira & Ribeiro, 2014).

Constatam-se ainda a existência de barreiras sociais, económicas e culturais que dificultam o acesso de vários cidadãos às práticas desportivas institucionalizadas (Bankoff & Zamai, 2011). Sobretudo nos grandes centros urbanos, as possibilidades da prática de atividade física e do desporto vincula-se à existência de ginásios e clubes desportivos que oferecem esses serviços, mas com acesso limitado para toda a população, decorrentes dos custos financeiros que representam e das dificuldades atuais do associativismo desportivo.

É neste sentido que um dos principais objetivos das medidas políticas dos municípios no desporto é a oferta contínua de programas abrangentes e diversificados em atividades desportivas para diferentes grupos de cidadãos, assim como a promoção de práticas desportivas de qualidade à generalidade dos munícipes, com vista à efetivação do direito constitucional ao desporto (Januário 2011, Pereira, 2009).

Neste âmbito, já foram realizadas em Moçambique algumas investigações (Nhabomba, 2013; Paibe, 2013; Ribeiro, 1999), designadamente em 3 municípios (2 da zona sul e 1 do centro

do país), que abordam a realidade desportiva local. Por conseguinte, afigura-se-nos importante equacionar o seguinte: até que ponto estas investigações são representativas da realidade dos municípios das outras regiões do país?

Não há dúvida que as tecnologias de informação e comunicação favorecem o processo de integração de várias experiências nas organizações e, em particular, nas entidades desportivas públicas e privadas. Não obstante, o sistema desportivo é influenciado por fatores internos (entidades, número de praticantes, infraestruturas desportivas, regulamentação, recursos humanos, planos de atividades, entre outros) e externos (outros sistemas que com ele interagem: económico, político, social demográfico, político e legal) que condicionam o seu desenvolvimento (Burriel, 1994; Côté et al, 2007).

Assim sendo, parece-nos fundamental a consideração destes fatores no estudo dos municípios, sobretudo quando o objetivo é pesquisar a realidade nacional, a qual integra realidades municipais muito díspares do ponto de vista demográfico, político, social, e económicas (World Bank Staff & Muzima, 2008). Pelo que, para um mapeamento mais detalhado da realidade desportiva nos municípios, é necessário a recolha de dados em municípios de diferentes zonas geográficas e com pouca margem temporal (Heinemann, 2003).

Desta forma, na presente investigação, pretendemos identificar e caracterizar as políticas desportivas encetadas em municípios de Moçambique, tendo em atenção as suas categorias e os seus contextos sociais, económicos, culturais e demográficos, designadamente em quatro dimensões que parecem ser capitais nas “*Áreas Estratégicas Municipais*”: gestão financeira, equipamentos desportivos, políticas desportivas e relacionamento com outras entidades.

2. Marco teórico

A definição de políticas desportivas concretas, passa exclusivamente pelo conhecimento e diagnóstico da realidade, de forma a estabelecer as linhas de atuação estratégicas perante uma

realidade em constante mudança. Vejamos na literatura especializada o estado de arte referente às dimensões acima mencionadas.

2.1. Gestão financeira

O desporto é um sector dinâmico e de rápido crescimento cujo impacto macroeconómico pode contribuir sobremaneira para o desenvolvimento local e regional na regeneração urbana e no desenvolvimento rural (Davies, 2002). O desporto estabelece sinergias com vários âmbitos sociais, como é exemplo o turismo, e pode estimular a modernização de infraestruturas e a emergência de novas parcerias para o financiamento de instalações desportivas e de lazer.

O peso económico do desporto e sua importância é confirmado por vários estudos que analisam as contas nacionais, o impacto económico das grandes manifestações desportivas, os custos da falta de atividade física, assim como o retorno económico positivo que as cidades ganham ao investir em clubes locais (Agha & Taks, 2015; Djaballah et al., 2015; European Commission, 2007; Škorić et al., 2012; Stewart, 2014; Värja, 2016).

Por outro lado, apesar da importância económica global do desporto, a grande maioria das atividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio público para poderem oferecer a todos os cidadãos o acesso à atividades desportivas.

É nesse sentido que as recomendações para o desenvolvimento e a implantação de políticas desportivas que estimulem as pessoas para a prática desportiva regular e contínua, deverão ter em conta o financiamento do desporto pelas entidades governamentais e privadas de forma a aumentar o potencial para a sua implementação eficaz.

A diversidade das práticas desportivas alcançou altos patamares, arrastando consigo a profissionalização dos serviços desportivos municipais, passando de simples entidades para organizações mais complexas, o que exigiu uma gestão especializada e uma remodelação nas

formas de financiamento de modo a incrementar quer a quantidade, quer a qualidade dos serviços oferecidos (Garcia Unanue et al., 2014).

A literatura especializada sobre a gestão desportiva municipal (Arboledas Garcia & Puig i Barata, 2012; Carvalho et al., 2016; Gallardo, 2002; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Garcia Unanue et al., 2014; Januário et al., 2012; Martínez Aguado, 2010) defende a premissa de que os municípios devem autofinanciar os gastos com a atividade desportiva através de impostos pagos a nível local e os pagamentos feitos pelos clientes que usufruem dos serviços oferecidos. Desta forma, será possível a redução da dependência de financiamento a nível central, embora esta premissa deva ser observada tendo em conta a realidade socioeconómica, sociodemográfica e sociopolítica de cada município para que seja sustentável e capaz de acompanhar as constantes mudanças observadas nestes domínios.

Contudo, nos países em desenvolvimento o governo é o principal financiador e investidor em atividades desportivas, onde com a exceção do futebol as outras áreas têm merecido pouco apoio financeiro (Andreff, 2001). Associada a esta situação, está a luta contra os altos índices de iliteracia e o escasso acesso aos cuidados básicos de saúde que afetam estas sociedades, que geram implicações diretas no pouco financiamento dado ao desporto já que os governos canalizam toda a sua capacidade financeira para as realidades sociais mais carentes, o que conduz ao facto do desporto não constituir uma atividade prioritária neste grupo de países (Eziakor & Nwali, 1989).

É neste âmbito que os municípios encontram cobertura para o financiamento de atividades desportivas já que recebem apoio financeiro desde o nível central proveniente do fundo de compensação autárquica, para além dos ingressos provenientes do património local, e dos impostos recolhidos.

2.2. Instalações desportivas

Planear, programar, organizar e monitorar os espaços de prática desportiva é decisivo para a criação de valor junto do munícipe, através de políticas desportivas que rentabilizem os recursos investidos numa resposta eficiente e adequada às suas necessidades, contribuindo também, por esta via, para a qualidade de vida do território do município (Almeida, 2012). Este autor salienta ainda que dentro das prioridades iniciais nas autarquias no âmbito desportivo, a construção de infraestruturas desportivas constitui uma marca incontornável na correção das carências de espaços adequados à generalização da prática desportiva regular, sendo, desde logo, reconhecido às autarquias locais um papel cimeiro nesta vertente.

Há uns anos, as instalações desportivas eram construídas para responder ao modelo desportivo federado, o que exigia a aplicação de regulamentos das diferentes modalidades. Atualmente, as necessidades das populações parecem não encontrar correspondência nestes equipamentos, o que urge a alteração do modelo de organização do espaço para a prática desportiva (Constantino, 2006).

Neste sentido, uma política de implementação de instalações desportivas tem, acima de tudo, de ir ao encontro dos anseios das populações, ou das práticas desportivas de reconhecido valor de formação dos jovens e de recreação e tempos livres da generalidade dos grupos sociais (Sarmiento & Carvalho, 2014). Para tal é necessário que as autarquias estejam devidamente equipadas e que atendam às necessidades dos munícipes.

Neste sentido, o planeamento de instalações desportivas nos municípios deve constituir um processo dinâmico, cujos objetivos comprometem o decisor político de forma a gerar sinergias entre os elementos do sistema desportivo local, e as opções tomadas para posicionar a oferta desportiva face a dispersão do público e das organizações que administram ou utilizam a rede de infraestruturas locais (Almeida, 2012; Hallmann et al., 2012).

Assim, podemos considerar que é pertinente que nos municípios existam todo o tipo de instalações desportivas para que se possa responder às necessidades de prática desportiva de diversos grupos etários e sociais. Estas instalações podem ser tipificadas em três grupos¹: i) Instalações desportivas de base recreativa e formativa; ii) Especializadas ou monodisciplinares; iii) Especiais para o espetáculo desportivo.

As recreativas são todas aquelas que se destinam a atividades desportivas de caráter informal no âmbito das práticas recreativas de manutenção e de lazer ativo. Já as formativas são concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo; as especializadas são criadas e organizadas para atividades desportivas monodisciplinares; enquanto as especiais para o espetáculo desportivo são idealizadas para a realização de manifestações desportivas, preparadas para receber público, meios de comunicação social e apetrechadas com meios técnicos indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva.

No entanto, planear, construir e equipar as instalações desportivas é a principal chave para promover a participação desportiva dos cidadãos, pois como é defendido por vários autores, existe uma interdependência entre a existência, a proximidade, a variedade de instalações desportivas e participação nas práticas desportivas (Grieve & Sherry, 2012; Hallmann et al., 2012; Hoekman et al., 2016; Wicker et al., 2009). É neste sentido que os municípios devem focar a sua atenção em propiciar instalações desportivas que constituam um atrativo para a prática desportiva nos diferentes grupos de cidadãos.

2.3. Políticas desportivas

No âmbito das políticas públicas desportivas, os municípios têm competências no respeitante ao desenvolvimento de atividades que contribuam ao fomento do desporto, devendo

Presidência do conselho de ministros. (2009). Decreto-lei n.º 141/2009 de Junho, estabelece o regime jurídico de instalações desportivas de uso público. Publicado no *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 114, 3663 - 3668.

estes fazer uso de tais competências atendendo ao limite territorial e aos interesses próprios (Carvalho, 1994; Carvalho et al., 2012; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; García Unanue, 2014; Kozma et al., 2012).

Assim, vários autores que dissertam sobre a temática das políticas desportivas e municípios (Almeida, 2012; Camps i Povill, 2003; Carvalho et al., 2012; Constantino, 1999; Correia, 2009; Cunha, 2012; Edwards & Tsouros, 2006; Galily et al., 2012; Gallardo & Gómez Jiménez, 2004; Hobza & Dohnal, 2008; Januário et al., 2012; Januário et al., 2010; Kokolakis et al., 2014; Leber, 2012; Lindsey, 2009; Pereira, 2012; Popelka, 2014) referindo que, para além das funções que os municípios desempenham, também lhes incumbe intervenções a diversos níveis:

- Ordenamento territorial em termos de equipamentos e espaços desportivos;
- Estabelecimento de parcerias e apoio ao associativismo;
- Desenho de programas e atividades desportivas;
- Promoção do desporto para todos;
- Relacionamento com o sistema educativo;
- Formação, estudos e apoio documental: elaboração da Carta do Associativismo Desportivo, da Carta dos Equipamentos Desportivos Artificiais, da Carta dos Espaços Naturais para Práticas Desportivas, da Carta da Procura da Prática Desportiva, da Carta do Enquadramento Humano Desportivo, e da Carta de Condição Física da População, entre outros documentos;
- Organização de eventos e de espetáculos de desporto: neste ponto, o envolvimento das autarquias deve ser entendido na perspetiva da fruição cultural das populações, tal como é patrocinada a realização de qualquer outro evento artístico, para além de interesses relacionados com a promoção turística;

- Apoio ao desporto profissional: apesar de ser um apoio discutível, não pode ser menosprezado, pois trata-se de um setor que também está relacionado com as políticas de desenvolvimento económico, promoção da imagem e do turismo locais.

Fica evidente que uma política desportiva municipal deve estar centrada em diretrizes claras, e num desporto que privilegia o desenvolvimento integral do ser humano, a sua inclusão e o seu bem-estar social. As autarquias devem preocupar-se com uma política desportiva abrangente dirigida essencialmente à criação de oportunidades de prática desportiva adequada ao maior número possível de cidadãos, tendo assim, como uma das principais preocupações, a generalização da prática desportiva observando a realidade de cada município já que as condicionantes territoriais e recursos são díspares de município para município (Pires, 1989; Cunha, 1997).

O cumprimento desta missão passa fundamentalmente: (i) pela definição de políticas desportivas municipais eficazes, com um profundo conhecimento sobre a regulamentação do desporto (documentos internacionais, nacionais e locais), nos quais a atividade desportiva é objeto central das políticas públicas; e (ii) pela delimitação das áreas estratégicas municipais para o desporto (âmbito de atuação, recursos humanos, instalações desportivas, relacionamento com outras entidades, gestão financeira e, desporto e meio ambiente), tendo como principal desiderato contribuir para o desenvolvimento do desporto nas suas duas vertentes (desporto para todos e desporto de rendimento) definidas na lei do desporto de Moçambique.

2.4. Relacionamento com outras entidades

Um dos primeiros problemas na tentativa de entender o fenómeno de relacionamento entre entidades, é enquadrá-lo conceptualmente. Contributos neste sentido são dados por Mattessich et al. (2001) e Phillips et al. (2000) ao sublinharem que o relacionamento entre

entidades é uma colaboração bem definida, com benefício mútuo para as organizações envolvidas e com o objetivo de alcançar fins comuns.

Na verdade, o conceito de colaboração é um termo bastante amplo, pois pode ser sinónimo de coordenação ou pode referir-se a cooperação, podendo, ser entendido num sentido evolutivo, ou de intensidade na comunhão de vontades, a fim de prosseguir o mesmo objetivo, ou visto como um suporte para a formulação de um acordo de vontades (Cordeiro, 2008).

Esta ideia é contrariada por Clancy et al. (2013) quando refere que o termo colaboração não é sinónimo de coordenação e cooperação, já que a colaboração é um tipo de relacionamento mais integrado e de maior solidez entre instituições e ou profissionais.

Embora a extensa literatura sobre colaboração não seja concordante sobre o termo, pois são várias as perspetivas, diferenciadas as relações interorganizacionais e as *networks*, assim como a lógica da ação coletiva. Vários estudiosos concordam em afirmar que a colaboração difere da cooperação e coordenação em termos da sua profundidade de interação, integração, comprometimento e complexidade (Thomson & Perry, 2006).

Assim, Wagner e Leydesdorff (2005) defendem que a colaboração é caracterizada por mútuo benefício, interdependência, reciprocidade, ação concertada e produção conjunta, já que a colaboração implica uma visão comum; uma estrutura desenvolvida em conjunto e partilha de trabalho, recursos e recompensas em um grupo de organizações independentes que se comprometem a trabalhar juntos para fins específicos e resultados tangíveis, mantendo a sua própria autonomia.

Como tal, a estrutura colaborativa desenvolve-se ao longo do tempo com as organizações a interagir formal e informalmente através de sequências repetitivas de negociações, desenvolvimento de compromissos e execução desses compromissos (Phillips et al., 2000). Portanto, a colaboração é um conceito amplo que se refere a uma profunda gama de

possibilidades de união, que pode partir da simples troca de informações até à mais perspicaz forma de parceria (Hardy et al., 2005).

Phillips et al. (2000) referem que a colaboração entre organizações tem sido considerada a partir de diferentes perspetivas. Uma das abordagens decorre da noção de estratégia coletiva, onde as organizações colaboram, em vez de competir. Tal colaboração toma uma variedade de formas como, *joint-ventures*, parcerias estratégicas, alianças de rede, *networks*, corporações modulares, *outsourcing* e corporações virtuais.

No caso dos municípios, a colaboração surge da necessidade do uso eficiente dos recursos, de garantir a prestação de determinado serviço com a qualidade necessária. Neste contexto, este processo resulta fundamentalmente da incapacidade dos municípios em responder de forma isolada às necessidades locais e a outras dificuldades relativas ao fornecimento de bens e serviços públicos (Andersen et al., 2010), resultante das debilidades e desafios procedentes do processo de descentralização de políticas sociais, especificamente relacionadas com a transferência do poder de decisão e de recursos (Cordeiro, 2008).

Neste contexto, e resultante da existência de problemas e interesses similares, que podem ser resolvidos de forma conjunta, e influenciados pelo fator da proximidade geográfica, muitos municípios estabelecem ou fortificam as suas relações (Clancy et al., 2013; Hardy et al., 2005; Mattessich et al., 2001).

Com base na literatura, podemos verificar que, na maioria dos casos, a principal razão que leva os municípios a recorrerem a uma maior colaboração resulta dum problema que isoladamente não conseguem resolver, por várias razões, e que a partilha de experiências, informações ou parcerias acaba sendo determinante ou a solução “ideal”. De acordo com Andersen et al. (2010), nos países em que a municipalização está num processo mais evoluído esta colaboração é mais efetiva, e são criadas estruturas mais fortes como forma de solucionar os problemas locais.

Como ficou patente, a prática da colaboração é definida fundamentalmente por normas institucionalizadas e recursos com origem nos sectores dos colaboradores. É neste sentido que os municípios devem primar pela colaboração com outras entidades locais para a prossecução das atribuições que lhes são incumbidas, bem como, para a elaboração e implementação de programas desportivos que sejam do interesse comum.

3. Metodologia

De acordo com os objetivos estabelecidos e a margem temporal da realização da presente investigação (de maio a novembro de 2015), esta é do tipo descritivo e transversal, adotando uma abordagem metodológica mista através da combinação da análise documental, e da aplicação das entrevistas e dos questionários para a recolha de informações que nos permitem identificar e caracterizar o nosso objeto de estudo com profundidade (Johnson et al., 2007).

3.1. Participantes

Para a seleção dos participantes foi enviada uma carta-convite com a descrição dos objetivos da pesquisa a todos os municípios, juntamente com a declaração de consentimento livre e esclarecido, que ulteriormente foi assinada pelo investigador principal e os participantes (Schmidt, 2008).

No total responderam ao convite 12 municípios sendo, um de categoria A (Cidade de Maputo), dois de categoria B (Beira e Nampula), cinco de categoria C (Ilha de Moçambique, Chimoio, Nacala, Quelimane e Pemba) e quatro D (Manhiça, Maxixe, Gondola e Moatize), refletindo todas as categorias administrativas existentes no país e expressando uma distribuição geográfica abrangente que corresponde a quatro municípios do norte, cinco do centro e três do sul.

Estas categorias municipais derivam da classificação feita pelo Ministério de Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) que classifica as áreas urbanas com base nos fatores socioeconómicos, socioculturais e sociodemográficas (World Bank Staff & Muzima, 2008).

Dos 12 municípios que responderam ao convite, resultaram 24 responsáveis municipais pelo desporto (12 vereadores e 12 diretores e coordenadores), com uma experiência em cargos de tomada de decisão que varia entre 1 a 5 anos, 25% tem idades compreendidas entre 26-32 anos; 41,7% entre 33-40 anos; 8,3% entre 41-48 anos e, 25% com mais de 49 anos.

3.2. Recolha de dados

Para a recolha das informações, recorreremos à análise dos documentos utilizados a nível local (planos de atividade e regulamentos locais) e à aplicação de dois instrumentos, a entrevista aos vereadores municipais e o questionário validado² aos diretores e coordenadores municipais de desporto.

A entrevista foi validada por um corpo de peritos composto por 3 Portugueses e 2 Espanhóis (professores universitários e investigadores com mais de 10 anos de experiência, e filiados em centros de investigação com reconhecido mérito). Após esta validação foi realizado um estudo piloto para atestar a aplicabilidade e compreensibilidade dos instrumentos, assim como para o adestramento do entrevistador (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A entrevista integra duas grandes categorias definidas à *priori* com base na revisão da literatura e dos objetivos estabelecidos (Bardin, 2014), designadamente: (i) Áreas estratégicas municipais, com quatro subcategorias: gestão financeira, equipamentos desportivos e gestão do

² Relativamente à validação deste questionário, consultar o artigo intitulado *Public sport policies: A tool for characterization of municipal sports services in Mozambique*. Disponível na *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 2016, 4 (8), 36-46 (http://www.ijassh.com/view_archive.php?archiveid=36).

serviço, políticas desportivas e relacionamento com outras entidades; (ii) Regulamentação do Desporto, com uma subcategoria: documentos legais e não legais.

As entrevistas foram realizadas nos gabinetes de trabalho dos vereadores com duração mínima de 31 minutos e máxima de 75 minutos, registadas em gravação áudio digital, e transcritas fielmente em formato *rft (Reach Text Format)*, com o programa para a transcrição *SCRIBE versão 4.01®*. O questionário foi aplicado aos diretores e coordenadores municipais de desporto nos seus locais de trabalho.

2.3. Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, seguiu-se ao processo de codificação da informação obtida em códigos e unidades de codificação para a sua ulterior análise (Bardin, 2014). Para evitar uma má interpretação da informação, a codificação foi realizada separadamente pelo investigador principal e por outro investigador secundário (Patton, 2002) com o *software* para análise qualitativa *Atlas-ti versão 6.0 for Windows®*. Para a análise dos dados provenientes do questionário foi realizada a estatística descritiva em todas as dimensões do questionário.

3. Resultados, análise e interpretação

Dada a abordagem metodológica da presente investigação e para maior clareza dos resultados, as informações recolhidas e tratadas nas entrevistas serão assim apresentadas, analisadas e interpretadas: áreas estratégicas municipais nas quatro dimensões investigadas: gestão financeira, instalações desportivas, políticas desportivas e relacionamento com outras entidades, ilustradas com figuras e complementadas com quadros com informações provenientes do questionário.

Apresenta-se seguidamente na figura 1 a primeira parte dos resultados das “Áreas Estratégicas Municipais” composta pelas dimensões: gestão financeira e equipamentos desportivos.

3.1. Gestão Financeira

Relativamente à “Gestão financeira”, uma minoria dos municípios dispõe de um orçamento específico para o desporto e nos restantes o valor vem associado ao *budget* para a educação, a cultura e a área social.

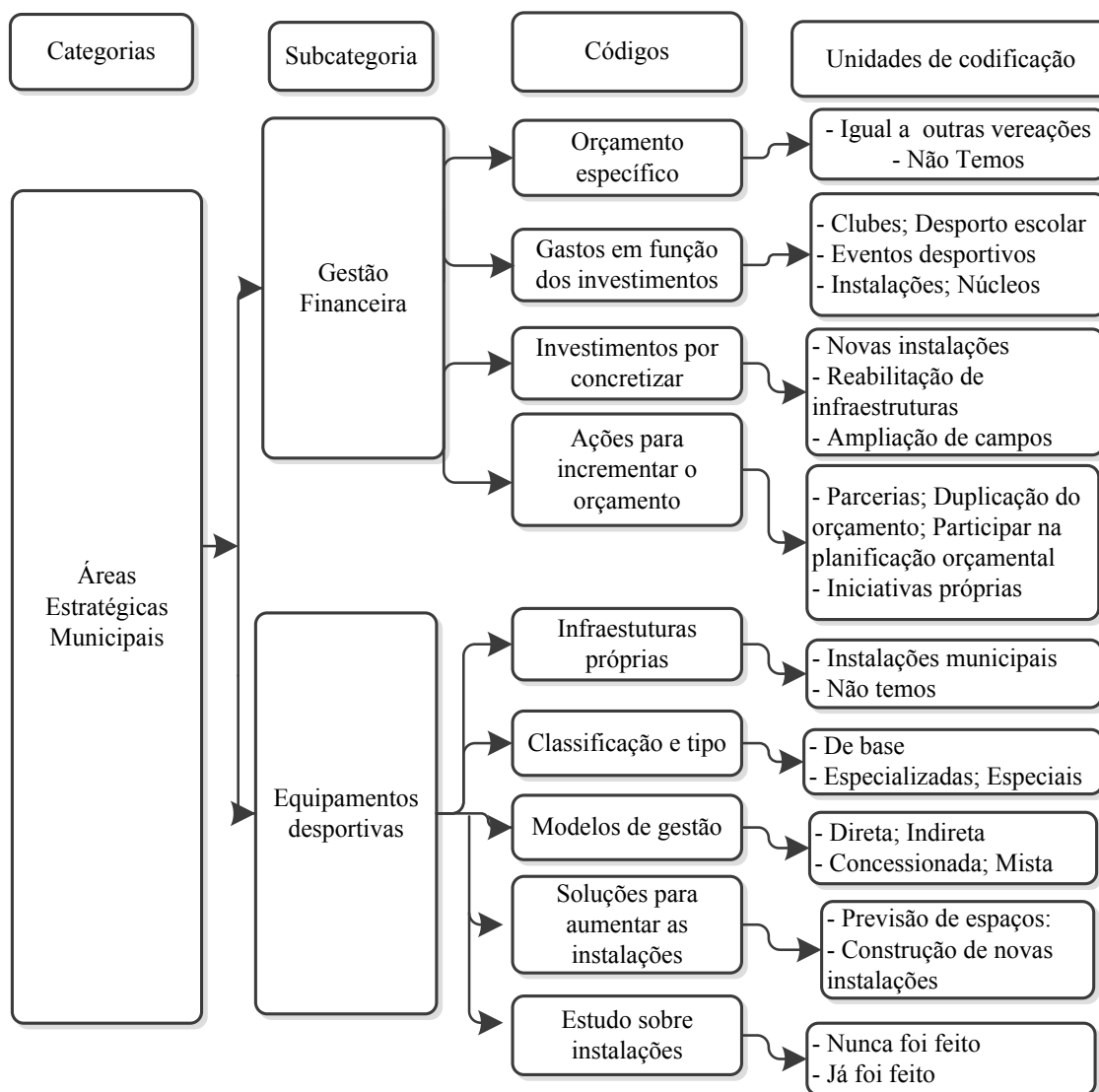


Figura 1. Árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais.

No que concerne aos gastos em função dos investimentos, o desporto escolar, o apoio aos clubes, os núcleos desportivos, a organização de eventos desportivos, a construção de novas instalações desportivas, assim como a reabilitação e ampliação das infraestruturas existentes, constituiu prioridade municipal. De forma a tornar mais consistente a nossa análise, complementando com a informação recolhida junto dos vereadores, no quadro 1, pode-se constatar que a minoria dos municípios que possuem um orçamento específico corresponde a 25% dos municípios analisados, dos quais dois são de categoria C e um de categoria B. Mais referem que os municípios apoiam as entidades locais, sendo que os principais critérios utilizados são a importância do evento ou da atividade para o município e a disponibilidade de fundos.

Tabla 1. Gestão financeira

Gestão financeira	Não	%	Sim	%
• Orçamento para o desporto	9	75	3	25
• Apoio às entidades locais	---	---	12	100
• Critérios para atribuição dos apoios	---	---	12	100

Nesta dimensão há consonância entre os resultados da análise do conteúdo das entrevistas e do questionário, pois em ambos, a maioria dos municípios (75%) não possui orçamento específico para o desporto. Neste sentido, parece-nos que este facto está associado à própria realidade desportiva dos países em vias de desenvolvimento, conforme é argumentado por Andreff (2001) ao afirmar que na maioria dos governos destes países o desporto não tem merecido o devido investimento financeiro, quer seja a nível nacional, regional ou local.

Contudo, deve-se esclarecer que é reservada aos municípios autonomia administrativa e financeira através do princípio de organização estatal, artigo 263º, n.º 3, da Constituição da República de Moçambique (2004), significando isto, que são responsáveis pela distribuição

eficiente dos seus recursos financeiros para os diferentes setores. Não deveria, pois, ao nível municipal deixar de se atribuir ao desporto um orçamento específico.

Uma das principais causas desta realidade é apresentada no estudo de Helling (2008), onde conclui que, em Moçambique, os municípios carecem duma orientação metodológica coerente e consistente no setor financeiro para que possa ser feita uma distribuição orçamentária eficaz.

Os resultados da presente investigação divergem totalmente dos encontrados em outros estudos (Galily et al, 2012; Hobza & Cíkl, 2007; Januário et al, 2015) de contextos e realidades diferentes. Nestes, constatou-se que existia um orçamento específico para o desporto e os municípios tinham comprometimento e critérios definidos para o apoio às atividades desportivas.

3.2. Equipamentos Desportivos

Na dimensão “*Equipamentos Desportivos*”, a maioria dos municípios indica campos de futebol “pelados”. Apenas um município de categoria C tem como equipamentos desportivos próprios um pavilhão desportivo polivalente, uma pista de atletismo e uma piscina descoberta. Nos municípios de categoria A, B e C predomina o modelo de gestão direta de tais equipamentos. Nos municípios de categoria D desconhecem-se os modelos de gestão praticados (quadro 2).

O Tabla 2 ilustra que a minoria dos municípios (16,7%) que não possui instalações desportivas próprias, e acrescentamos a informação que são os municípios da categoria D. Aqui importa referir que dos municípios que possuem instalações desportivas próprias, apenas um, de categoria C, é que possui instalações de base formativa e são geridas de forma concessionada, sendo as restantes instalações de base recreativa comuns em todos os municípios.

Nesta vertente, verifica-se que os municípios moçambicanos possuem instalações próprias. Esta realidade parece-nos estar associada ao facto do tipo de instalações referidas ser na sua maioria de base recreativa e de terra “batida”. Não obstante esta constatação, consideramos

que estas instalações constituem um indicador das preocupações municipais em criar condições para a prática desportiva e, conseqüentemente, a promoção de estilos de vida saudáveis.

Tabla 2. Equipamentos desportivos e gestão do serviço

Equipamentos desportivos e gestão do serviço	Não	%	Sim	%
• Instalações desportivas próprias	2	16,7	10	83,3
• Modelos de gestão	4	33,3	8	66,7
• Serviços concessionados	11	91,7	1	8,3

Nesta esteira de pensamento, Januário, Sarmento e Carvalho (2010) defendem que as infraestruturas desportivas se traduzem numa política de proximidade do município para com os cidadãos, pois potenciam a atração de múltiplos públicos para a prática desportiva, e que importa registar valorativamente num esforço autárquico. Tal argumentação reforça os resultados encontrados na maioria dos municípios do nosso estudo ao disporem de infraestruturas desportivas próprias.

Já em relação aos modelos de gestão, constatamos que apenas 1 município de categoria C adotava a gestão concessionada, facto que consideramos estar associado às limitações orçamentárias a que os municípios estão sujeitos (World Bank Staff, 2008). Estes resultados divergem dos estudos de Arboledas Garcia e Puig i Barata (2012), Hobza e Dohnal (2008), nos quais as instalações são geridas totalmente de forma direta.

A segunda parte dos resultados das “Áreas estratégicas municipais” referentes às dimensões: políticas desportivas e relacionamento com outras entidades é ilustrada na figura 1.1., como adiante se apresenta.

3.3. Políticas Desportivas

Na subcategoria “*políticas desportivas*” constatou-se que a opção estratégica assumida pelos municípios consiste em apoiar e promover atividades desportivas em colaboração com as entidades desportivos locais. Para a definição das políticas desportivas os resultados apontam para o envolvimento das demais vereações municipais, do movimento associativo e dos munícipes, e as principais dificuldades no processo de implementação são a falta de planos estratégicos, pouco financiamento e baixa prioridade para o sector do desporto.

A definição de políticas desportivas concretas, um quadro humano qualificado, mais financiamento e a construção de infraestruturas desportivas são as principais preocupações dos vereadores responsáveis pelo desporto. Como demonstrado no Figura 1.1., em relação à avaliação e balanço das políticas desportivas, os municípios de categoria B realizam duas avaliações internas por ano, sendo a primeira no início das atividades e a segunda no fim. Já em municípios de categorias A e C, a vereação realiza avaliações internas mensalmente e trimestralmente são avaliados pela Assembleia Municipal. Para o caso dos municípios de categoria D, a avaliação é feita através de apresentação do relatório de atividades à assembleia municipal em sessões plenárias.

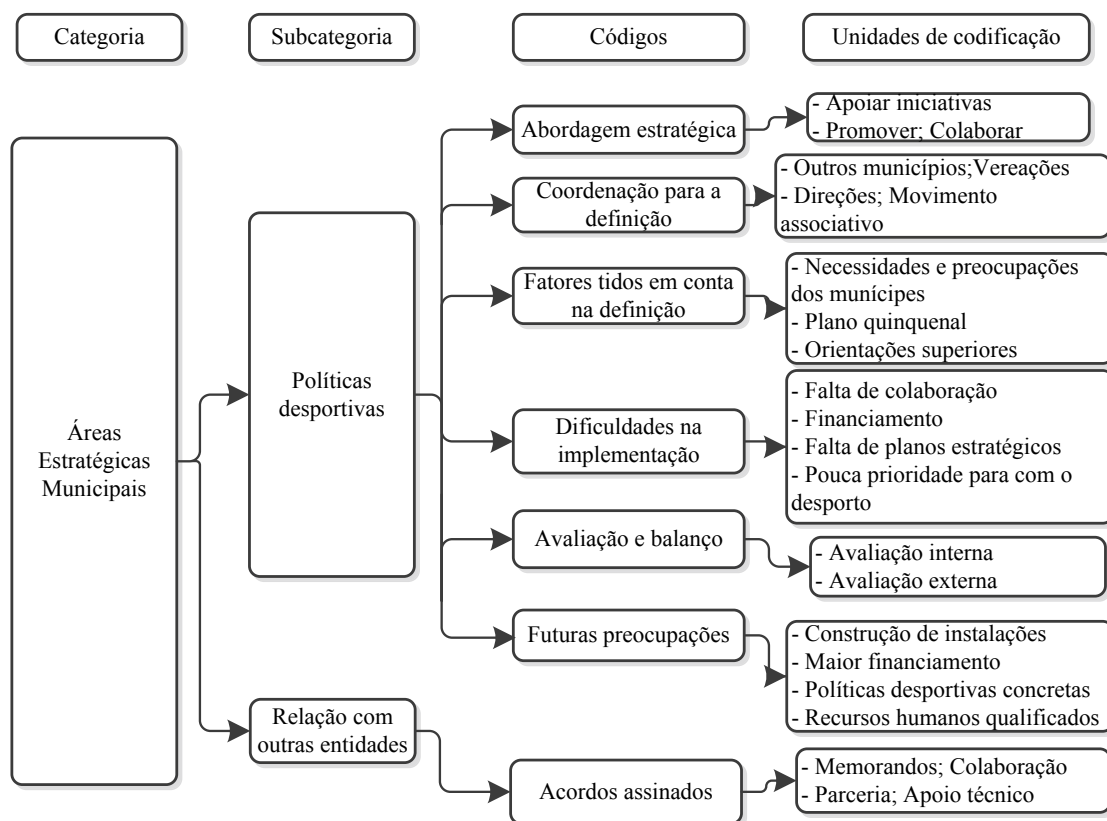


Figura 1.1. Continuação da árvore estrutural da categoria Áreas Estratégicas Municipais

A definição de políticas desportivas concretas, um quadro humano qualificado, mais financiamento e a construção de infraestruturas desportivas são as principais preocupações dos vereadores responsáveis pelo desporto. Em relação à avaliação e balanço das políticas desportivas, os municípios de categoria B realizam duas avaliações internas por ano, sendo a primeira no início das atividades e a segunda no fim. Já em municípios de categorias A e C, a vereação realiza avaliações internas mensalmente e trimestralmente são avaliados pela Assembleia Municipal. Para o caso dos municípios de categoria D, a avaliação é feita através de apresentação do relatório de atividades à assembleia municipal em sessões plenárias.

De acordo com as determinantes apuradas na apresentação dos resultados, e apesar de as formas de intervenção variarem de município para município devido as diferenças contextuais que os caracteriza, os municípios procuram responder às competências que lhes são incumbidas pela Lei n.º 2/97, de 18 de fevereiro: Quadro jurídico para a implantação das autarquias locais,

onde no artigo 1.º, n.º 2 são chamadas à prossecução dos interesses das respetivas populações (*cultura, tempos livres e desporto*) sem prejuízo dos interesses nacionais e da participação do Estado.

Aliada a esta realidade, está a falta de estudos com dados desagregados sobre o desporto em municípios de Moçambique que possibilitem aos responsáveis políticos tomarem decisões ajustadas a cada realidade. Esta nossa posição é reforçada por Gutierrez (2014) ao defender que é necessário a produção de conhecimento sobre as políticas desportivas e de lazer para que se possam dar respostas políticas adequadas a cada situação.

Os resultados do presente estudo vão no sentido dos encontrados por Januário, Sarmiento e Carvalho (2009); Carvalho e Alves (2011); Gallardo (2002); King (2014) que constataram que os municípios analisados assumiam como abordagem estratégica a promoção do desporto, o apoio ao movimento associativo, a provisão de infraestruturas desportivas, sendo o desporto considerado como um direito dos cidadãos a que os municípios devem corresponder.

Ainda nesta vertente, pode-se considerar que a avaliação das políticas encetadas pelos municípios sofrem influência de vários modelos, contudo, o ciclo da política pública defendido por Howlett, Ramesh e Perl (1995) é que mais se adequa á realidade observada, pois este modelo considera as políticas um ciclo onde a avaliação deve ser realizada em todas as fases que decorrem de sua elaboração e concretização, tal como acontece nos municípios analisados.

3.4. Relacionamento com outras entidades locais

Respeitante ao “*relacionamento com outras entidades locais*”, existem memorandos de colaboração com os clubes desportivos, os núcleos desportivos e as associações desportivas locais, conforme melhor explicitado no Tabla 3.

É de sublinhar a grande percentagem de municípios (67%) que não estabelece relações com a entidade que tutela o desporto a nível da administração central, o Ministério da Juventude

e Desporto. Os memorandos assinados com as outras entidades consistem em apoio técnico e desenvolvimento de projetos comuns que visem a promoção da prática desportiva a nível local.

Neste concerne, os resultados encontrados assemelham-se aos de Bergeron e Lévesque (2012); Carvalho e Alves (2011), ao terem verificado a colaboração dos municípios com outras entidades locais da mesma índole para a promoção da atividade desportiva.

Tabla 3. Relacionamento com outras entidades locais

Relacionamento com outras entidades	Não	%	Sim	%
• Associações e clubes	2	16,7	10	83,3
• Direções provinciais e distritais	4	33,3	8	66,7
• Ministério da juventude e desporto	8	66,7	4	33,3
• Outros municípios	9	75	3	25
• Outras vereações	---	---	12	100

Em relação à falta de colaboração intermunicipal, os resultados assemelham-se também aos encontrados por Machava (2013) o qual constatou falta de colaboração nos quatro municípios que analisou. Outro estudo que corrobora os nossos resultados é o realizado por Januário, Sarmiento e Carvalho (2009) os quais constataram inexistência de colaboração no âmbito desportivo entre as autarquias da Área Metropolitana do Porto.

Esta falta de colaboração parece-nos estar associada às diferenças partidárias na governação municipal presente em alguns municípios com proximidade geográfica. Helling (2008) reforça esta nossa perceção ao afirmar que em municípios de Moçambique, as grandes dificuldades que se apresentam são a escassa colaboração que existe entre eles, principalmente quando são dirigidos por partidos diferentes.

Esta realidade viola o pressuposto de colaboração defendido pelo regulamento dos órgãos locais³, pois a colaboração possibilita um contexto favorável para as instituições em processo de estruturação e crescimento, como é o caso da maioria dos municípios de Moçambique (2000).

Quanto ao fraco relacionamento com o Ministério da Juventude e Desporto, tal situação poderá estar associada ao facto desta ser uma entidade de nível central e que tem representação a nível local pelas direções provinciais e distritais, as quais têm pouca autonomia e recursos para intervir nos municípios.

Dada a realidade sociopolítica, socioeconómica, sociodemográfica, do país, e como é defendido pelo World Bank Staff e Muzima (2008) os serviços sociais não são fáceis de providenciar a nível municipal, pelo que é essencial que os municípios recebam um apoio continuado do ministério de tutela responsável por estes serviços, como é o caso do desporto.

4. Conclusões, reflexões pedagógicas

O presente estudo ao potenciar a compreensão da realidade política nos municípios de Moçambique, através da identificação e caracterização das suas políticas desportivas, objetiva igualmente fazer uma análise prospetiva que sirva de contributo para a eficácia decisória dos responsáveis políticos.

Conclui-se que, para os municípios estudados, existem fragilidades acentuadas ao nível das políticas desportivas, com particular realce para a débil definição estratégica das políticas, dos objetivos, das medidas e das ações a nível local. Consequentemente, a falta de bases de dados com informações desagregadas, a falta de orçamentos específicos para as atividades desportivas é assinalável, escasseiam os programas de atividades desportivas regulares para todos os grupos sociais, as infraestruturas desportivas existem, mas necessitam de requalificação e diversificação,

³ Assembleia da República de Moçambique. (2005). Regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado, de 10 de Junho de 2005. *Boletim da República*, 1.ª Série, n.º 23.

e verifica-se um desconhecimento acentuado de documentos legais e documentos de cariz político por parte dos vereadores, diretores e coordenadores municipais.

Apesar das fragilidades identificadas, há também ações políticas municipais que merecem destaque, tais como a organização de eventos desportivos pontuais, o relacionamento entre os municípios e as entidades associativas desportivas. De sublinhar sobretudo a preocupação e consciência generalizada por parte dos decisores políticos da importância que cumpre o desporto para o desenvolvimento humano e para o bem-estar social dos cidadãos.

A finalizar, ousamos propor algumas reflexões pedagógicas a ter em consideração na atuação política ao nível do desporto local, assim sendo, sugere-se: (i) Incrementar o trabalho ao nível da estratégia política, fundada em planos exequíveis, com objetivos, medidas e ações concretas e a respetiva monitorização e avaliação (curto, médio e longo prazo); (ii) Afetar orçamento específicos para o desporto nos municípios e melhorar a sua gestão financeira; (iii) Primar por uma atuação política que crie oportunidades da prática desportiva para todos os grupos da população, na senda do direito ao desporto plural, polissémico e que se manifesta numa realidade polimorfa; (iv) Definir memorandos de colaboração com critérios objetivos e justos na atribuição de apoios que sirvam programas prioritários e de utilidade pública e; (v) Desenvolver estratégias que permitam a melhoria do sistema de gestão de informação e comunicação para prestação de serviços com mais eficiência e qualidade.

5. Referências

Andreff W (2001). The correlation between economic underdevelopment and sport. *Eur Sport Manage Quart* 1, 4: 251-279.

Arboledas García D, Puig i Barata N (2012). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *Int J Sport Sci* 8, 29: 223-244.

Assembleia da República de Moçambique (2004). Constituição da República de Moçambique de 22 de Dezembro de 2004. *Boletim da República*. 1.^a Série, n.º 51.

Bankoff ADP, Zamai CA (2011). Estudos sobre as políticas públicas de esporte e lazer de prefeituras municipais do estado de São Paulo. *CONEXÕES: Conexões* 9, 2: 70-84.

Bardin L (2014). Análise de conteúdo. Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed. Lisboa: Edições 70.

Bento J, Constantino JM, editors. Desporto e Municípios , políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos; 2012.

Bergeron K, Lévesque L (2012). Government policies for active community design in Ontario: Challenges to achieving collaboration between five ministries. *Can J Urban Res* 29-54.

Blanco E, Burriel JC, Camps A, Carretero JL, Landaberea JA, Montes V (2006). Manual de la organización institucional del deporte. 2ª ed. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Bonsón E, Torres L, Royo S, Flores F (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Gov Inform Quart* 29, 2: 123-132.

Burriel i Paloma JC (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts: Educación Física y Deportes* 36: 38-45.

Campillo Alhama C (2013). Gestión de la información y su evaluación en los gabinetes de comunicación municipal. *El Profesional de la Información* 22, 6: 515-521.

Carvalho MJ, Resende C, Cirac M, Costa J (2012). Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In: Bento J, Constantino J (ed.). Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, 39 – 71.

Carvalho PG, Alves AA (2011). How can we get to know local governance of sports? – A case study in a lagged region. *J Phys Educ Sport* 11, 2: 194 -199.

Cháin Navarro C, Muñoz Cañavate A, Más Bleda A (2008). La gestión de información en las sedes web de los ayuntamientos españoles. *Rev Esp Doc Científica* 31, 4: 612-638.

Côté J, Baker J, Abernethy B (2007). Practice and play in the development of sport expertise. In: Eklund R, Tenenbaum G (ed.). Handbook of sport psychology. Hoboken, NJ: Wiley, 184-202.

Fahlén J, Stenling C (2015). Sport policy in Sweden. *Int J Sport Pol Politics* 1-17.

Galily Y, Yuval F, Bar-Eli M (2012). Municipal subsidiary policy toward professional sports teams: A democratic deficit in the local government. *Int J Sociol Soc Policy* 32, 7/8: 431-447.

Gallardo L (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Rev Motricidad* 9: 165-191.

Goslin A (1996). Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *J Sport Manage* 10, 2: 207-217.

Gutierrez CAS (2014). Políticas públicas de esporte e lazer e a construção do conhecimento. In: Tondin G, Vidal JR, Feix E (ed.). Esporte e Lazer no Brasil: Divisão de responsabilidades entre os entes federativos. Porto Alegre: Secretaria Estadual do Esporte e do Lazer: Fundação de Esporte e Lazer do RS, 100 - 112.

Heinemann K (2003). Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Helling AL (2008). O Contexto jurídico e institucional para o desenvolvimento urbano e municipal. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 30 - 56.

Hobza V, Cíkl R (2007). Subsidization policy in sport and physical training in the Czech Republic. *Acta Univ Palacki Olomuc, Gymn* 37, 3: 15 - 20.

Hobza V, Dohnal T (2008). Theoretical foundations of municipal sport infrastructure development conceptual planning. *Acta Univ Palacki Olomuc, Gymn* 38, 4: 7-15.

Howlett M, Ramesh M, Perl A (1995). Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems. Toronto: Oxford University Press.

Januário C, Paípe GP, Pinto ER, Carvalho MJ (2015). Políticas públicas deportivas: Guimarães, Ciudad Europea del Deporte 2013. *Rev Esp Educ Fis Deportes*. 408: 73-84.

Januário C, Sarmento JP, Carvalho MJ (2010). Políticas públicas desportivas: “Desporto para todos” vs “desporto de elite”. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* 10, 3: 31 - 48.

Januário C, Sarmento P, Carvalho MJ (2009). Políticas públicas desportivas: Avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* 9, 2: 26-32.

Januário CF (2011). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto. Porto: Fundação CEFA.

Johnson RB, Onwuegbuzie AJ, Turner LA (2007). Toward a definition of mixed methods research. *J Mix Methods Res* 1, 2: 112-133.

King N (2014). Local authority sport services under the UK coalition government: Retention, revision or curtailment? *Int J Sport Pol Politics* 6, 3: 349-369.

Kokolakakis T, Lera López F, Castellanos P (2014). Regional differences in sports participation: The case of local authorities in England. *Int J Sport Financ* 9, 2: 149-171.

Lowi T (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Admin Rev* 32, 4: 298-310.

Machava DAF. Colaboração intermunicipal em Moçambique: O caso da Província de Inhambane. Minho: Danilo Almeida Fernandes Machava; 2013.

Meirim JM, Carvalho MJ (2012). A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto: De uma leitura na generalidade à localização dos municípios. In: Bento JO, Constantino JM (ed.). *Desporto Municípios: Políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda, 73 - 91.

Moon MJ (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Admin Rev* 62, 4: 424-433.

Nhabomba HM. Levantamento, análise e prospetiva do desporto no concelho municipal da Cidade de Inhambane – Moçambique, 2009 a 2012. Lisboa: Humberto Mateus Nhabomba; 2013.

Paibe G. Políticas públicas desportivas e gestão do desporto municipal: Estudo do caso do município da Cidade da Beira, Moçambique. Porto: Gustavo Paibe; 2013.

Patton MQ (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. London: Sage Publications.

Pereira EB (2009). O poder local: As câmaras municipais e o desporto. In: Bento J, Constantino J (ed.). *O Desporto e o estado Ideologias e práticas*. Porto: Edições Afrontamento, 109 – 131.

Phillips N, Lawrence TB, Hardy C (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *J Manage Stud* 37, 1: 23 - 42.

Quivy R, Campenhoudt LV (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*. 5 ed. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro ER. Reflexão sobre a política desportiva em Moçambique: Diagnóstico sobre as instalações desportivas da cidade de Maputo. Campinas: E. R. Ribeiro; 1999.

Schmidt MS (2008). Aspectos éticos nas pesquisas qualitativas. In: Guerriero LZ, Schmidt MS, Zicker F (ed.). *Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde*. São Paulo: Aderaldo & Rothschild Editores, 47 - 52.

Skille EÅ (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *Int J Sport Pol Politics* 7, 4: 505-518.

Tat-Kei Ho A (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Admin Rev* 62, 4: 434-444.

Teixeira M, Ribeiro T (2014). O processo de desenvolvimento desportivo: Fatores de incidência em Portugal. *Rev. Port. Ciênc. Desporto* S1A/S1R: 67-79.

Terol Gómez R (2013). La organización del Deporte: Administración pública del deporte. In: Palomar Olmeda A editor. *Derecho al deporte*. Navarra: Editorial Aranzadi SA, 57 - 120.

World Bank Staff (2008). Finanças públicas autárquicas. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 100 - 122.

World Bank Staff, Muzima JD (2008). Introdução à urbanização e ao desenvolvimento municipal em Moçambique. In: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique editor. Desenvolvimento Municipal em Moçambique Lições da primeira década. Maputo: Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, 11 – 27.

La innovación e investigación en la gestión deportiva. La multidisciplinariedad

Leonor Gallardo Guerrero

Profesora Titular de la UCLM/España.

Directora del Grupo IGOID

Leonor.gallardo@uclm.es

<http://leonorgallardo.com/>

<http://www.investigacionengestiondeportiva.es/>

Dra. Leonor Gallardo. Profesora Titular en la Universidad de Castilla- La Mancha (España). En cuanto a la actividad investigadora, cuenta con 60 artículos, de los que 40 están indexados de acuerdo con un índice de calidad relativo en bases científicas relevantes como *Journal of Citation Report* (ISI-JCR), o *IN-RECS*, y otros publicados en revistas de reconocido prestigio indexadas en bases de datos como *DICE* o *Latindex*. Ha publicado más de 25 libros en editoriales científicas de prestigio como INDE (con índice de calidad relativo SPI) o Alienta (Planeta), con traducciones y publicación en 10 idiomas. Ha participado en 10 publicaciones de reconocido prestigio en el campo de la gestión deportiva y liderazgo, publicados en importantes editoriales (Wanceulen, LID, etc.). El libro “Liderazgo y Empresa”, que recibió el premio Ensayo Everis (Fundación Everis) en 2007. Hoy en día lidera [Grupo IGOID](http://www.investigacionengestiondeportiva.es/), y IGOID SPORTEC, un grupo de investigación <http://www.investigacionengestiondeportiva.es/> y SPIN OFF <https://igoidsportec.com/> perteneciente a la Universidad de Castilla-La Mancha y dedicado al estudio de la Investigación en gestión de organizaciones e instalaciones deportivas. Siendo el único laboratorio universitario español acreditado por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), según criterios recogidos en la norma UNE-EN ISO/IEC 17025 para la realización de ensayos de superficies deportivas. Participa activamente como docente en otras titulaciones oficiales nacionales e internacionales. Actualmente dirige cinco postgrados en la Universidad de Castilla-La Mancha, focalizados en la gestión deportiva.

Resumen: La rapidez con la que se está moviendo la tecnología, influye en la gestión deportiva. No cabe duda que lo importante de las organizaciones es el talento de las personas que trabajan en ella. La innovación es lo que hace que las organizaciones perduren en el tiempo. En este artículo, se presenta la tecnología que puede ser utilizada para que la gestión deportiva en su totalidad aumente en la calidad que la sociedad demanda, desde las investigaciones que el Grupo IGOID está realizando estos últimos años. Comenzando con el sector del fitness, que cada vez tiene más peso en el sector deportivo, pasando por la importancia de los pavimentos para la salud deportiva y las nuevas herramientas tecnológicas que podemos utilizar en la gestión global, haciendo hincapié en lo que tendrán que ser todas las ciudades “Saludables” y finalizando en la optimización de las empresas que deben realizar esta gestión deportiva.

1. Introducción

En los próximos 5 años se producirá el mayor cambio a nivel de tecnología mundial, apoyado en tres pilares; la conectividad, la inteligencia artificial y la realidad virtual. No hay avance posible sin conectividad, lo que antes llamábamos electricidad, ahora es internet. En 1996 solo el 1% de la población mundial estaba ligada a la red, hace diez años era el 17,6% de la humanidad, ahora es el 46% de sus 7.400 millones de habitantes. El objetivo de empresas como Facebook o Google en los próximos años será conseguir algún tipo de conectividad en el 100% de los rincones de la tierra.

En relación a la inteligencia artificial, la llamada robótica, Alan Turing decía que “Tendremos que considerar que un máquina es inteligente cuando logre hacerse pasar por un humano”, lo que no es tan lejano, si consideramos por ejemplo el envío de correos electrónicos automáticos y personalizados. Pero, pero ¿qué harán los humanos si ya trabajan los robots?, pues trabajar de otra forma. Para ello, debemos cambiar el modelo económico, trabajaremos y nos formaremos desde nuestros hogares, la formas de comunicación cambiarán, etc. Lo mismo ocurre con la realidad virtual, pues se espera que en 2020, las órdenes en los buscadores que ya conocemos se realicen principalmente por voz o imagen. Todo destinado a mejorar la calidad de vida.

En el caso que nos ocupa, la industria del deporte y en concreto la gestión deportiva, llevamos años trabajando en un sector que está evolucionando a una gran velocidad. Os presentamos una visión de lo que está sucediendo dentro de los pilares de la gestión deportiva, “el ser visionarios y la innovación” es lo que cambia el mundo. En este artículo, podréis leer sobre algunas de las líneas de investigación del Grupo IGOID (www.investigacionengestiondeportiva.es) del cual soy directora, y algunas de las ideas que podrán ayudar a que la gestión deportiva pueda dar una mejor calidad de vida a nuestra sociedad (Grupo IGOID 2015).

Para ello, os presentamos nuestras investigaciones en el sector del fitness, en la revolución en las instalaciones deportivas centrándonos en el césped artificial, en las últimas tecnologías en el rendimiento de los deportistas incluyendo desde la tecnología GPS y la tecnología de tracking y de posicionamiento en instalaciones deportivas, hasta la termografía, o tensiomiografía, cómo y dónde van las ciudades saludables y por último sobre optimización de las empresa. Esperamos que ello os ayude a mejorar en nuestro sector.

2. ¿Qué esta pasando en el sector del fitness?

Es necesario destacar que el sector privado deportivo orientado al deporte para todos está principalmente desarrollado por el sector fitness. El sector de fitness ha crecido enormemente en los últimos años, con fuertes cadenas y empresas que cada año crean agresivos planes de expansión (IRSHA, 2013). Posiblemente es el sector que está aumentando en todos los países. Por ello, existen 2 claves que debemos controlar y conocer desde la gestión deportiva: el comportamiento de los clientes y el rendimiento económico financiero.

2.1. ¿Conoces el comportamiento de los clientes?

La gestión de clientes en centros fitness se ha convertido en el principal caballo de batalla del sector. Las altas rotaciones y la problemática de segmentar mercados dificultan en gran medida conocer lo que realmente piensa el cliente y hace casi imposible poder predecir comportamientos. Todo parte de esta pregunta: ¿Qué ocurre cuando en lugar de buscar datos para resolver nuestras preguntas, formulamos preguntas en base a los datos de los que ya disponemos?

La respuesta es aumentar nuestra eficiencia y productividad, además de disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Este tipo de pensamiento es una de las bases del denominado Big Data. Pero en realidad, de forma clásica, el Big Data se relacionaba con aquellos análisis que utilizaban como referencia una cantidad masiva de datos, lo que hacía muy difícil su

control, manejo y el procesamiento de los mismos por parte de nuestros ordenadores (utilizados frecuentemente en física, informática, etc.). Sin embargo, este concepto se ha generalizado, convirtiéndose en un elemento de “andar por casa”. No queremos ser rigurosos con este concepto, y por tanto, lo utilizaremos en su forma coloquial, ampliamente utilizada en la actualidad.

El mundo del fútbol es un claro ejemplo de la expansión del uso de este concepto en el deporte. Cada vez es más frecuente ver noticias en las que se analiza el rendimiento de los jugadores a través de combinaciones de diferentes variables técnicas, físicas y tácticas recopiladas durante los partidos, denominando a todo ese proceso Big Data (Memmert et al., 2017; Rein & Memmert 2016). Así, los centros deportivos han empezado a utilizar también este concepto, desde otro punto de vista (Sperandei et al., 2016). En la actualidad, la mayoría de gestores ya han implantado software de control de accesos y gestión integral. Además del control de fichas, facturas, etc., estos software registran en segundo plano muchas variables de interés como el número de accesos al mes, la duración por acceso, el momento de los accesos, comportamientos de pago, etc. El manejo conjunto de esas variables abre un amplio abanico de mejoras en la gestión de los centros deportivos.

Los softwares de control de accesos obligan a que el usuario pase por un turno al entrar al centro deportivo. Esto hace que sus comportamientos se relacionen directamente con su ficha y por tanto, con sus datos sociodemográficos. Estos datos son objetivos, se generan en tiempo real, se informatizan automáticamente y abarcan a todos los clientes del centro. Por tanto, si nos paramos a pensar, son una bomba de relojería para cualquier analista de datos. Muy pocos centros están empezando a incorporar el análisis de estos datos en sus rutinas de gestión, en parte por el clásico problema de gestionar el "día a día". Su verdadera utilidad está aún por explotar. En reglas generales, lo que nos puede aportar de forma directa es lo siguiente:

- Conocer los comportamientos de todos los clientes, y poder segmentar en base al uso que realizan de las instalaciones y sus características sociodemográficas. Con ello se puede

optimizar el diseño de la oferta de servicios y la mejora de los procesos de comercialización.

- Relacionar las variables de comportamiento con las bajas o permanencia de los clientes. Mediante diferentes estadísticas podemos ser capaces de analizar cómo influyen variables objetivas que medimos en el día a día como el número de accesos al mes, duración de los mismos, periodicidad de pago etc. Las alteraciones de esas variables pueden ser la antesala de un abandono. Por tanto, es posible identificar grupos de usuarios con más probabilidades de baja, con nombre y apellidos, y actuar sobre el foco del problema.

Sin embargo, una vez conocemos el uso de este tipo de información, las posibilidades de explotación son enormes:

- Mejorar las variables que registran este tipo de software, relacionándolo con otras bases como la reserva de clases colectivas.
- Incorporar controles de acceso (no tienen que ser tornos), que detecten el acceso de los usuarios a diferentes espacios del centro. En este sentido, algunas empresas están empezando a desarrollar chips que se incorporen en los equipamientos del centro e interactúen con las pulseras de los usuarios.
- Incluir los algoritmos que generan las ecuaciones de predicción de baja al propio sistema. De esta manera se podría, entre otras cosas, identificar a los usuarios con más probabilidad de baja y lanzar de forma automática las campañas de retención y CRM.

Nos queda sólo decir, que es el momento de pararse a ver qué hay detrás de los gestos que hacen los clientes, sus sugerencias y reclamaciones o la percepción de los monitores durante su trabajo. Todo esto es importante, pero las nuevas formas de gestión permiten analizar lo que realmente hace el usuario y en qué medida. Esos datos podrían identificar usuarios descontentos, pero que no muestren ningún indicio de ello y permitirían reducir las intenciones futuras del cliente a un único número, de 0 a 100. Parece ciencia ficción, y que nos estamos separando de la

realidad, pero es un aspecto que marcará la diferencia a partir de ahora. Por ello, el Grupo IGOID ha empezado a trabajar sobre ello (San Emeterio et al., 2017).

2.2. ¿Qué está ocurriendo con el rendimiento financiero del sector privado?

En los últimos años se ha empezado a observar como empiezan a existir problemas en su rendimiento, con tasas de rotación anual de clientes de entre el 60% y el 70% (Bedford, 2009), y un descenso en la facturación (Lifefitness, 2015). Por tanto, desde el grupo IGOID se analizó el rendimiento financiero del sector del fitness en los últimos años, intentando detectar el foco del problema para mejorar el rendimiento de este sector, y de esta manera, mejorar el acceso y la calidad de la práctica deportiva. Así, Rodríguez-Cañamero et al., 2016, se detectó que el empeoramiento del resultado presupuestario en los últimos años variaba en función del tamaño de empresa (Figura 1), de manera que son los centros deportivos gestionados por micro y pequeñas empresas los que acumulan este empeoramiento. Por tanto, las estrategias y políticas deberían centrarse en dicho subsector. La creación de nuevos modelos de negocios basados en microempresas y boutiques en los últimos años podría cambiar esta tendencia en el sector del fitness (Fernández-Luna & Gallardo, 2015). Por tanto, será necesario ampliar y continuar este tipo de estudios para anticipar la temida burbuja de la que se lleva años hablando en el sector.

3. Papel de los pavimentos en las instalaciones deportivas. césped artificial

La cantidad de información para un gestor es clave para la decisión y la buena gestión. A nivel mundial, se está incorporando nuevos pavimentos, con unas implicaciones para el rendimiento y seguridad enormes. Sin embargo, el desconocimiento de las normas UNE (Aenor, 2014) o FIFA (FIFA, 2015), hace que el gestor no realice una buena compra y que el día después, sea un cierre adelantado, de la instalación. Por tanto, se plantean una serie de necesidades para mejorar el rendimiento de las instalaciones deportivas.

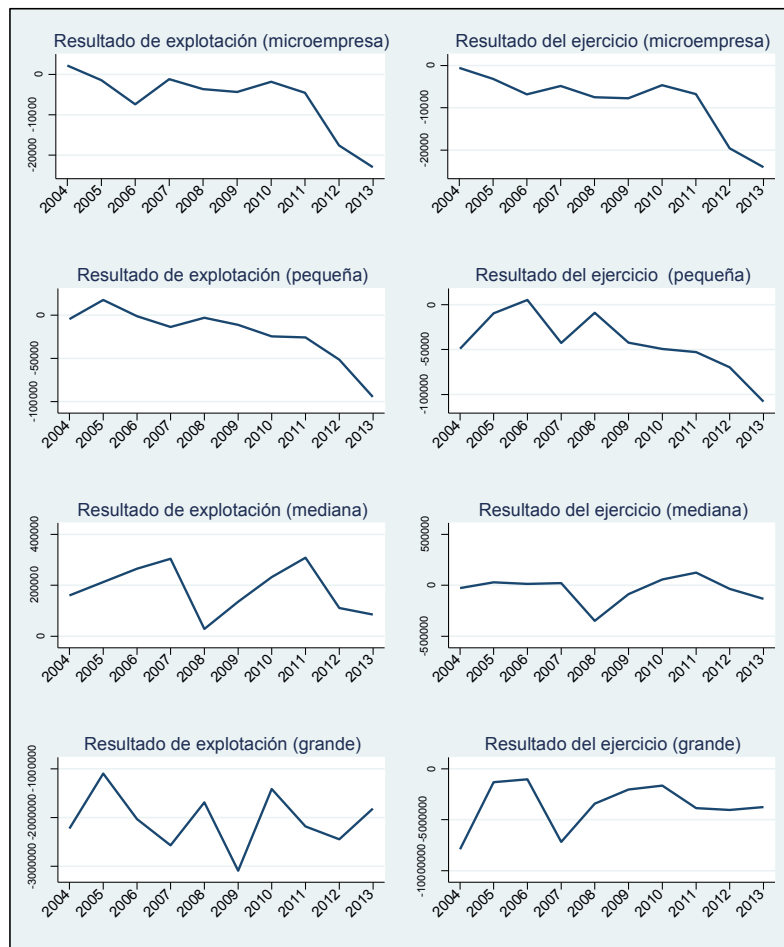


Figura 1. Evolución de los resultados de las empresas fitness

3.1. Homologar los componentes y la puesta en escena de los campos

En plena vorágine del césped artificial constatada con su presencia entre las más elitistas competiciones internacionales, las compañías suministradoras de este producto se enfrentan a un mercado saturado en el que la diferenciación puede permitir el posicionamiento de un producto cada vez más demandado en el deporte mundial. Aspectos como la geometría de la fibra se convierten en elementos clave (Figura 2) La calidad acreditada ya no parece constituirse como un valor diferencial entre la amplia heterogeneidad de superficies artificial, sino que más bien se ha convertido en una necesidad básica para competir dentro del mercado actual.

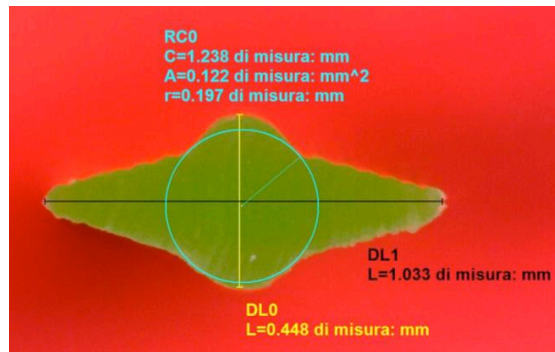


Figura 2. Representación de la geometría de una fibra de césped artificial

Por ello, los más elevados estamentos futbolísticos y los diferentes comités de normalización aúnan sus esfuerzos en la detección de la superficie perfecta a través de un examen más exhaustivo en los procesos de acreditación. De esta manera, la normativa se convierte en el filtro imperante en un mercado cada vez más saturado.

En este sentido, la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (FIFA) ya no solo valora la realización de un número limitado de pruebas, sino que en las últimas actualizaciones incorpora nuevas metodologías y ensayos para acreditar la calidad de esta superficie. En definitiva, podemos hablar de la optimización de los ensayos para la homologación de los campos de césped artificial. Estas mejoras se centran en procesos que hasta ahora no se tenían en cuenta o cuya aplicación no disponía de la suficiente validez para garantizar el componente cualitativo de estas superficies en materia de seguridad y funcionalidad.

Estas modificaciones están asociadas a los diferentes componentes que conforman la totalidad de los ensayos inmersos en la homologación de los pavimentos artificiales. Es el caso de los nuevos protocolos de desgaste descritos para las pruebas de laboratorio (FIFA, 2015). En este sentido, el equipamiento empleado para el desgaste simulado ha sido reemplazado por otro de mayor tamaño (LISPORT XL) en el que se aplica un protocolo diferente al de la anterior normativa. La inclusión de un nuevo ensayo asociado a la proyección del relleno de la superficie

tras el bote de balón es otro ejemplo de la reestructuración del equipamiento necesario en la homologación de pavimentos artificiales (Figura 3).

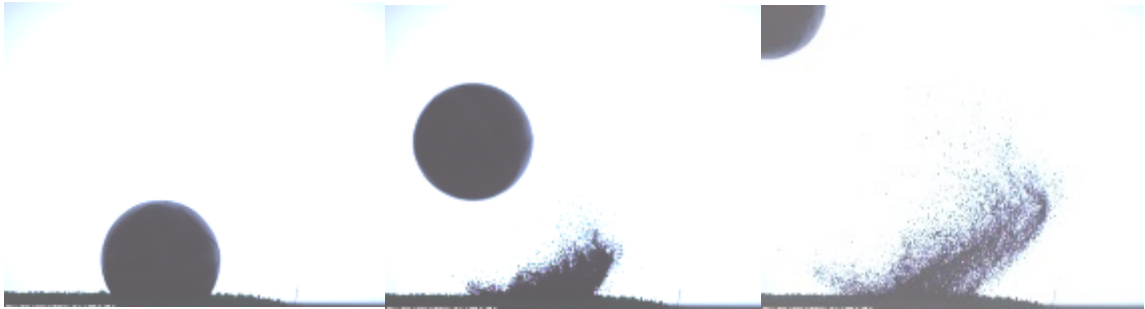


Figura 3. Representación de la proyección de caucho

Este tipo de modificaciones derivan no solo en requerimientos más estrictos para los productores, sino que también generan la renovación de los laboratorios de pruebas homologados, que ven obsoleto su equipamiento de valoración. Otras innovaciones han ido asociadas a la mejora de la eficiencia del resto de protocolos, de manera que, la reducción del número de ensayos en la prueba de rodadura de balón permite agilizar la evaluación sin comprometer la calidad de los resultados obtenidos. Finalmente, la inclusión de nuevas metodologías para la evaluación de la profundidad de relleno, Dtex de la fibra, permeabilidad, granulometría o calorimetría diferencial de la fibra, complementan una normativa cada vez más concienciada en la mejora cualitativa del césped artificial.

Esta renovación periódica vislumbra ciertos aires de incertidumbre asociados a las próximas actualizaciones, ya que la capacidad de adaptación garantiza la supervivencia de las empresas vinculadas al césped artificial. Sin embargo, la anticipación a estas alteraciones normativas aportaría un posicionamiento ventajoso para los productores que se adelanten a las demandas del mercado o de los órganos reguladores. Las mejoras tecnológicas en el mundo del deporte, el auge de la impresión 3D o incluso la robótica aplicada a las metodologías de

evaluación pueden ser el siguiente paso en el mercado y homologación del césped artificial. En definitiva, la formación constante y la búsqueda de utilidad pueden garantizar el futuro de las empresas de este sector tan competitivo.

3.2. Sustitución de campos de césped artificial ¿Qué se debe tener en cuenta?

Durante el proceso de sustitución de un campo de fútbol de césped artificial se dan multitud de problemas, y gran parte de los mismos surgen por el mal o limitado aprovechamiento de los recursos de los que dispone el órgano de contratación: los pliegos. Por tanto, en este artículo vamos a realizar algunas reflexiones que ayuden a incluir aspectos clave en cualquier proceso de sustitución de un campo de fútbol de césped artificial desde el punto de vista de la administración pública. No lo haremos desde una perspectiva legal o administrativa, sino desde una perspectiva realista y práctica, utilizando el lenguaje del día a día en materia de instalaciones deportivas.

3.2.1. Planteamiento del problema

Tres preguntas son completamente necesarias: ¿Por qué tengo que sustituir el campo?, ¿Qué ha llevado a que lo tenga que sustituir? y ¿Qué utilidad y rentabilidad le quiero dar al campo? Todas ellas son imprescindibles para poder construir unos antecedentes sólidos que por un lado articulen el resto de directrices, y por otro, facilite que las empresas presenten las ofertas más adecuadas a cada caso. La ciencia en los campos de fútbol va por delante del sistema de contratación, por tanto, dejemos margen a sorpresas con propuestas que inicialmente ni se sabían que existían.

3.2.2. Las prescripciones técnicas

Por un lado, si no se ha cumplido el punto anterior, será muy difícil que las prescripciones técnicas se ajusten a la finalidad que se quiere lograr con el campo. Por el otro, la finalidad de este apartado debe ser únicamente definir los requisitos mínimos que debe tener la superficie de juego. Es completamente necesario definir todas las características, pero dejando márgenes suficientes para que el proceso no se cierren a modelos concretos del mercado. Igualmente, se debe dejar claro algunos aspectos básicos, como por ejemplo si se permite solo fibra monofilamento o si también se permite fibrilada o al revés, y por consiguiente, definir una o dos fichas técnicas mínimas ya que ambas alternativas no son comparables directamente.

Una buena estrategia en este punto, y que complementaremos en el siguiente, es determinar un césped de muy alta calidad desde el principio. Estas superficies han evolucionado enormemente, optimizando los procesos y con precios muy competitivos (Sánchez-Sánchez et al., 2017). Por tanto, desde nuestro punto de vista no es adecuado plantear un césped mediocre para que luego fuera mejorado y valorado en consecuencia por tres razones:

- Porque dificultará mucho la diferenciación de las ofertas al terminar seleccionando sistemas para puntuar el máximo en uno u otro apartado técnico.
- Porque los sistemas de césped se testan y se venden como un “pack” teniendo en cuenta todos sus componentes estructurales, y por consiguiente un campo con exceso de alguno de dichos componentes no tiene por qué comportarse mejor.
- Porque no encontramos un sistema de puntuación que demuestre ser correcto en todos sus apartados, ya que es muy difícil establecer diferentes pesos a la mejora de cada uno de los componentes estructurales de forma individual. Por ejemplo, ¿se podría cuantificar la diferencia en la mejora real en la funcionalidad del campo por el hecho de que tenga 1000 Dtex más o 30 micras de grosor de fibra más?, en nuestra opinión no. E igualmente, un campo podría dar unas garantías enormes de calidad con una carga de caucho

predeterminada, ahora bien, la empresa podría aumentar en 2 kg por m² dicha carga consiguiendo más puntos y restando garantías a su producto.

Además, siempre se tienen que especificar los parámetros de calidad exigidos, acorde con el uso que se le quiere dar al campo. Se deberán solicitar informes previos que demuestren la calidad del sistema ante UNE o FIFA, y obligar a la comprobación del sistema de césped una vez instalado con ensayos de laboratorio y ensayos in-situ (en este último caso pudiendo ser realizados por el Grupo IGOID, Figura 4). Existen algunas experiencias en las que se determina una parte del pago por terminar el campo, y la siguiente es si se cumplen las exigencias de estas normativas. Y aprovechando lo anterior, se deberán comparar los componentes estructurales exigidos no solo con la ficha técnico, sino también con los informes de laboratorio, que sin lugar a dudas son completamente objetivos e imparciales.



Figura 4. El Grupo IGOID. Laboratorio acreditado para ensayos in situ (<http://www.investigacionengestiondeportiva.es/>)

El problema actual no se origina en el producto. Siguiendo esta estrategia se parte con la seguridad de que todas las ofertas van a presentar sistemas de gran calidad y garantía, y se dejarán las puntuaciones para mejoras en otro tipo de elementos que complementen al campo, haciendo mención a los que realmente son el foco del problema: la correcta instalación y el mantenimiento.

3.2.3. Cláusulas administrativas

Como hemos comentado al principio, no entraremos en temas legales o administrativos. Por tanto, en este punto nos centraremos los criterios de valoración. Lo primero de todo, se debe indicar explícitamente que las ofertas deben cumplir los mínimos marcados en el pliego de prescripciones técnicas, debiendo presentar todas las garantías al respecto en las ofertas. Si no es así, puede ser que se tengan verdaderos quebraderos de cabeza a la hora de analizar las propuestas. Una vez dicho eso, pasaremos a indicar algunos aspectos que se pueden valorar.

Criterios objetivos

- **Oferta económica.** Al seguir los pasos anteriores, este punto adquiere más peso, pues partimos de la seguridad de que el sistema de césped va a ser extraordinario. Sin embargo, tampoco le debemos dar un peso excesivo, y ni mucho menos el 100% de los puntos. Bajo nuestro punto de vista, y siguiendo los consejos anteriores, este apartado debería puntuar entre el 30% y el 40% sobre el total, dejando muy claro un apartado por el que se puedan descartar ofertas temerarias (un tanto por ciento por debajo de la media, por ejemplo). La valoración suele hacerse de forma proporcional respecto a la oferta más económica y no desproporcionada. Otra forma es hacerlo de forma lineal puntuando a la mejor con el máximo y a la peor con el mínimo, pero cuidado con esta segunda alternativa, ya que si no se define bien o se matiza y solo se presentan dos ofertas, puede ser que haya diferencias de puntos radicales con una diferencia de precio de un euro, y lo que nos interesa es la calidad del producto. Construir caro para gestionar barato.
- **Plazo de ejecución.** Este punto variará en función de la magnitud de los trabajos de sustitución y si conlleva también obra civil. Por lo general, podría puntuar hasta un 10% sobre el total. Importante matizar este punto, y si las propuestas pueden estar sujetas a condiciones meteorológicas o no, ya que si una propuesta se fija a 30 días, por ejemplo, pero no cumple por condiciones meteorológicas adecuadas y no hay ningún apartado en el

pliego que lo regule, la administración se encontrará ante problemas de plazos de difícil solución. Igualmente, si el contrato incluye obra y proyecto, el plazo de redacción de este último también debe ser incluido y especificado.

- Plazo de garantía. Se debe establecer un mínimo, y a partir de ahí, puntuar de forma proporcional o asignando puntos concretos a cada cantidad de años ofertados, hasta un 10% sobre el total aproximadamente. La garantía debe estar bien definida, y cubrir problemas derivados de fallos en la obra e instalación del campo.
- Plan de mantenimiento. De vital importancia bajo nuestro punto de vista, pudiendo puntuar hasta un 15-20% sobre el total. Como mínimo, las empresas deben presentar un plan de mantenimiento redactado (tomando como referencia y mínimos manuales que deberán ser especificados en el pliego), y a partir de ahí, asignar puntuación por cada año en el que las empresas lo asuman en su totalidad.
- Sub-base. La sub-base aporta tanto como el propio sistema de césped a su funcionalidad y seguridad. Por tanto, en función del tipo de sustitución, y si conlleva o no obra civil, se podría valorar este apartado. En este caso, lo mejor es plantear diferentes alternativas y una puntuación a cada una de ellas, siendo así completamente objetivo. Podría valorarse con hasta un 15%.

4. Nuevas tecnologías al servicio de la gestión deportiva

La evolución tecnológica en el deporte alcanza a todos los sectores. Anteriormente hemos hablado de la tecnología aplicada a la gestión de centros fitness, y cómo puede mejorar la eficiencia y los procesos de gestión de los mismos. Sin embargo, no podemos olvidar otro sector que cada vez demanda más utilidades tecnológicas, y que cada vez depende más de ellas para su éxito y desarrollo: el deporte competitivo y profesional.

En el deporte de competición, la tecnología comienza a ser utilizada principalmente para facilitar el control del entrenamiento, con importantes implicaciones prácticas para entrenador y preparador físico. Así, el uso de diferentes equipos de monitorización de variables de frecuencia cardíaca y otros más avanzados para medir capacidades físicas, se ha convertido en un elemento clave en el sector. Sin embargo, hace algunos años comienza a evolucionar el uso y la utilidad de nuevos dispositivos que permiten automatizar de forma sencilla y eficiente el control de nuevas variables de las que aún no se ha explotado todo su potencial, el posicionamiento. Anteriormente, se podían obtener datos de este tipo de variables a través del análisis cinemático y de vídeo, pero podía resultar demasiado costoso para que fuera utilizado de forma diaria y rutinaria por los clubes. Actualmente, el abanico de posibilidades se ha extendido.

Además, el uso de estos datos no se reduce solo a objetivos de entrenamiento o preparación física. Las nuevas demandas de espectadores y aficionados incluyen la necesidad de conocer con detalle variables de rendimiento básico de los deportistas de sus equipos. Por tanto, la adquisición e instalación de este tipo de tecnología en las diferentes instalaciones deportivas que serán utilizadas para entrenamiento o competición se ha convertido en una importante decisión.

4.1. Vídeo

Puede ser utilizado tanto en estadios descubiertos como cubiertos y es el sistema estándar utilizado en la actualidad en los deportes de equipo profesionales (Buchheit et al., 2014; Haugen & Buchheit, 2016; Sampaio et al., 2015). Sin embargo, esa es su principal limitación, son diseñados para la alta competición y se instalan en las instalaciones deportivas que se utilizan para jugar los partidos, y su uso no se transfiere al entrenamiento. Prácticamente todas las encuestas que obtenemos y que se utilizan desde un punto de vista del aficionado nacen de estos sistemas. Sin embargo, los datos son cada vez más utilizados por cuerpos técnicos y por

investigadores independientes, de cara a analizar la carga del partido y los efectos del entrenamiento. Gracias a esta tecnología es posible obtener datos de velocidad, distancia y posicionamiento tanto de los jugadores como de otros elementos del campo, como las bandas o el balón, pudiendo calcular otra serie de datos mediante un algoritmo de posicionamiento. Además, un elemento muy importante, es que no requiere la incorporación de dispositivos receptores por parte de los jugadores. Entidades como LaLiga proporcionan una gran cantidad de información a los clubes profesionales a través de este tipo de sistemas de monitorización.

Por tanto, es prioridad de los titulares de estos servicios, aportar más información y posibilidades de cara a aprovechar su instalación y profesionalizar el deporte mediante las analíticas. A pesar de todo ello, este sistema tendrá que ser complementado en muchos casos con otros que aporten información similar y que puedan utilizarse durante otras situaciones como el entrenamiento.

4.2. Dispositivos de Posicionamiento Global (GPS)

Los sistemas GPS orientados a la práctica deportiva han sido perfeccionados en los últimos años. En este caso, es necesario que el deportista lleve encima el dispositivo, incorporado normalmente en un chaleco que ayuda a la sujeción. Su principal uso es el posicionamiento, sin embargo, incluyen acelerómetros y otros instrumentos que permiten obtener más cantidad de datos y más precisos (Figura 5). En cuanto al posicionamiento, se han pasado de unidades de 1Hz (1 dato por segundo) a unidades de 18Hz (18 datos por segundo). Gracias al programa que incorporan, permiten obtener datos de posicionamiento, velocidades, distancias, colisiones o aceleraciones, y puesto que incorporan bandas de frecuencia cardiaca, también aportan diferentes valores fisiológicos (López Fernández et al., 2017a; López Fernández et al., 2017b; Sánchez-Sánchez et al., 2014a; 2014b; Sánchez-Sánchez et al., 2016). Este tipo de instrumentos son por tanto idóneos para incorporar en el inventario de clubes y equipos, de cara a optimizar el

entrenamiento (Jones et al., 2017). En la actualidad, es posible utilizar estos dispositivos en partidos oficiales, haciendo que muchos equipos lo incorporen en sus rutinas diarias, y que en divisiones inferiores pueda ser utilizado en instalaciones que no disponen de sistemas de vídeo. Esto ha provocado su implantación en la mayoría de clubes deportivos de fútbol.

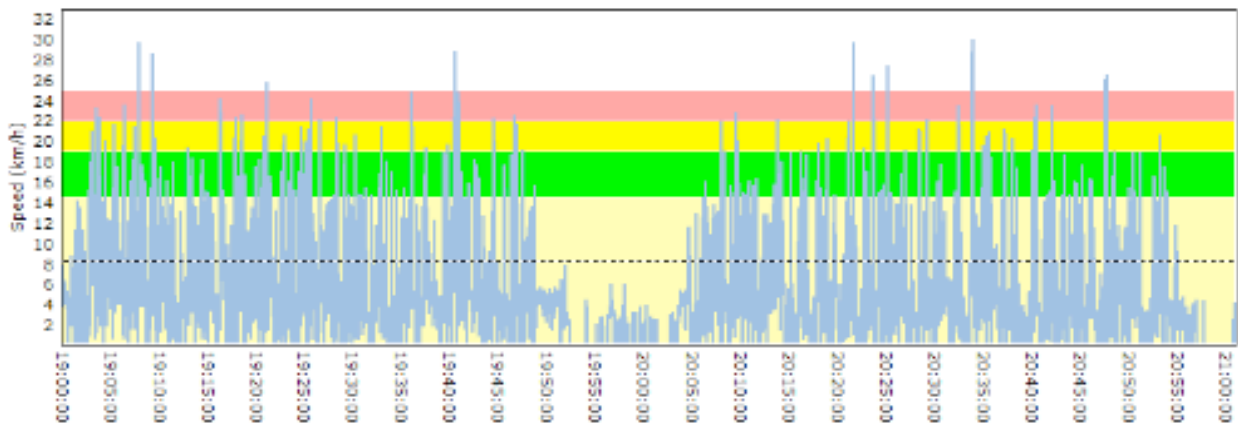


Figura 5. Perfil de actividad de un jugador de fútbol durante una situación real de juego

Sin embargo, la investigación hasta la actualidad ha demostrado un mejor comportamiento en distancias largas, y velocidades más sostenidas. Además, puesto que funcionan en base a la alineación con satélites, sólo pueden ser utilizados en espacios exteriores. Algunos fabricantes incorporan la posibilidad de estimar datos en interior en base a patrones obtenidos en exterior, pero el costoso procedimiento y la ausencia de validaciones de los sistemas indoor ponen en duda su utilización sin complementos adicionales. Por ello, el problema de cómo obtener este tipo de información cuando el deporte es de interior, como es el caso del baloncesto o fútbol sala, no es resuelto mediante esta tecnología.

4.3. Radiofrecuencia

La radiofrecuencia es el sistema que más evolución ha tenido para cubrir el déficit de la necesidad de obtener información similar a la de los sistemas GPS en deportes de interior, en

situaciones donde no se pueda contar con tecnología de vídeo. Aunque ya era un sistema conocido, la adaptación de la radiofrecuencia a instalaciones deportivas y el diseño de softwares específicos de estimación de parámetros físicos y tácticos cumplen con las pretensiones que demandaban los cuerpos técnicos de este tipo de deportes.

Actualmente existe la posibilidad de instalar el sistema en cualquier instalación cubierta, y poder obtener datos de las actividades que se hagan en ella, siempre que el deportista tenga incorporado un receptor. Con este sistema se pueden utilizar receptores más pequeños que los GPS, y pueden ser más fáciles de incorporar a la indumentaria del deportista, facilitando la aceptación por parte del deportista tanto en entrenamiento como en situaciones reales de juego. El Real Madrid de baloncesto incorpora este sistema en sus partidos como local.

Por otro lado, también se están diseñando sistemas que sincronizan esta señal de radiofrecuencia con otros dispositivos como GPS o similares. Para ello, es necesaria la instalación complementaria de unas antenas en la instalación deportiva cubierta. La información registrada es muy similar a la que se obtiene en deportes de exterior. En este caso, también es necesario incorporar el dispositivo en el deportista a través de chaleco o similar, haciendo más complicado su uso en partido por temas de comodidad o confort. Equipos como el F.C. Barcelona en sus secciones de baloncesto y fútbol sala ya emplean esta tecnología

4.4. Tensiografía (TMG)

La tensiografía es una técnica de evaluación no invasiva que permite evaluar las capacidades contráctiles del músculo de los deportistas. Esta herramienta de control permite identificar desequilibrios musculares en los deportistas y conocer la fatiga neuromuscular después de un esfuerzo (Ubago-Guisado, et al., 2017).

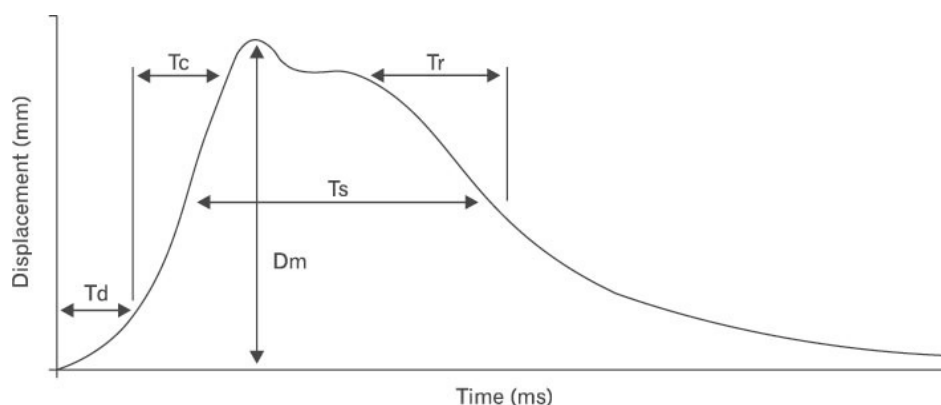


Figura 6. Definición de parámetros TMG (Carrasco et al., 2011)

El protocolo de medida variará en función del grupo muscular evaluado. La comparación de las variables en un mismo deportista permitirá detectar asimetrías neuromusculares, establecer el grado de recuperación muscular tras un estímulo de entrenamiento y conocer la fatiga acumulada de los grupos musculares evaluados. Esta información garantizará un control exhaustivo de la carga física del deportista y del riesgo de lesión muscular durante la práctica (López-Fernández 2017c). Por último, la evaluación periódica de estas variables clarificará el momento de retorno de un deportista a la competición después de una lesión.

4.5. Termografía

La termografía se ha convertido en un potente instrumento de investigación en muchas aplicaciones, tanto a nivel mecánico, eléctrico, militar, constructivo y médico. Debido a su carácter no intrusivo, la termografía infrarroja (IRT) puede ser definida como la ciencia del análisis de datos a partir de instrumentos de imagen térmicos sin contacto. Las cámaras termográficas detectan radiación en el rango de espectro electromagnético y producen imágenes de esa radiación llamadas termogramas. Este método provee de imágenes a tiempo real a distancia, con medidas de la temperatura de las superficies, en este caso, la temperatura de la piel.

Se trata de un método de diagnóstico de gran sensibilidad, totalmente rápido, seguro, inofensivo, altamente reproducible y que no implica la emisión de radiación. Esta técnica permite la visualización de la temperatura de la superficie con una sensibilidad por encima de 0.025°C y una precisión del 1%, de forma no invasiva y sin contacto físico con el sujeto (Costello et al., 2013). Estas características permiten a los científicos obtener el perfil térmico general del sujeto y, si es llevada a cabo de forma rutinaria, conducir a una monitorización en tiempo real de la temperatura de la piel, lo que permite obtener información sobre el complejo sistema de termorregulación del cuerpo humano.

Se han implementado algunos estudios usando termografía infrarroja en los campos del rendimiento y del diagnóstico patológico deportivo. Actualmente en la literatura hay algunos artículos que indican la posibilidad de usar la termografía para: la evaluación de la recuperación muscular; la programación del entrenamiento; modificación de entrenamientos; estimación del VO_2max ; identificación de edemas; de venas varicosas o de isquemias e identificación de lesiones musculares. La termografía ha sido aplicada en la prevención de lesiones, pero también como método para monitorizar las modalidades de recuperación muscular después del ejercicio, como la crioterapia.

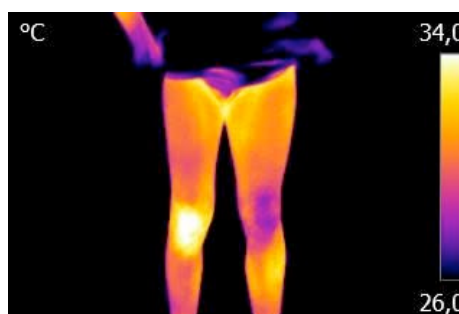


Figura 7. Asimetría térmica detectada en una lesión de rodilla en un jugador de fútbol sala

Sin embargo, esta técnica también ha sido usada por el Grupo IGOID en el campo de las superficies deportivas de césped artificial, confirmando su utilidad (Villacañas et al., 2017). En definitiva, el empleo de nuevas tecnologías aplicadas al deporte permite un control pormenorizado de la carga acumulada del deportista durante la temporada. La interpretación de esta información facilita el perfeccionamiento en la planificación física llevada a cabo por los equipos y/o deportistas, así como el diagnóstico precoz de lesiones. Por ello, su incorporación en el deporte moderno se hace indispensable. En este sentido, el Grupo IGOID está especializado en el desarrollo de protocolos de prevención y detección de lesiones mediante el uso e interpretación de nuevas tecnologías como las especificadas en este capítulo. El carácter multifactorial de estos protocolos, acompañados por tecnologías adicionales asociadas a la variabilidad de la frecuencia cardiaca, el equilibrio o las presiones plantares entre otras, así como el control sobre variables contextuales como la superficie de juego (Felipe et al., 2013; Sánchez-Sánchez et al., 2014a), incrementa la validez y fiabilidad de las metodologías intervencionistas utilizadas por este grupo de investigación.

5. Ciudades inteligentemente saludables

El lugar donde vivimos es uno de esos factores que afecta directamente a nuestra salud y a nuestras posibilidades de llevar una vida sana y próspera. Las comunidades y barrios que son socialmente cohesivos, que garantizan el acceso a los bienes básicos, que protegen el medio ambiente y que están diseñados para promover el bienestar físico y psicológico de sus habitantes son esenciales para asegurar unas condiciones dignas de vida y aumentar las posibilidades de que estos disfruten de una buena salud.

Las áreas urbanas resultan ser, a menudo, lugares poco saludables en los que vivir, caracterizados generalmente por tráfico denso, contaminación, ruido, estrés, grandes cantidades

de tiempo invertidas en desplazamientos y, en general, una serie de aspectos que condicionan nuestro día a día y que terminan por afectar a nuestra salud y a nuestra calidad de vida.

En comparación con la población residente en núcleos urbanos más pequeños, los habitantes de las ciudades experimentan tasas crecientes de enfermedades no transmisibles, lesiones y abuso de alcohol, medicamentos y otras sustancias. Estos aspectos no afectan a todos por igual, sino que dentro de una misma ciudad son los barrios más desfavorecidos los que suelen estar expuestos a los peores ambientes, acrecentando de esta forma la brecha social que ya de por sí generan aspectos como el nivel de educación o el estatus socioeconómico.

Independientemente de lo anterior, es un hecho constatado que el entorno en el que vivimos y la manera en que éste influye en nuestras vidas tiene una repercusión directa sobre nuestra salud y nuestra esperanza de vida. Desde hace más de una década, epidemiólogos sociales y expertos en sanidad de todo el mundo alertan de que nuestro código postal influye más en nuestra salud que nuestro código genético. Por ello, desde hace años instituciones y organizaciones de todo el mundo se afanan en promover el concepto de Ciudad Saludable, apelando a la regeneración urbanística y al desarrollo sostenible de las urbes como estrategia para promover la salud y la calidad de vida entre todos sus habitantes.

5.1. ¿Cuál es el punto de partida?

Las autoridades locales deben llevar a cabo un trabajo continuo en materia de promoción de la salud que garantice el bienestar físico y psíquico de sus ciudadanos y que sea eficaz a la hora de prevenir factores de riesgo que puedan desembocar en el desarrollo de enfermedades. La salud no debe ser entendida como la mera ausencia de afecciones o enfermedades, sino como un estado de completo bienestar físico, mental y social.

Además de aspectos como el uso de energías limpias, la seguridad, la gestión de residuos o el control de la calidad del aire, el concepto de Ciudad Saludable pasa, indispensablemente, por

la puesta en marcha de medidas que faciliten y fomenten hábitos de vida activos y saludables entre todos los ciudadanos. Éste es, con toda seguridad, el primer paso en el camino hacia la transformación de nuestras ciudades y nuestra sociedad. En este sentido, existen dos principales agentes urbanísticos que deben ser el foco de grandes esfuerzos debido a su carácter global y a su capacidad de influir sobre gran parte de la ciudadanía.

El primero de ellos consiste en la creación de una red de instalaciones deportivas, zonas verdes y espacios públicos que faciliten el acceso a la práctica deportiva a todas las personas independientemente de su edad, su nivel económico o su condición social. El sector privado es, sin duda, un aliado imprescindible en esta tarea. Sin embargo, las instituciones locales tienen también una gran responsabilidad en este sentido ya que no sólo deben emprender medidas para fomentar esa inversión privada, sino que también deben poner a disposición de la ciudadanía una red de instalaciones y servicios públicos suficientemente amplia así como espacios adecuados que faciliten la práctica de actividad física al aire libre.

El segundo de los aspectos de carácter global es la creación de una red vial ágil y segura que fomente el transporte activo y facilite la movilidad sostenible ya sea a pie, en bicicleta o en transporte público. La experiencia en los países del norte de Europa como Holanda o Dinamarca indica que el éxito de este tipo de medidas no reside en la motivación de la gente por reducir gastos o por acabar con la contaminación. Las dos razones principales por las que el transporte activo goza de gran popularidad en estos países son porque es saludable y, principalmente, porque es más rápido y fácil desplazarse de este modo. Por lo tanto, dotar a las ciudades de las infraestructuras necesarias para crear una red de transportes eficiente, accesible y segura debe ser una medida prioritaria a la hora de construir una Ciudad Saludable.

Aspectos como la planificación urbanística, la adaptación y regeneración de espacios urbanos, el estudio de hábitos de vida o los sondeos en cuanto a preferencias y gustos tendrán una importancia crucial cuando se afronte este cometido. La estrecha colaboración con universidades,

empresas y grupos de investigación es, sin duda, un recurso muy valioso a disposición de los ayuntamientos que no debería dejarse de lado a la hora de afrontar este reto.

6. Optimización de la gestión en empresas deportivas

La optimización del rendimiento en el deporte se ve desde el punto de vista de la mejora del rendimiento físico y deportivo. Sin embargo, existe otra área que también ha trabajado en profundidad en la investigación sobre la mejora del rendimiento: La Gestión Deportiva, en este caso, a través de la optimización del rendimiento empresarial en entidades deportivas. Entendemos que esta área de estudio es vital para el desarrollo deportivo, dado que el crecimiento y mejora de la calidad en organizaciones deportivas llevará a mejorar los recursos e instalaciones puestas a disposición de los deportistas, así como a reducir las barreras a la práctica de actividad física.

El Grupo IGOID es pionero en la investigación en este aspecto, pudiendo destacar que es una de las áreas que definen la creación del grupo y sobre la que se empieza a investigar de forma oficial.

6.1. Modelos y sistemas de gestión

En este punto se encuentra el primer artículo de relevancia internacional publicado por el grupo en 2008 (Gallardo et al., 2008). En este trabajo se analiza los requerimientos de los gestores de instalaciones deportivas de cara a la obtención de un software de gestión integral. A través de una investigación cualitativa por grupo de expertos. En dicho trabajo se anticiparon necesidades que en la actualidad son una realidad, como la gestión a través de dispositivos móviles o diferentes elementos de facturación, horarios y clientes que actualmente incorporan los famosos software CRM (Customer Relationship Management).

Tras ello, el grupo IGOID comienza a trabajar sobre conceptos propios del Big Data aplicado a deporte, en este caso, desde el punto de vista de la gestión. Aprovechando los datos publicados en el censo de Instalaciones Deportivas de España, se publican dos investigaciones. En la primera de ellas (Gallardo et al., 2009a), se presenta un sistema de medición del rendimiento en materia de oferta de instalaciones deportivas, consiguiendo un indicador sintético que permite catalogar las regiones españolas en base al desarrollo de su infraestructura deportiva. Tras un análisis factorial, se crea un indicador total y tres parciales, basados en la densidad, cantidad y calidad de las instalaciones deportivas. En la segunda (Burillo et al., 2011), se realiza un análisis de la influencia del entorno socioeconómico sobre el desarrollo de la infraestructura deportiva, encontrando claras relaciones. Así, el nivel de práctica de actividad física y el nivel económico de la población se relacionan de forma significativa con el desarrollo de la infraestructura deportiva.

6.2. Finanzas de la gestión deportiva local

La administración pública ha sufrido gran cantidad de cambios en sus intereses desde la implantación del New Public Management. Desde entonces, el interés por la evaluación y medición del rendimiento ha sido cada vez mayor. Entre los diferentes servicios públicos locales más afectados por estos cambios encontramos los servicios deportivos municipales, dado su gran crecimiento en estos años. Normalmente, los servicios deportivos locales en Europa y en Latinoamérica trabajan para proveer de instalaciones deportivas y actividades a todos los sectores de la población, con el objetivo de incrementar los índices de actividad (Gallardo et al., 2009b). Por ello, son titulares y gestores de sus propias instalaciones deportivas (Benito et al., 2012; Liu, 2009).

Por todo ello, se han desarrollado una serie de investigaciones para mostrar la realidad en cuanto al rendimiento de los servicios deportivos municipales, de cara a mejorar su gestión y

marcar datos que permitan fijar objetivos de rendimiento alcanzables y realistas. En este sentido, destacan las investigaciones realizadas por el Grupo IGOID de 2012 a 2016 (García-Unanue et al., 2012; 2013; 2014; 2016a; 2016b). A través de la condición financiera, sistema para analizar el rendimiento económico de servicios municipales, se muestra un análisis de los principales indicadores financieros de los servicios deportivos municipales españoles (Tabla 1).

Tabla 1. Resultados de indicadores en organismos autónomos deportivos de los municipios españoles de 2002 a 2011

INDICADORES	p25	p50	p75	%*
Índice de ahorro neto por habitante	-0,384	0,565	2,130	66,53
Autofinanciación	0,178	0,287	0,453	20,71
Resultado presupuestario no financiero	1,032	0,996	0,955	55,82
Gasto corriente por habitante	20,061	32,60	50,241	-

* % de entidades con resultados teóricamente correctos

La buena gestión de empresas deportivas, entidades públicas o clubes es vital para la salud del sistema deportivo. Es la buena gestión la que rompe las barreras a la práctica y dota de los recursos necesarios para el desarrollo del deporte a todos los niveles. Por ello, el grupo IGOID ha materializado la investigación sobre el rendimiento en organizaciones deportivas, como si de atletas se trataran, con el objetivo de mejorar sus resultados.

7. Referencias

Aenor (2014). UNE-En 15330-1:2014. Superficies deportivas. Superficies de hierba artificial y punzonadas principalmente diseñadas para uso exterior. Parte 1: Especificaciones para superficies de hierba artificial para fútbol, hockey, rugby, tenis y uso multideportivo.

Bedford, P. (2009). Retain & Gain: Keeping Your Members Engaged. Paper presented at the A Global Perspective: Challenges & Opportunities for Membership Growth & Retention, San Francisco.

Benito, B., Solana, J., & Moreno, M. R. (2012). Assessing the efficiency of local entities in the provision of public sports facilities. *International Journal of Sport Finance*, 7, 46-72.

Buchheit, M., Allen, A., Poon, T. K., Modonutti, M., Gregson, W., & Di Salvo, V. (2014). Integrating different tracking systems in football: multiple camera semi-automatic system, local position measurement and GPS technologies. *Journal of sports sciences*, 32(20), 1844-1857.

Burillo, P., Barajas, Á., Gallardo, L., & García-Tascón, M. (2011). The influence of economic factors in urban sports facility planning: a study on Spanish Regions. *European Planning Studies*, 19(10), 1755-1773.

Carrasco, L., Sañudo, B., de Hoyo, M., & Ochiana, G. (2011). Tensiomyographic characteristics of Rectus Femoris after a single bout of intense exercise. *Journal of Social Sciences*, 7(3), 354.

Clavel San Emeterio, I., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., & García-Unanue, J. (2016). A prediction model of retention in a Spanish fitness centre. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 300-318.

Costello, J., Stewart, I. B., Donnelly, A. E., Selfe, J., & Karki, A. I. (2013). Use of thermal imaging in sports medicine research: a short report: short article. *International Sportmed Journal*, 14(2), 94-98.

Fédération Internationale de Football Association, The Method and requirements manual for the FIFA Quality concept. <https://football-technology.fifa.com/en/media-tiles/football-turf-handbook-of-requirements-2015/>, 2015 (accessed 20.10.2016).

Felipe, J. L., Gallardo, L., Burillo, P., Gallardo, A., Sánchez-Sánchez, J., & Plaza-Carmona, M. (2013). Artificial turf football fields: a qualitative vision for professional players and coaches. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 35(2), 105-120.

Luna, Á. F., & Guerrero, L. G. (2015). *Piscinas en 360 °: consejos y propuestas para su correcto diseño, mantenimiento y explotación (Vol. 147)*. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.

Gallardo, L., Burillo, P., García-Tascón, M., & Salinero, J. J. (2009b). The ranking of the regions with regard to their sports facilities to improve their planning in sport: the case of Spain. *Social Indicators Research*, 94(2), 297-317.

Gallardo, L., García-Tascón, M., & Burillo, P. (2008). New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts. *International Journal of Information Management*, 28(4), 235-245.

Gallardo, L., García-Tascón, M., Burillo, P., & Salinero, J. J. (2009a). *Differences of needs and problematics between managers in public and private esports organisations in Spain*. Paper presented at the The 16th EASM Conference, Heidelberg.

García-Unanue, J., Felipe, J. L., Gómez-González, C., del Corral, J., & Gallardo, L. (2016a). External constraints on Spanish municipal sports agencies' finances. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(2), 198-215.

García-Unanue, J., Felipe, J.L., & Gallardo, L. (2014). Autofinanciación en los organismos autónomos deportivos municipales en España: cálculo y evolución. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (404), 15-26.

García-Unanue, J., Gallardo, L., & Felipe, J. L. (2012). La factura deportiva. Diseño e implantación de un modelo de cálculo de costes para los servicios deportivos municipales. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2).

García-Unanue, J., Gallardo, L., Felipe, J.L. (2013). Herramienta de ayuda para la gestión económica para los servicios deportivos. Cuenca: UCLM.

García-Unanue, J., L Felipe, J., del Corral, J., & Gallardo, L. (2016b). Assessing Financial Condition of Municipal Sports Agencies: A Data Benchmarking Approach. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1).

Grupo IGOID (2015). Acciones innovadoras para las instalaciones deportivas. Toledo: Grupo IGOID.

Haugen, T., & Buchheit, M. (2016). Sprint running performance monitoring: methodological and practical considerations. *Sports Medicine*, 46(5), 641-656.

IHRSA. (2013). *The IHRSA European Market Report: the size and scape of the health club industry*. Boston: Club Business International.

LifeFitness. (2015). *Estudio anual del mercado del fitness en españa 2015: Contexto, situación y tendencias del sector en España*. Barcelona: Life Fitness Iberia.

Liu, Y. D. (2009b). Sport and social inclusion: evidence from the performance of public leisure facilities. *Social Indicators Research*, 90, 325-337.

López-Fernández, J., Gallardo, L., Fernández-Luna, Á., Villacañas, V., García-Unanue, J., & Sánchez-Sánchez, J. (2017a). Pitch size and Game Surface in Different Small-Sided Games. Global Indicators, Activity Profile and Acceleration of Female Soccer Players. *The Journal of Strength & Conditioning Research*. doi: 10.1519/JSC.0000000000002090

López-Fernández, J., García-Unanue, J., Sánchez-Sánchez, J. León, M., Hernando, E., & Gallardo, L., (in press). Neuromuscular responses and physiological patterns during a soccer simulation protocol. Artificial turf versus natural grass. *The Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*.

López-Fernández, J., Sánchez-Sánchez, J., Gallardo, L., & García-Unanue, J. (2017b). Metabolic Power of Female Footballers in Various Small-Sided Games with Different Pitch Surfaces and Sizes. *Sports*, 5(2), 24.

Memmert, D., Lemmink, K. A., & Sampaio, J. (2017). Current approaches to tactical performance analyses in soccer using position data. *Sports Medicine*, 47(1), 1-10.

Rein, R., & Memmert, D. (2016). Big data and tactical analysis in elite soccer: future challenges and opportunities for sports science. *SpringerPlus*, 5(1), 1410.

Rodríguez-Cañamero, S., López-Fernández, J., Villacañas, V., & Gallardo, A. M. (2016). Evolución de los resultados del sector del fitness por tamaño de empresa. In Gálvez Ruiz, P. et al. (Ed.), *Economía, gestión y deporte. Una visión actual de la investigación* (pp. 165-168). Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi.

Sampaio, J., McGarry, T., Calleja-González, J., Sáiz, S. J., i del Alcázar, X. S., & Balciunas, M. (2015). Exploring game performance in the national basketball association using player tracking data. *PloS one*, 10(7), e0132894.

Sánchez-Sánchez, J., Felipe, J. L., Burillo, P., del Corral, J., & Gallardo, L. (2014b). Effect of the structural components of support on the loss of mechanical properties of football fields of artificial turf. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology*, 228(3), 155-164.

Sánchez-Sánchez, J., García-Unanue, J., Felipe, J. L., Jiménez-Reyes, P., Viejo-Romero, D., Gómez-López, M., . . . Gallardo, L. (2016). Physical and physiological responses of amateur

football players on 3rd generation artificial turf systems during simulated game situations. *Journal of Strength & Conditioning Research*. doi: 10.1519/JSC.0000000000001415

Sánchez-Sánchez, J., García-Unanue, J., Jiménez-Reyes, P., Gallardo, A., Burillo, P., Felipe, J. L., & Gallardo, L. (2014a). Influence of the mechanical properties of third-generation artificial turf systems on soccer players' physiological and physical performance and their perceptions. *PloS one*, 9(10), e111368.

Sánchez-Sánchez, J., Haxaire, P., García Unanue, J., Felipe, J. L., Gallardo, A. M., & Gallardo, L. (2017). Determination of mechanical properties of artificial turf football pitches according to structural components. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology*, 1754337117717803.

Sperandei, S., Vieira, M. C., & Reis, A. C. (2016). Adherence to physical activity in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center members. *Journal of science and medicine in sport*, 19(11), 916-920.

Ubago-Guisado, E., Rodríguez-Cañamero, S., López-Fernández, J., Colino, E., Sánchez-Sánchez, J., & Gallardo, L. (2017). Muscle contractile properties on different sport surfaces using tensiomyography. *Journal of Human Sport and Exercise*, 12(1), 167-179

Villacañas, V., Sánchez-Sánchez, J., García-Unanue, J., López, J., & Gallardo, L. (2017). The influence of various types of artificial turfs on football fields and their effects on the thermal profile of surfaces. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology*, 231(1), 21-32.

La nueva guerra fría en deporte y la gerencia deportiva: Las implicaciones de las acusaciones de dopaje rusas para la gerencia y políticas deportivas

Sergey Altukhov

Universidad Estatal de Lomonosov en Moscú

Igor Ponkin

Instituto de Administración y Gerencia Pública

Alena Redkina

Doctora en Leyes

Sergey Altukhov. Doctor, Profesor asociado de la Universidad Estatal de Lomonosov en Moscú, Subdirector del Centro de Gerencia Deportiva de la Universidad Estatal de Lomonosov en Moscú.

Igor Ponkin. Doctor en Leyes, Profesor del Instituto de Administración y Gerencia Pública de la Academia Rusa Presidencial de la Economía Nacional y la Administración Pública (Moscú), Profesor Estatal.

Alena Redkina. Doctora en Leyes, experta del Consorcio de Especialistas en Leyes Deportivas (Moscú).

Resumen. Este artículo examina el estado actual de la Guerra Fría en el mundo de los deportes, la cronología del escándalo de dopaje del 2015 – 2017. Se toman en consideración los prerequisites políticos e ideológicos que desencadenaron este escándalo, y se hace un análisis de posibles escenarios en el desarrollo de eventos basado en las observaciones obtenidas. Después de que Rusia llevó a cabo los Juegos Olímpicos más exitosos en Sochi en el 2014 y gastó 52 billones de dólares para organizar los juegos, quedó claro que debían venir cambios en el movimiento Olímpico y la política deportiva. Rusia ha fortalecido su influencia en las políticas mundiales. Después de eso los fiscales estadounidenses intervinieron activamente en las actividades de las federaciones deportivas internacionales, empezando así los arrestos y escándalos. Para ese tiempo, las compañías televisivas americanas comenzaron a firmar contratos con el COI por millones de dólares. Los escándalos de dopaje en el deporte ruso permitieron que los líderes americanos eliminaran temporalmente a uno de los competidores y recuperaran el liderazgo en las políticas deportivas. La Guerra Fría en el deporte aún no ha terminado. Y el conflicto continúa desarrollándose. El artículo resalta los niveles claves de este problema.

Palabras Clave: La teoría de la “Guerra Fría”, marcas deportivas, gerencia deportiva, contratos y derechos televisivos, programa anti-dopaje de Rusia, reportes de McLaren. Comisión WADA, comisión anti-dopaje del Comité Olímpico Internacional, método TAIDA.

1. Introducción

El término “Guerra Fría” apareció por primera vez tomando su fuerte lugar en el sistema de relaciones internacionales luego de la victoria de la coalición anti-Hitler sobre el fascismo en la Segunda Guerra Mundial. En mayoría de las definiciones existentes, se considera el reporte de Wiston Churchill en Fulton el 5 de Mayo de 1946, como el comienzo de la Guerra Fría. El Primer Ministro de Gran Bretaña creyó que si los estados comunistas o neo-fascistas tenían armas nucleares, estos serían capaces de imponer sistemas totalitarios en países democráticos libres. Él advirtió a todos acerca de los peligros de la tiranía y propuso una “cortina de hierro” para la separación de la URSS y sus aliados.

Esta idea continuó en la “Doctrina Truman” el 12 de Marzo de 1947, la cual propuso la creación de bases militares americanas en el Mar Mediterráneo para ayudar a Grecia y Turquía. La Guerra Fría marcó la confrontación entre los Estados Unidos de América y la Unión Soviética en todas partes – en el espacio, en las profundidades del océano, en los laboratorios científicos, en el deporte, en el arte, en la educación, etc.

En 1991, la URSS colapsó, dejando un sólo poder – el de Estados Unidos, el cual trató de reconstruir el mundo entero en la base de los valores liberales americanos. De por sí, el colapso de la Unión Soviética significó la victoria en la Guerra Fría. Pero la vida sin enemigos escondidos no le gustó a los demócratas americanos. Por ello, el siguiente nivel en el desarrollo del poder americano era reconocido como terrorismo para las operaciones militares y globalización para los recursos económicos y financieros en las manos de los Estados Unidos. En el marco de la globalización, se hace un intento de imponer a toda la raza humana un tipo de modelo universal de orden social modelado en EUA y Europa Occidental.

Sin embargo, los líderes Americanos no pueden hacer esto aún. La acción genera una contra-acción. Hay resistencia activa en varias partes del mundo en contra del establecimiento de valores americanos, que son inaceptables para mucha gente. Con frecuencia esta política incluye

organizaciones e instituciones públicas. La historia continúa, la lucha continúa en un nuevo nivel de desarrollo. Uno de los ejemplos más sorprendentes fue el escándalo anti-dopaje de 2015 – 2017 contra el deporte ruso.

En el 2016, la Agencia Mundial Anti-Dopaje publicó un reporte sobre lo que alegaba eran inconvenientes de anti-dopaje de parte del Estado Ruso, administraciones deportivas, la Agencia Anti-Dopaje Rusa (RUSADA, por sus siglas en inglés) y los atletas rusos durante varios de los últimos años, particularmente en los Juegos de Invierno de Sochi en el 2014. Esto ocasionó la suspensión de algunos atletas en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos del 2016. El Comité Olímpico permitió que algunas suspensiones se mantuvieran parcialmente, lo que motivó un reporte posterior del abogado Canadiense, Richard McLaren, miembro de la WADA (siglas en inglés de la Agencia Mundial Anti-Dopaje) que completó la investigación inicial y que mantenía relaciones cercanas al líder fundador de la WADA, Richard Pound. El Reporte McLaren fue publicado en Diciembre del 2016 e hizo que varios eventos fuesen movidos de Rusia y se originaran apelaciones en cortes del Estado Ruso. El presidente Putin y el Gobierno Ruso respondieron con la creación de un panel de vigilancia para establecer controles anti-dopaje rusos en la Universidad Estatal de Lomonosov-Moscú.

Este caso examina las estructuras internacionales de los eventos deportivos de élite, las políticas de anti-dopaje y la aparición de una nueva Guerra Fría en el deporte. En Enero del 2017, unos reportes vincularon el escándalo anti-dopaje ruso con alegatos de interferencia de Rusia en las elecciones de Estados Unidos del 2016. El rol y significancia de la nueva Rusia en estos escándalos se está incrementando cada día. El mundo no se ha hecho unipolar. La respuesta de los gerentes deportivos y gerentes de eventos a las “crisis” generadas interna o externamente es crucial para el éxito a largo plazo de las organizaciones deportivas y los eventos deportivos que se vuelven más y más significativos en el alto mundo geo-político de la actualidad.

2. Revisión Literaria

Los recursos literarios que estudian las causas y los niveles principales de la confrontación entre EEUU y la URSS en la Guerra Fría, son muy extensos y de gran valor para los políticos, historiadores e investigadores en el campo de las relaciones internacionales. Mucha de esta literatura analiza la transformación del sistema de relaciones internacionales y las políticas extranjeras de los estados después de la Segunda Guerra Mundial y especificaciones sobre lazos diplomáticos, la lucha por los recursos y el reconocimiento mutuo.

Los científicos difieren respecto a las causas y fechas del comienzo de la Guerra Fría. D. Proektor (Proektor, 1995) cree que la Guerra Fría comenzó en las primeras décadas del Siglo XX, ya que el Occidente categóricamente no reconoció el comunismo como un modelo socio-político. El Profesor V. Zubok (Zubok, 2005) considera que la Guerra Fría inició en el momento de la destrucción del “eje del mal” – Roma – Berlín – Tokyo. Luego de Septiembre, 1945, quedó claro que los líderes de la coalición anti-Hitler tenía ideas diferentes sobre cómo usar los frutos de la victoria. La Unión Soviética insistió en reparaciones y el establecimiento de un régimen comunista en los territorios liberados del fascismo. EEUU buscó crear un nuevo sistema económico y su rol dominante en la política mundial. De hecho, al final de 1947 se interrumpieron todas las negociaciones entre la URSS y sus aliados en Alemania y Japón, al igual que las reparaciones.

Los científicos también estuvieron particularmente interesados en preguntas referentes a la responsabilidad y culpabilidad respecto a desencadenar la Guerra Fría. Algunos historiadores creen que la responsabilidad de la misma recae en los Estados Unidos de América y sus políticas (Gaddis, 2005; Zubok, 2007). Los investigadores argumentan que la Guerra Fría fue el producto del Imperialismo Americano. “La Guerra Fría se generó porque era muy deseada. Queremos que se retiren aquellos que no tienen la voluntad de cambiar por el dominio mundial, y hacer la tierra al menos 85% (expresión de Truman) similar a los estándares americanos. La Guerra Fría no fue

nuestra elección. No podía ser la elección de la URSS después de la guerra más severa y los enormes sacrificios hechos por la gente con la intención de permanecer en ellos mismos y vivir en su propia discreción...” (Bezymensky, Falin, 1989). Un enfoque interdisciplinario a la formación de causas y mecanismos de neutralización en la Guerra Fría es presentado en el libro de tres volúmenes “The Cambridge History of the Cold War” (Leffler, Melvyn, Westad, 2010). Con la guía de historiadores, científicos políticos y diplomáticos discuten las realidades y consecuencias de tomar decisiones en esta confrontación.

Algunas teorías modernas sugieren que la Guerra Fría continuó hasta el 11 de Septiembre del 2001, porque luego de esta fecha, las prioridades en la política extranjera de EEUU se reemplazaron por la lucha en contra del terrorismo internacional.

La Superserie de hockey sobre hielo de Canadá-URSS de 1972 es reconocida históricamente como la confrontación deportiva más intensa de la Guerra Fría. Los ocho encuentros cambiaron radicalmente las tensiones y orientaciones políticas de los políticos alrededor del mundo. Investigadores en Rusia y Norteamérica (Hoppener, 1972; Dvortsov, 1979; MacSkimming, 2012; Podnieks, 2012) escribieron sobre esta serie y su papel en la política mundial. Las realidades de la Guerra Fría en las arenas de hielo son descritas por los participantes directos de estos encuentros de hockey (Sinden, 1973; Dryden, 1975; Tretiak, 1993; Sears; Park, 2012).

La literatura en el estudio de los problemas de dopaje y las reglas para la regulación de las políticas anti-dopaje examinan todos los aspectos influyentes posibles – desde los resultados deportivos hasta el crimen. Becker (1968) explica el enfoque económico en el sistema de “crimen y castigo.” El dopaje es parte de la economía criminal y los atletas están propensos al “síndrome del prisionero”, el cual debe mantener un voto de silencio por miedo a morir. El mercado de drogas para el alto desempeño se estimó en 10 millones de euros para el 2015 (Bourg y Gouguet, 2017) y se encuentra en un rápido crecimiento alrededor del mundo ¿Cómo resistir esto? Reforzar

el castigo y las sanciones (Berentsen, 2002), mejorar el sistema de pruebas y reducir las tarifas (Eber yThépot, 1999), crear incentivos para los atletas y equipos (Bird y Wagner, 1997), (Dilger yTolsdorf, 2004) no logra los resultados esperados.

Las causas institucionales se están volviendo el centro de la irracionalidad en la lucha contra el dopaje (Eber, 2002; Wagner, 2010). Las asociaciones y federaciones deportivas se balancean en el problema de los egresos deportivos y la eficiencia económica de sus organizaciones. Las organizaciones anti-dopaje entienden esto y se convierten en cuerpos de seguridad de la economía criminal. El Comité Olímpico Internacional y WADA se están convirtiendo en sostenes claves a nivel médico en la economía deportiva.

La clave para solventar el problema es el cambio de la consciencia de los atletas. QinWu ofrece una dirección más en la lucha contra el dopaje (Wu et al., 2016). Los científicos de la Universidad de Adelaide ofrecen crear un fondo de pensión para atletas, en el cual deducirán el porcentaje de las tarifas. Podrán obtener esta pensión sólo si jamás han sido descubiertos en dopaje.

El profesor WladimirAndreff (Andreff, 2015) hizo una propuesta interesante. El cree que es necesario que sean presentados diarios de dopaje por los corredores en el Tour de Francia, los cuales indicarán todas las preparaciones prohibidas al atleta durante toda la temporada. Al violar su diario de dopaje, se obtendría como consecuencia una descalificación de por vida. Los corredores con diarios exitosos pueden disfrutar el pelotón completo sin restricciones.

Se debe denotar que prácticamente no hay una aproximación científica de cuánto cuesta hoy la economía anti-dopaje. Millones de tubos de pruebas con análisis de los atletas vuelan por aire entre torneos y laboratorios. Y esta economía no es transparente. Se puede asumir que este factor también afecta el desbalance de las políticas deportivas y las historias escandalosas asociadas con el dopaje en el deporte.

Muchos temas permanecen sin resolver, y las fronteras de las investigaciones científicas se expanden constantemente, lo que lo hace un campo particularmente rico para investigadores nuevos y experimentados.

3. Estudios de Caso

La teoría de la “Guerra Fría” es una forma de coexistencia pacífica entre súper poderes. Las ideologías de la Unión Soviética no enseñaron de esa forma. Estados poderosos con capacidades nucleares tienen que relacionarse entre sí por medios políticos para dar vida a algún sentido remanente. La historia de la humanidad indica heterogeneidad de progreso cultural, social y espiritual en cada grupo étnico y cada persona que ha habitado la tierra. En este caso la unidad habla de diversidad. Sin embargo, el desarrollo y la penetración progresiva de ideas y significados conllevan a la guerra la mayoría del tiempo. Trate de responder la pregunta: ¿Es la pólvora la culpable si es colocada en un cartucho? ¿Por qué los logros más resaltantes del proceso evolutivo sirven para la guerra? Incluso – “La Guerra Fría”.

¿Qué es la Guerra Fría? Es la preparación oculta para la guerra real. Son tratos, correos e influencias, capacidades ocultas, para reducir la diferencia en potencial de recursos y en capacidad de responder a la guerra. La rivalidad abierta es transferida a actividades humanitarias y logros de la humanidad en artes, literatura, Ballet, deporte y en esta rivalidad – todos los medios son buenos. Glorifican el orden social.

¿Recuerda la Guerra Fría previa? En 1972, en lo más alto de la confrontación, la Súper Serie de Hockey entre URSS y Canadá se llevaba a cabo. Este fenómeno sería materia de estudio de un gran número de estudios en varias áreas. Pero el logro principal de esta serie fue la liberación del vapor comprimido que previno una explosión. Y desde entonces el deporte no sólo está limitado al desarrollo físico, la perfección o las habilidades individuales, la fuerza física y la

resistencia, sino que el deporte también se convirtió en la escena para la acción e incluyó los boycotts a los Juegos Olímpicos.

La Guerra Fría creó la definición popular del deporte como una sublimación de la guerra. El deporte se convirtió en un sustituto de las guerras reales. El rápido crecimiento del movimiento Olímpico en la segunda mitad del Siglo XX se logró con el incremento de la competencia y la relación del deporte con todos los nuevos recursos y oportunidades y este enfoque aceleró la capitalización del deporte y la formación en los negocios deportivos. Los sistemas deportivos y eventos de entretenimiento, las tablas de clasificaciones, y los rankings migraron ahora a las relaciones públicas de las Naciones, etnias y culturas. El deporte se convirtió en uno de los valores humanos más importantes y en una plataforma para la competencia global.

Debemos percibir el deporte como un nuevo complejo de deportes y producción de entretenimiento, servicios de viajes, medios, educativos, informativos y otros, y un volumen de negocios de un billón de dólares. La Guerra Fría y la globalización sirvieron para la creación y crecimiento de un nuevo mercado y el establecimiento de la economía de los deportes. Pero los billones de dólares atraen al deporte a todas las fallas que se conocían previamente.

La historia de acusaciones y suspensiones de atletas rusos es el “Guerra y Paz” de Lev Tolstoy en el ambiente contemporáneo. Y al igual que se presentó en la novela clásica, Rusia se opone a la civilización Europea con la participación de los más altos líderes del estado. El deseo de la grandeza y la fama dicta sus decisiones, las cuales llevan a consecuencias dramáticas. En la historia del dopaje hay traidores y sacrificio, amor y odio, hay Bezukhov y Karataev, hay Napoleón y Kutuzov. Y la pregunta en nuestra historia podría sonar de maneras diferentes ¿Es culpable el dopaje de ser usado en el deporte?

MatsLindgren y Hans Bandhold propusieron una herramienta metodológica para la investigación en la planificación del escenario: el método de “TAIDA”, enlaza el futuro y la estrategia. Lindgren y Bandhold usan este algoritmo para manejar cientos de proyectos de

planificación de escenarios para compañías y organizaciones públicas y privadas durante varios años. La abreviación TAIDA significa:

- Rastreo (*Traking*): *monitoreamos los cambios y signos de amenazas actuales y potenciales;*
- Análisis (*Analysing*): *analizamos el impacto y generamos guiones;*
- Proyección (*Imaging*): *identificamos las oportunidades y creamos una proyección de los desarrollos deseados;*
- Decisión (*Deciding*): *medimos la información, y se toman decisiones referentes a opciones y estrategias;*
- Acción (*Acting*): *se establecen los objetivos a corto plazo, se toman los primeros pasos y se trata de hacer estas actividades;*^[1]

Los autores señalan tres tipos principales de guiones – basados en los escenarios en tendencia, contrastantes, y estándares – que deben asociarse con opciones de futuro probables, posibles, deseables e indeseables. Además, el guión puede ser global, local y situacional. En nuestro caso – asociado con el análisis de eventos y desarrollos en el movimiento Olímpico Internacional – es un desarrollo activo. Los escenarios propuestos tienden a basarse en observaciones y tendencias. Trataremos de evitar pronósticos y enfocarnos más en observaciones, análisis y posibles escenarios.

3.1 Rastreo

15 de Febrero del 2015, se conmemoraba el primer aniversario de la triunfal llevada a cabo de los juegos de Invierno de Sochi. El Presidente del Comité Olímpico Internacional Thomas Bach se reunió con el Presidente ruso Vladimir Putin e hizo un planteamiento, denotado por muchos investigadores y expertos.

“Discutimos diferentes temas, especialmente la cooperación entre el COI y las Naciones Unidas en referencia al deporte y la contribución de Rusia a la adopción de ciertas resoluciones. También discutimos el rol del deporte en la sociedad, y felicité al Presidente Putin con iniciativas en el desarrollo del deporte. Pienso que después de una organización de los juegos en Sochi tan exitosa, Rusia tiene una excelente reputación en cuanto a organización de eventos deportivos y hospitalidad, la cual su país ha brindado alrededor del mundo”^[2]

¿Qué pasó luego? La solicitud de la operación especial de prosecutors Americana y comenzó el arresto de oficiales mayores en el fútbol internacional (FIFA) y la federación atlética (IAAF). Tal acción de poder activa luego de la evaluación de las actividades rusas por parte de Thonas Bach parece una coincidencia a primera vista.

Todos recordamos la novela de Leo Tolstoy: el conflicto principal, que latía lentamente y rebosaba en el mundo durante la Guerra Fría va entre lo que es “simple” y lo que es “correcto”^[3] Es muy fácil subyugar a la gente, que considera que la promoción es un éxito rotundo y se convierten en agentes de la voluntad del fuerte. Pero esto no es siempre correcto. Allí yace la naturaleza básica del conflicto. Puede haber muchas razones de insatisfacción entre sí, así como puede haber solo una. Los billones de dólares manejados por los líderes del Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales fueron una razón banal y sencilla para iniciar una nueva Guerra Fría.

3.2. Análisis

Supongo que el desarrollo actual del mundo del deporte no ocurre paso a paso, sino de acuerdo a ciertos múltiples escenarios que requieren una respuesta operativa del liderazgo del COI y un nuevo paradigma de gerencia de organización. Mire la agenda de la sesión extraordinaria del COI en Diciembre del 2014 donde no había escándalos. No existe ansiedad

sobre el futuro de la organización y el movimiento Olímpico internacional por completo. Nunca se mencionó a la WADA como tema de discusión.

Agenda de la sesión extraordinaria del COI (Diciembre del 2014):

- la reducción de los gastos de la organización de los Juegos Olímpicos;
- clara división de los gastos de organización de los Juegos Olímpicos en el costo de llevar a cabo las competencias y el desarrollo de las infraestructuras urbanas.
- problemas por el (struggle) de la “pureza” de los atletas;
- el lanzamiento del Canal de Televisión Olímpico;
- la estrategia de desarrollo de los Juegos Olímpicos Juveniles;
- la política cultural del COI;
- la mejora de la gerencia del COI;
- la actualización de las estrategias de patrocinio de cooperación, ética, licencia y registro;
- el nuevo procedimiento para la membresía del COI.

Todo parece muy sólido y sencillo. Los miembros de COI discuten estrategias y prospectos ¿Por qué ocurrió esto? Los ingresos del COI continuaron creciendo estando incluso en el tope de la crisis económica que golpeó la economía global. Vale la pena observar los costos de los derechos de transmisión en televisión de los Juegos Olímpicos para tener una noción completa de los procesos de negocios de COI. Esta figura como tal no les permite a los líderes de COI evaluar realmente los procesos que se llevan a cabo en el ambiente exterior. Pero el financiamiento de la organización sólo por recursos americanos no previno el desarrollo de las crisis en el movimiento Olímpico.

- Para el ciclo entre los años 2010 – 2012 el COI recibió contratos de \$3,9 billones de parte de las cadenas de transmisión.
- Para el ciclo entre los años 2014 – 2016 el COI recibió contratos de 4.5 billones de parte de las cadenas de transmisión.

- La NBC compró los derechos de transmisión de los Juegos Olímpicos en Estados Unidos hasta el 2020 por \$4,38 billones.
- Del año 2013 al 2016 el COI recibió contratos de patrocinio por más de \$1 billón.
- El COI vendió una licencia de transmisión de los juegos Olímpicos en Europa entre los años 2018 y 2024 a Discovery Communications Inc. Por €1,3 billones.
- El COI extendió el contrato con NBC para transmitir los Juegos Olímpicos en Estados Unidos hasta el año 2032 por \$7,75 billones ¡Este es un nuevo récord!

Como puede imaginarse, es extremadamente necesario un control confiable sobre tales recursos. Y este control podría ser parte del plan Olímpico Ruso luego de los Juegos Olímpicos triunfales y los 52 billones gastados en su organización.

3.3. En imagen

Los escándalos y problemas relacionados con el dopaje por parte de diferentes atletas existen desde que hay deporte. En este contexto, vale continuar la discusión entre lo que es “simple” y lo que es “correcto”. El liderazgo deportivo ruso no se preocupó de las señales de advertencia tempranas – los filmes de la compañía de televisión alemana ARD, las visitas de varias comisiones y delegados. Sólo porque sí. Pero esta simplicidad está en un nivel diferente. Es el nivel del deporte en Rusia. Como resultado de la máxima simplicidad se creó un centro de enteramiento deportivo nacional en Rusia. Todas las autoridades deportivas y recursos fueron transferidos a un único Ministerio. Así es cómo ocurre el centralismo. Este esquema es simple, pero no parece ser correcto.

La lucha contra el dopaje se ha conducido activamente por más de 30 años. Pero los atletas y entrenadores alrededor del mundo están usando nuevas tecnologías y estimulantes para alcanzar resultados. Este proceso es de una naturaleza evolutiva. Y los grandes negocios que se crearon alrededor de la invención de las drogas para la gente y el programa anti-dopaje por las

federaciones y el COI casi siempre trabajaron al borde del fraude. Así que está en todo el mundo. Rusia fue uno de los países en que la lucha contra el dopaje llegó tarde en relación al crecimiento de las tecnologías globales.

Entre Mayo del 2015 y Mayo del 2016, los fiscales de Estados Unidos y las comisiones WADA dieron muestra de una activa lucha contra la corrupción en el deporte mundial y el dopaje en Rusia. Y en el verano del 2016, una de las personas más influyentes en el mundo financiero hizo una declaración, que no causó agitación en la prensa. Considérese la siguiente cita. El 2 de Julio del 2016, la líder del Fondo Monetario Internacional (FMI) Christine Lagarde, en respuesta a una pregunta de un periodista del TheGreekReporter, respecto a lo que ella pensaba acerca de la idea de darle a Atenas el derecho de organizar los Juegos Olímpicos permanentemente, notó lo siguiente:

“Pienso que es una buena idea, vale sacarla de una caja larga... si puede crear una demanda necesaria para la economía, sería excelente.”^[4]

Se debe notar, que se necesitó un año para arrestar a líderes del deporte internacional, la creación de una base de datos de escándalos y revelaciones anti-dopaje, demostración de filmes y la emergencia de un programa de protección de testigos en Estados Unidos para los líderes anteriores del laboratorio de anti-dopaje de Rusia. La rapidez y certeza de los materiales suministrados en diferentes continentes en la prensa fue excelente.

Las señales de alerta temprana no fueron capaces de prevenir una crisis. La ideología de gerencia de COI resultó ser un impasse. Pierre de Coubertin, el fundador del Movimiento Olímpico moderno, advirtió acerca de posibles influencias negativas del deporte en la personalidad y las relaciones sociales. “Sabemos que él escribió en su artículo DiscoursAthenes del 16 de Noviembre de 1894, que el deporte puede llevar a abusos serios, a ahogarse en el mercantilismo y en el bajo fango, y debemos protegerlo de tal destino. Si no se hace esto, colapsarán todas las esperanzas en relación a los deportes y este no tendrá ningún papel ni en la

educación escolar, ni en la vida pública, sino que ayudará a la corrupción dándole una oportunidad extra”^[5]

Se aprendió de tal forma desde el 1^{ro} de Marzo del 2017 en adelante. Dos años de escándalos rodeando a los deportes rusos, terminaron en un punto en que el Presidente Vladimir Putin hizo una declaración durante un viaje a Krasnoyarsk. “Disponible y existente hasta ahora el sistema de control de no dopaje, el ruso, falló, y es nuestra culpa, necesitamos decirlo de una vez y admitirlo”. A continuación, Putin añadió que Rusia debería también atender los requerimientos del WADA, “a pesar de las torpezas en el trabajo de una comisión independiente”. Putin también indicó que era necesario reconocer que hay “casos reales de dopaje en Rusia”, pero acotó que un sistema estatal que apoyase el dopaje en Rusia “nunca ha existido, no existe, y espero que nunca exista”.^[6]

En las realidades de poder vertical existentes en Rusia, este planteamiento significa que el atraso en los cambios estructurales en el deporte en Rusia, y el “sistema de control”, deberían ser revisados también. Podemos expresar que un corto período histórico de de romanticismo de Sochi en el deporte da paso a un realismo ruso más familiar.

3.4. Decisión

La confrontación en la Guerra Fría continúa. El 5 de Mayo del 2017 el Presidente Vladimir Putin dijo al auto de la historia oficial de los Juegos Olímpicos del COI, David Miller: “Rusia puede unirse a la lucha por el derecho a unos Juegos Olímpicos de verano regulares. Al menos, no excluimos esta posibilidad”. En respuesta a la pregunta de Miller si se refería a los Juegos Olímpicos de Moscú 2028, Putin dijo que en este caso sería más correcto referirse a Rusia por completo, más que solo Moscú en sí.

“Además de la capital de nuestro país hay otras ciudades que podrían potencialmente tomar los Juegos Olímpicos de verano. Entre estas, Sochi, desde luego, pero además, San

Petesburgo y, posiblemente, Kasan. No hacemos alegatos específicos. Pero en el año 2014, nuestro país llevó a cabo exitosamente unos Juegos Olímpicos de Invierno, y no excluyó la posibilidad de que Rusia participase en la presentación de aplicaciones para el derecho a llevar a cabo otros Juegos Olímpicos.^[7]

A inicios de Febrero del 2017, con la posibilidad de hospedar los Juegos Olímpicos en St. Petersburg, digo el Primer Ministro Delegado Ruso Dmitry Kozak, quien fuera Primer Ministro Delegado para la Organización de los Juegos Olímpicos de Sochi. En una conversación con Miller, Putin se rehusó a evaluar los cambios en Los Angeles por tercera vez en la historia de los Juegos Olímpicos, diciendo unicamente que Estados Unidos ha sido y permanece siendo un gran poder deportivo, por lo cual tienen gran oportunidad de tomar los Juegos Olímpicos.

3.5. Acción

Los tres Juegos Olímpicos siguientes se llevarán a cabo en Asia. Esto cambia significativamente las posiciones de los jugadores clave en el mercado y brinda una oportunidad al COI de reiniciar el sistema completo para monitorear el control de dopaje.

El crecimiento global de la burbuja de los Olímpicos debería mantener en forma a los líderes actuales del COI. Los recursos disponibles deberían usarse para subastas de las ciudades y organizadores, y crear unos nuevos/antiguos Olímpicos.

Además, se necesita urgentemente un centro global de educación Olímpica para implementar el programa “cambios de consciencia” en relación a los deportes y sus ideales. Su cuartel principal puede ubicarse en Atenas, y las oficinas continentales implementarán un programa aprobado por el COI a nivel mundial.

Queda claro que la solución debe ser desafiante, y debe venir de lo más alto. El COI puede confirmar su lugar legítimo como hogar del deporte global y Centro de las ideas del Olimpismo, donde la paz y la justicia social se enlazarán en un lenguaje global de deporte

únicamente como una decisión independiente y responsable.^[8] Los gustos y disgustos políticos deberían desplazarse al fondo. Se necesitan cambios en el sistema gerencial. Las Naciones Unidas, controladas por el Consejo de Seguridad, pueden ser un ejemplo para el COI: tienen una posición clara de membresía en la Organización y una gerencia de estructura lógica con el derecho de vetar la decisión.

La escandalosa historia de arrestos de líderes gerenciales de la FIFA en Mayo del 2015 se convirtió en una prueba de fuerza de las relaciones entre el COI, la FID y las autoridades suizas, y en un acuerdo de la extraterritorialidad de los grupos gobernantes del mundo deportivo. La emergencia de fiscales americanos y los subsecuentes arrestos de miembros de las federaciones deportivas internacionales, ni terroristas ni evasores de impuestos, pone en peligro la instalación de los cuarteles generales del COI y de la FID en Suiza. La intervención de las instituciones estatales en las organizaciones públicas no es segura para los miembros de COI y de la FID ni para el sistema mundial de gerencia del deporte.

La situación se desarrolla caóticamente. El COI está tratando de permanecer “por encima del conflicto”, delegándole la autoridad de toma de decisiones a las federaciones internacionales. Los fiscales americanos, los jefes de las federaciones deportivas internacionales y WADA con sus decisiones continúan desestabilizando el Movimiento Olímpico Internacional. Supongo que este desbalance sobresaldrá pronto y se implementarán nuevos escenarios. Superar las crisis y desarrollar nuevas estrategias requerirá nuevos escritos de “cambios de consciencia” y nuevos paradigmas en la gerencia del mundo de deporte.

En el otoño de 2017, los escándalos de dopaje contra Rusia continuarán. La Guerra Fría se mueve en una nueva fase de chantajes, traiciones, confabulación y confrontación. El deporte moderno se convierte en un campo de batalla. Los valores olímpicos están perdiendo su relevancia, el Comité Olímpico Internacional está perdiendo credibilidad, y las investigaciones y

comisiones están transformando gradualmente la organización pública en un policía mundial. La crisis hace que todos busquemos una solución.

4. Referencias

Andreff W. (2015). The Tour de France: a success story in spite of competitive imbalance and doping, in : D. Larson and D. van Reeth, eds., *The Handbook of Professional Road Cycling Economics*, Springer, Heidelberg, forthcoming.

Becker G. (1968), Crime and Punishment: An Economic Approach, *Journal of Political Economy*, 76,169-217.

Berentsen A. (2002), The Economics of Doping, *European Journal of Political Economy*, 18, 109-27.

Bird E.J. and Wagner G. (1997), Sport as a common property resource: a solution to the dilemmas of doping, *Journal of Conflict Resolution*, 41, 749-66.

Bourg J.-F., Gouguet J.-J. (2017), *La société dopée : Peut-on lutter contre le dopage sportif dans une société de marché ?*, Paris: Editions du Seuil.

Brzezinski Z. (1972) How the Cold War Was Played // Foreign Affairs. October, 1972. Pp. 181-209.

de Coubertin, Pierre. Discours a Athenes (16 November 1894)/Pierre de Coubertin. Pierre de Coubertin. Textes choisis. T. II. -Zurich-Hildesheim-New York: Weidmann, 1986. - R. 364-375.

Dilger A., Frick B. and Tolsdorf F. (2007), Are Athletes Doped? Some Theoretical Arguments and Empirical Evidence, *Contemporary Economic Policy*, 25 (4), 604-15.

Eber N. and Thépot J. (1999), Doping in Sport and Competition Design, *Recherches Economiques de Louvain*, 65 (4), 435-46.

Eber N. (2002), Credibility and Independence of the World Anti-doping Agency: A Barro-Gordon-type Approach to Antidoping Policy, *Journal of Sports Economics*, 3 (1), 90-96.

Gaddis, John Lewis. (2005) *Strategies of Containment: A Critical Appraisal of American National Security Policy during the Cold War*. Rev. ed. New York: Oxford University Press, 2005a.

Gaddis, John Lewis. (2005) *The Cold War: A New History*. New York: Penguin, 2005b.

Hoppener, Henk W. (1972) The Russians are coming // Death of a Legend: Summer of '72 Team Canada vs. USSR Nationals. — Copp Clark Publishing Company.

LaFeber, Walter. (2008) *America, Russia, and the Cold War, 1945–2006*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill.

Leffler, Melvyn P., and Odd Arne Westad, eds. (2010) *The Cambridge History of the Cold War*. 3 vols. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Lindgren, Mats. Bandhol'd Hans. (2009) Scenario planning: the link between future and strategy. Olympus press., m., 2009.

MacSkimming, Roy. (2012) [Cold War: The Amazing Canada-Soviet Hockey Series of 1972](#) — Greystone Books Limited, 2012. — 280 c.

Podnieks A. (2012) Team Canada 1972: the official 40th anniversary celebration. — Bolton, Ontario: Fenn Publishing, 2012. — 295 c.

Sears, Thom; Park, Brad. (2012) [Straight Shooter: The Brad Park Story](#) — Mississauga, Ontario: John Wiley & Sons Canada Ltd, 2012.

Sinden, Harry. (1973) [Hockey Showdown: The Canada-Russia Hockey Series : the Inside Story](#) — PaperJacks, 1973. — 126 c.

Wagner U. (2010), The International Cycling Union under Siege: Anti-doping and the Biological Passport as a Mission Impossible? *European Sport Management Quarterly*, 10 (3), 321-342.

Wu Q., Bayer R.-C, Lenten L. (2016), A comparison of anti-doping measures in sporting contests, School of Economics Working Papers, 2016-11, University of Adelaide.

Zubok, Vladislav M. (2007) *A Failed Empire: The Soviet Union in the Cold War from Stalin to Gorbachev*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2007.

Безыменский Л.А., Фалин В.М. (1989) Которазвязалхолодную войну?// Страницы истории Советского общества: люди, проблемы, факты. М., 1989.

Дворцов В. А. (1979) Хоккейные баталии СССР — Канада. — М.: ФиС, 1979. — 152 с.

Драйден К. (1975) Хоккей на высшем уровне. — М.: Прогресс, 1975. — 197 с.

Зубок В. М. (2011) Неудавшаяся империя: советский союз в «Холодной войне» от Сталина до Горбачёва / авторизованный пер. с англ. - М. : РОССПЭН; фонд «Президентский центр Б. Н. Ельцина», 2011. - 671 с.

Проектор Д.М. (1995) Размышления о холодной войне. Россия и Германия в годы войны и мира (1941–1995). М., 1995.

Третьяк В. А. (1993) Хоккейная эпопея. — М.: ТОО «Ин-т Леонардо», 1993. — 206 с.

^[1] Mats Lindgren, Hans Bandhol'd. Scenario planning: the link between future and strategy. Olympus press., m., 2009, P42.

^[2] <http://ria.ru/sport/20150215/1047798333.html>

^[3] <https://www.novayagazeta.ru/articles/2016/10/30/70356-garri-potter-i-holodnaya-voyna-lektsiya-dmitriya-bykova>

^[4] <https://russian.rt.com/article/310615-glava-mvf-predlozhila-navsegda-perenesti-olimpiiskie-igry>

^[5] Pierre de Coubertin. Discours a Athenes (16 November 1894)/Pierre de Coubertin. Pierre de Coubertin. Textes choisis. T. II. -Zurich-Hildesheim-New York: Weidmann, 1986. - R. 364-375.

^[6] <http://www.rbc.ru/politics/01/03/2017/58b674989a7947cb9c6d314b>

^[7] <https://www.ap.org/en-gb/>

^[8] [http://theconversation.com/\(a\)-single-permanent-olympic-site-would-help-us-reclaim-the-integrity-of-sport-50571](http://theconversation.com/(a)-single-permanent-olympic-site-would-help-us-reclaim-the-integrity-of-sport-50571)

Aplicación

Cronología de la Guerra Fría no declarada contra el deporte Ruso

01.08.2015 –Las investigaciones en el uso de dopaje por campeones de diferentes países, incluyendo Rusia, colocan al deporte como un problema insoluble.

El reportero alemán Hayo Zeppelt en la nueva investigación documentaria, que causó una revuelta en el mundo del deporte, dice: el problema de eliminar el dopaje por los atletas profesionales parece insoluble. La cinta de Zeppelt, titulada: “Top Secret: The Shadowy World of Athletics” (puede ver el video aquí) presentó al primer canal público legal de la televisión

alemana ARD, un día después una exposición igual de alta fue hecha por el periódico Británico Sunday Times.⁴

09.11.2015 – La primera parte del Reporte de resultados de la investigación de la “comisión independiente” fue publicada bajo el liderazgo de Richard V. Pound (compuesta también por Richard H McLaren, GuntherJanger y otros)⁵

El reporte final No 1 de fecha 09.11.2015De 1

El reporte final No. 1 de fecha 09.11.2015 de la “commission independiente” lideradapor Richard W. Pound (compuestatambién de Richard H. McLaren, GuntherJanger y otros) se caracterizaporsusnumerosascríticasfallidasque la queprivan de supropiaminuciosidad, validez y objetividad, basado en especulaciones, información imprecise, en informaciónque, a juzgarpor el texto del reporte, no ha sidosujeta a fines objetivosparaverificar y validar, no contienedirección, nievidenciasinequívocas y relevantes de los resultadosalcanzados.

09.11.2015La Comisión de la Agencia Mundial Anti-Dopaje recomendó que la Asociación Internacional de Federaciones Atléticas (IAAF, por sus siglas en inglés) descalificara a la Federación Rusa de Atletas (VFLA) por violaciones sistemáticas relacionadas con el uso de dopaje por los atletas.⁶

10.11.2015 La Agencia Mundial Anti-Dopaje suspendió la acreditación del Laboratorio Anti-Dopaje de Moscú.⁷

10.11.2015 Las autoridades francesas han expresado sospechas sobre el actual Jefe de la Federación Atlética Internacional (IAAF) en el hecho de que él recibió alrededor de € 1 millón por encubrir el uso de dopaje por parte de los atletas rusos. Un portavoz de la oficina de fiscales francesa le dijo a Reuters que el actual oficial de la IAAF LaminDiack era sospechoso de haber recibido alrededor de €1 millón para encubrir datos referentes a pruebas de dopaje con resultados positivos.⁸

13.11.2015 El Consejo de la Asociación Internacional de Federaciones Atléticas (IAAF) decidió remover temporalmente a Rusia de la competencia bajo su auspicio por un periodo indefinido. Para la remoción de Rusia se obtuvieron los votos de 22 miembros del comité de 22. Un voto en contra. Rusia, la cual era miembro del consejo, no tuvo derecho a votar. La decisión tuvo efecto inmediatamente. Esto hizo imposible que el equipo nacional ruso de pista y campo participara en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro.⁹

18.11.2015 WADA decidió reconocer que RUSADA no cubría los requerimientos establecidos.¹⁰

07.01.2016 La IAAF tomó una decisión respecto a las vidas de Balakhnichev, Melnikov y Diak. Dolle fue suspendido por cinco años. Balakhnichev también fue multado por 25 mil dólares, y Melnikov con 15 mil. El Comité de Ética de la Asociación Internacional de Federaciones Atléticas (IAAF) suspendió de por vida respecto a todas las actividades relacionadas con el Atletismo, al anterior jefe del VFLA ValentinBalakhnichev y ex entrenador

⁴Doping – Top Secret: The Shadowy World of Athletics // <<http://hajoseppelt.de/2015/08/doping-top-secret-the-shadowy-world-of-athletics/>>.

⁵The Independent Commission Report // <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada_independent_commission_report_1_en.pdf>.

⁶The Independent Commission Report // <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada_independent_commission_report_1_en.pdf>.

⁷WADA revokes accreditation of Moscow Laboratory // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2016-04/wada-revokes-accreditation-of-moscow-laboratory>>.

⁸Diack resigns as honorary IOC member: IOC // <<http://www.reuters.com/article/us-athletics-corruption-diack-ioc-idUSKCN0T014220151111>>.

⁹IAAF provisionally suspends Russian member federation ARAF / IAAF // <<https://www.iaaf.org/news/press-release/iaaf-araf-suspended>>.

¹⁰Foundation Board Media Release: WADA Strengthens Anti-Doping Worldwide / WADA // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2015-11/foundation-board-media-release-wada-strengthens-anti-doping-worldwide>>.

senior del equipo nacional ruso en el grupo de resistencia Alexei Melnikov, aceptando el asunto de la remoción de atletas rusos de las competencias internacionales Debido a un escándalo de dopaje.¹¹

14.01.2016 Fue publicada la segunda parte del Reporte de los resultados de la investigación de la “comisión independiente” bajo el liderazgo de Richard Pound. La segunda parte de este reporte, contrario a las expectativas, estaba de nuevo dedicada casi completamente a los problemas relacionados con Rusia. Se prestó mucha atención a esta parte del reporte por el entonces tesorero la Asociación Internacional de Federaciones Atléticas (IAAF), el jefe de Todas las Federaciones Atléticas Rusas (VFLA) Valentin Balakhnichev. El reporte denota que la combinación de las publicaciones de Balakhnichev en VFLA y en IAAF contribuyeron de manera pretenciosa en la formación de una comunicación informal entre los líderes de las organizaciones y, por lo tanto, la simplificación de los patrones de corrupción que se desarrollaron entre ellos.¹²

14.01.2016 El jefe de la Agencia Anti-Dopaje de Estados Unidos (USADA) Travis Tygart, expresó en forma muy negativa la situación en los atletas de pista y campo, expresando sus dudas al respecto de si esta pudiese cambiar para mejora antes de las Olimpiadas en Rio de Janeiro. De acuerdo con Tygart, Moscú continúa negando los cargos en su contra, pero sin el trabajo de laboratorios anti dopaje bien establecidos y las pruebas a atletas, es imposible arreglar la situación cuando quedan meses antes del inicio de los Juegos. Además, de acuerdo con el feje de USADA, Rusia desde su nivel estatal apoya el uso del dopaje, violando los principios fundamentales del Espíritu Olímpico.¹³

06.03.2016 El canal de television alemán ARD presentó la tercera falacia para difamar el deporte ruso, un filme de la serie “El Asunto Secreto “Dopaje”” sobre las violaciones rusas de dopaje en los atletas de pista y campo. Un filme del periodista Hajo Zeppeltis llamado «El Dopaje Ultra Secreto: El Red Herrings de Rusia».¹⁴

15.04.2016 La Agencia Mundial Anti-Dopaje revocó la acreditación del Laboratorio Anti-Dopaje de Moscú.¹⁵

08.05.2016 En el programa de television “60 Minutos” del canal CBS (EEUU) se presentó una historia sobre los hechos referente a las violaciones a las reglas del anti-dopaje durante los Juegos Olímpicos en Sochi. “Los servicios especiales rusos hablaban como expertos rusos de la agencia anti-dopaje durante los Olímpicos en Sochi”, comentó el para entonces empleado de RUSADA Vitaly Stepanov. De esta forma, de acuerdo con Stepanov, el lado ruso quería cubrir lo inescrupuloso de sus atletas durante los Juegos de Invierno del 2014.¹⁶

12.05.2016 el director principal del laboratorio anti-dopaje de Moscú, Grigory Rodchenkov, dio una entrevista al New York Times. Usando alegatos sin fundamento, Rodchenkov declaró que 15 medallistas rusos de los Olímpicos de Sochi se doparon.¹⁷

17.05.2016 El Departamento de Justicia de Estados Unidos inició una investigación en relación al dopaje financiado por el Estado en los atletas rusos. La Oficina del Fiscal del Distrito

¹¹IAAF response to Ethics Board decision concerning four former officials // <<https://www.iaaf.org/news/press-release/ethics-board-diack-balakhnichev-dolle-melniko>>.

¹²The Independent Commission Report № 2 // <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada_independent_commission_report_2_2016_en_rev.pdf>.

¹³Too late for Russia to be ready for Rio: Tygart // <<http://www.reuters.com/article/us-athletics-corruption-tygart-idUSKCN0US2O120160114>>.

¹⁴Doping – Top Secret: Russia’s Red Herrings // <<http://hajoseppelt.de/2016/03/doping-secret-russias-red-herrings/>>.

¹⁵WADA revokes accreditation of Moscow Laboratory // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2016-04/wada-revokes-accreditation-of-moscow-laboratory>>.

¹⁶Russian doping at Sochi Winter Olympics exposed // <<http://www.cbsnews.com/news/60-minutes-russian-doping-at-sochi-winter-olympics-exposed/>>.

¹⁷Russian Insider Says State-Run Doping Fueled Olympic Gold // <https://www.nytimes.com/2016/05/13/sports/russia-doping-sochi-olympics-2014.html?_r=0>.

Oriental de Nueva York comenzó a escrutar a los oficiales, atletas, entrenadores, oficiales anti-dopaje, y otros rusos que pudiesen estar beneficiándose injustamente con el dopaje.¹⁸

19.05.2016 la WADA asignó a Richard McLaren como ente independiente para conducir una investigación en cuanto a la situación de dopaje en los Juegos Olímpicos de Sochi 2014.¹⁹

08.06.2016 fue lanzado el nuevo filme de Haio Zeppelt “El Dopaje Secreto: La Hora X” para Rusia, narra que el Ministro del Deporte ruso Vitaly Mutko estaba implicado al ocultar información sobre el uso sistemático del dopaje por los atletas rusos. En el filme, se presentó la entrevista del para entonces director principal del Laboratorio Anti-Dopaje de Moscú, Grigory Rodchenkov.²⁰

17.06.2016 La Asociación Internacional de Federaciones Atléticas (IAAF) decidió no restaurar la membresía de Todas las Federaciones Atléticas Rusas, lo cual quiere decir que a los atletas rusos se les negaba el derecho de formar parte de competencias deportivas internacionales.²¹

18.07.2016 Fue publicado el informe “Investigación de las Acusaciones de WADA a los participantes en los Olímpicos de Sochi en cuanto al uso de dopaje”²²

18.07.2016 la WADA presentó formalmente una recomendación al Comité Olímpico Internacional y al Comité Paralímpico Internacional, de remover a todos los atletas rusos para que no participasen en los Juegos Olímpicos en Rio de Janeiro, y se le prohibió a los oficiales rusos acceder a competencias internacionales, incluyendo los Juegos Olímpicos.²³

19.07.2016 El Presidente del COI, Thomas Bach, planteó, sin vacilar, que el COI debe aplicar las sanciones más brutales en contra de las personas u organizaciones implicadas.²⁴

19.07.2016 el Comité Olímpico Internacional estableció dos comisiones:

- La comisión Oswald, que se encargaría de la examinación de la evidencia en contra de los atletas rusos individualmente y su séquito, quienes hayan podido cometer violaciones a las reglas de anti-dopaje en los Juegos Olímpicos de Invierno del 2014;

- La comisión Schmid, que se encargaría de las alegaciones significantes respecto a la manipulación sistemática y potencial de muestras de anti-dopaje.²⁵

07.08.2016 El Comité Paralímpico Internacional (CPI) retiró al equipo nacional ruso completo de su participación en los Juegos Paralímpicos en Rio de Janeiro.²⁶

¹⁸Ruiz R.R. Russian Sports Agent and U.S. Marathon Officials Under Federal Investigation // <<https://www.nytimes.com/2016/11/04/sports/marathon-doping-investigation.html>>.

¹⁹WADA Names Richard McLaren to Sochi Investigation Team // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2016-05/wada-names-richard-mclaren-to-sochi-investigation-team>>.

²⁰Doping – Top Secret: Showdown for Russia // <<http://hajoseppelt.de/2016/06/doping-top-secret-showdown-russia/>>.

²¹«RUSAF has not met reinstatement conditions» – IAAF Council Meeting, Vienna / IAAF // <<https://www.iaaf.org/news/press-release/iaaf-council-meeting-vienna>>.

²²McLaren Independent Investigation Report – Part I // <<https://www.wada-ama.org/en/resources/doping-control-process/mclaren-independent-investigation-report-part-i>>.

²³WADA Statement: Independent Investigation confirms Russian State manipulation of the doping control process // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2016-07/wada-statement-independent-investigation-confirms-russian-state-manipulation-of>>.

²⁴Statement of the Executive board of the International Olympic Committee on the WADA Independent Person Report / IOC // <<https://www.olympic.org/news/statement-of-the-executive-board-of-the-international-olympic-committee-on-the-wada-independent-person-report>>.

²⁵De Kepper C. Letter to IOC Honorary President, IOC Members, IOC Honorary Members, Presidents of National Olympic Committees, Presidents of International Federations // <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2017/02/2017-02-24-IOC-Letter-On-the-Current-Situation-of-Anti-Doping-System-Reforms-English.pdf#_ga=1.80709460.2120101887.1481125187>.

²⁶The IPC suspends the Russian Paralympic Committee with immediate effect // <<https://www.paralympic.org/news/ipc-suspends-russian-paralympic-committee-immediate-effect>>.

30.08.2016 El CAS en Lausanne, durante la disputa entre el Comité Paralímpico de Rusia y el Comité Paralímpico Internacional, rechazó la apelación de los atletas paralímpicos rusos, permitiendo la decisión del Comité Paralímpico Internacional de suspender al equipo ruso.²⁷

16.09.2016 Richard McLaren dijo que, en su opinión, el Comité Olímpico Internacional subestimó los resultados de su informe, en el cual concluyó que el Ministro del Deporte dirigió y controló la manipulación de muestras de orina de los atletas. R. McLaren también afirmó con seguridad que el informe contiene suficiente evidencia de la existencia de un sistema financiado por el estado para el uso del dopaje en Rusia, así como ocultar el mismo.²⁸

18.09.2016 El Presidente del Comité Olímpico Internacional Thomas Bach advirtió que aplicarían todas las medidas y sanciones en contra de Rusia, dependiendo de los resultados de los dos informes que fueron ordenados en conexión a las acusaciones de un dopaje financiado por el estado en el país.²⁹

20.09.2016 El Comité Olímpico Internacional anunció su intención de neutralizar, suspender e incluso remplazar a la Agencia Mundial Anti-Dopaje (WADA), como sanción por los llamados a una prohibición total de la admisión de los atletas rusos a los Juegos Olímpicos, lo que trae preocupación respecto al futuro de WADA. El Presidente del Comité Olímpico de Argentina, Gerardo Vertein, acusó a la WADA de “fallarle al movimiento deportivo” y obviamente intentar culpar a otros miembros de problemas mayores.³⁰

27.09.2016 El miembro del comité ejecutivo del Comité Olímpico Internacional, Sergey Budka, criticó puntualmente las actividades de la WADA. De acuerdo con S. Budka, los eventos recientes han demostrado que, a pesar del presupuesto de WADA de \$30 millones, se debe hacer a futuro una pregunta directa respecto a la efectividad de la Agencia Mundial Anti-Dopaje. S. Budka argumentó que los eventos recientes relacionados con la complicidad de la WADA con las organizaciones anti-dopaje nacionales, la prohibición de una droga tal como la Meldoon, y las excepciones terapéuticas para la administración de muchas drogas de dopaje en atletas individuales, llevaron a una pérdida en la confianza en esta organización. Los planteamientos de S. Budka continuaron la línea de muchos miembros del COI que llamaron a la creación de una organización de deportes internacionales que trate simultáneamente con los problemas de dopaje, la corrupción y enfrentamientos contractuales.³¹

20.10.2016 La Corte de Instancia Superior de París estableció que la Agencia Mundial Anti-Dopaje violó la presunción de inocencia en contra de Habib Cisse quien, de acuerdo con la segunda parte del Informe que siguió la investigación de la comisión independiente encabezada por Richard Pound, estaba en el centro de los esquemas de disrupción del manejo de los resultados del IAAF al ralentizar deliberadamente tales manejos e interferir en la ejecución de los atletas rusos, tratando así de esconder las violaciones de dopaje de los atletas rusos. El también fue cómplice en la extorción de atletas para cubrir, posponer o abolir sanciones disciplinarias en contra de los atletas rusos.³²

26.10.2016 El Instituto de Organizaciones Nacionales Anti-Dopaje ha criticado severamente al Comité Olímpico Internacional. Así, el Instituto de Organizaciones Nacionales

²⁷CAS 2016/A/4745 Russian Paralympic Committee v. International Paralympic Committee // <http://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Award_4745_Final.pdf>.

²⁸TUE system can be abused by athletes – Dr Richard McLaren // <<http://www.bbc.com/sport/37382825>>.

²⁹<http://www.insidethegames.biz/articles/1041773/exclusive-bach-promises-ioc-will-take-action-against-russia-if-investigations-led-by-canivet-and-oswald-find-evidence-of-state-sponsored-doping>>.

³⁰WADA fears for future as Olympic chiefs take aim over Russia's ban at Rio 2016 // <<https://www.theguardian.com/sport/2016/sep/20/wada-ioc-olympics-russia-ban-rio-2016>>.

³¹WADA близка к аду: над «лавочкой» США, наконец, сгустились тучи // <<https://rueconomics.ru/198760-wada-blizka-k-adu-nad-lavochkoi-ssha-nakonec-sgustilis-tuchi>>.

³²L'Agence mondiale antidopage condamnée pour atteinte à la présomption d'innocence d'Habib Cissé // <<http://www.lequipe.fr/Athletisme/Actualites/L-agence-mondiale-antidopage-condamnee-pour-atteinte-a-la-presomption-d-innocence-d-habib-cisse/738634>>.

Anti-Dopaje estableció que el Comité Olímpico Internacional demuestra un “enfoque obediente al dopaje financiado por el estado en Rusia” y también llamó a los “ataques de la WADA” al respecto sin fundamento, lo que generalmente mina la confianza de los atletas contrarrestando el dopaje.³³

20.11.2016 Craig Reedy, el jefe de la Agencia Mundial Anti-Dopaje WADA, dijo que los hechos revelan las violaciones del Código Mundial Anti-Dopaje encontradas por la Comisión McLaren, en las cuales tuvieron papel el Laboratorio de Moscú y el Ministerio del Deporte Ruso.³⁴

27.11.2016 Se publica un Nuevo filme de Hayo Zeppelt “El Dopaje Secreto: patrocinio”. Este trata de seis deportistas rusos acusados de permitir el ocultamiento de pruebas de dopaje. En el filme, Zeppelt comenta cómo se llevó a cabo el esquema de corrupción: los sobornos supuestamente pasaron a través de la compañía extranjera New Mills Investments, propiedad del exjefe del VFLA Balakhnichev.³⁵

09.12.2016 Se publicó el Segundo informe de Richard McLaren. El informe se destaca por la claramente expresada naturaleza insustancial de muchos de sus planteamientos, el uso de técnicas manipuladoras, el contener muchas contradicciones, discrepancias y conjeturas.³⁶

09.12.2016 el Jefe de la WADA Craig Reedy dijo que el reporte de Richard McLaren confirma que en Rusia había un sistema para ocultar el uso del dopaje.³⁷

09.12.2016 El Jefe de la Agencia Anti-Dopaje de Estados Unidos (USADA), Travis Tyart, quien obstruía severamente a Rusia, dijo que el COI tenía ahora otra oportunidad: podrían sacar inmediatamente un decreto de exclusión temporaria del Comité Olímpico Ruso y hacer imposible que lleven a cabo cualquier Competición Internacional hasta que el sistema este completamente corregido de acuerdo a los estándares establecidos.

13.12.2016 La Federación Internacional Bobsleigh and Skeleton decidió posponer la Copa Mundial 2017 de Sochi debido a la situación.³⁸

22.12.2016 La Unión Internacional de Biatlón decidió posponer el Campeonato Mundial de Biatlón de Juniors y la Copa Mundial de Biatlón en 2017 de Rusia.³⁹

23.12.2016 El Comité Olímpico Internacional inició procedimientos disciplinarios en contra de 28 atletas rusos que formaron parte de los Juegos de Invierno en Sochi en 2014. Más aún, como indicó el mismo Comité Olímpico al momento en que iniciaron estos casos disciplinarios, las pruebas de los atletas no dieron positivo, “sin embargo, la manipulación de las muestras en sí puede llevar a la violación de las reglas del anti-dopaje y a sanciones.”⁴⁰

31.12.2016 El para entonces Director Ejecutivo de la Agencia Mundial Anti-Dopaje David Howman habló a favor de remover al equipo ruso nacional de los Juegos de Invierno 2018 en Pyeongchang.⁴¹

³³Renewed call for anti-doping reform / Institute of National Anti-Doping Organisations (iNADO) // <<http://www.inado.org/about/press-releases.html>>.

³⁴World Anti-Doping Agency: Russia urged to admit state-sponsored doping // <<http://www.bbc.com/sport/olympics/38043123>>.

³⁵Doping – Top Secret: The Protection Racket // <<http://hajoseppelt.de/2016/11/doping-top-secret-protection-racket/>>.

³⁶McLaren Independent Investigation Report – Part II // <<https://www.wada-ama.org/en/resources/doping-control-process/mclaren-independent-investigation-report-part-ii>>.

³⁷WADA Statement regarding conclusion of McLaren Investigation / WADA // <<https://www.wada-ama.org/en/media/news/2016-12/wada-statement-regarding-conclusion-of-mclaren-investigation>>.

³⁸Press release: IBSF decided to move the IBSF World Championships 2017 // <<http://www.ibsf.org/en/news/19906-press-release-ibsf-decided-to-move-the-ibsf-world-championships-2017>>.

³⁹IBU Press Release: Extraordinary IBU Executive Board Meeting // <<http://www.biathlonworld.com/news/detail/ibu-press-release-extraordinary-ibu-executive-board-meeting>>.

⁴⁰IOC starts disciplinary procedures against 28 Russian athletes from Sochi 2014 // <<https://www.olympic.org/news/ioc-starts-disciplinary-procedures-against-28-russian-athletes-from-sochi-2014>>.

⁴¹David Howman calls for Russian ban, proud of New Year's honour // <<http://www.stuff.co.nz/sport/other-sports/88044085/david-howman-calls-for-russian-ban-proud-of-new-years-honour>>.

20.01.2017 Es la premiere del filme documental “Icarus” del cineasta americano Brian Fogel, en referencia al dopaje en el deporte ruso, basado en planteamientos sin fundamento del exjefe del Laboratorio Anti-Dopaje de Moscú, Gricory Rodchenkov.⁴²

03.02.2017 La BBC Deportes dijo que en una carta recibida el mes pasado de parte de los abogados de la Agencia Mundial Anti-Dopaje, habían indicios de “ciertas discrepancias en el testimonio de atletas que pudieron beneficiarse potencialmente de la manipulación de muestras y la evidencia mostrada por R. McLaren en un sitio web especial”. A pesar de esto, la WADA planteó mantener una confianza completa en las conclusiones formuladas por los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por R. McLaren.⁴³

22.02.2017 El canal de televisión alemán ARD presentó el siguiente filme sobre el dopaje en los atletas rusos de pista y campo “Mentira e Hipocresía – El nuevo informante presentó serios cargos en contra del atletismo de pista y campo”.⁴⁴

23.02.2017 El Comité Olímpico Internacional publicó una carta abierta su Director General, Christophe de Capper, en la cual se señalaba que era necesario verificar los planteamientos en el informe de R. McLaren, así como la necesidad de crear un nuevo cuerpo de pruebas independiente de las organizaciones deportivas e intereses nacionales y la necesidad de un Sistema de reforma del anti-dopaje en general.⁴⁵

01.03.2017 El Presidente Vladimir Putin hizo un planteamiento durante un viaje a Krasnoyarsk. “Disponibile y existente hasta ahora el sistema de control de no-dopaje, el ruso, falló, y es nuestra culpa, necesitamos decirlo directamente y admitirlo”. Luego, Putin añadió que Rusia también debía prestar atención a los requerimientos de la WADA, “a pesar de los errores en el trabajo de una comisión independiente”. Putin también acotó que era necesario reconocer que hay “casos verídicos de dopaje en Rusia”, pero enfatizó que el sistema de dopaje en Rusia apoyado por el estado “nunca ha sido, no lo es, y espera que no lo sea”.⁴⁶

16.03.2017 El jefe de la comisión anti-dopaje pública independiente Vitaly Smirnov dijo que el autor del informe de la Agencia Mundial Anti-Dopaje WADA en su comisión R. McLaren conocía los errores en sus conclusiones sobre las situaciones de dopaje en el deporte ruso.⁴⁷

16.03/2017 El Consejo Ejecutivo del Comité Olímpico Internacional adoptó la Declaración “12 principios de un sistema global anti-dopaje confiable e independiente para proteger a los atletas “limpios” que, entre otras cosas, proveen la creación de un cuerpo de pruebas independiente.⁴⁸

22.03.2017 El Comité Olímpico Internacional (COI) iniciaron las reformas del sistema anti-dopaje internacional. Estas pueden ser consideradas como la debilidad de la Agencia Mundial Anti-Dopaje (WADA), una estructura que jugó un rol decisivo en el surgimiento de la crisis de dopaje que ha pasado por los deportes rusos desde el año pasado. De acuerdo con las propuestas del COI en WADA se esperan ciertas reformas de personal, y si estas se implementan,

⁴²Icarus // <<http://bryanfogel.com/>>.

⁴³Wada has 'full confidence' in McLaren report despite «iscrepancies» // <<http://www.bbc.com/sport/athletics/38852377>>.

⁴⁴Lies and Hypocrisy – New whistleblower levels serious charges against Russian athletics // <<http://hajoseppelt.de/2017/01/lies-hypocrisy-new-whistleblower-levels-serious-charges-russian-athletics/>>.

⁴⁵De Kepper C. Letter to IOC Honorary President, IOC Members, IOC Honorary Members, Presidents of National Olympic Committees, Presidents of International Federations // <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2017/02/2017-02-24-IOC-Letter-On-the-Current-Situation-of-Anti-Doping-System-Reforms-English.pdf#_ga=1.80709460.2120101887.1481125187>.

⁴⁶<http://www.rbc.ru/politics/01/03/2017/58b674989a7947cb9c6d314b>

⁴⁷Макларен снял обвинения в участии властей РФ в создании допинговой системы // <<http://www.interfax.ru/sport/553886>>.

⁴⁸Declaration of the IOC Executive Board «12 principles for a more robust and independent global anti-doping system to protect clean athletes» // <<https://www.olympic.org/news/declaration-of-the-ioc-executive-board-1>>.

la agencia tendrá que compartir poderes con la CAS y la nueva estructura – la Agencia de Pruebas Independiente (ITA).⁴⁹

10.05.2017 El número de participantes en los Juegos Olímpicos de 2008 y 2012 que dieron resultados positivos en dopaje luego de la repetición de la prueba, se incrementó a 110. Se especifica que entre estos atletas, 63 son medallistas de Beijing y Londres, incluyendo a 15 campeones. Estamos esperando el informe oficial de la comisión Oswald. De acuerdo con la fuente, se encontraron sustancias prohibidas en el cuerpo de los atletas de 19 países: Rusia, Ucrania, Belarus, Kazakhstan, Moldova, Uzbekistan, Armenia, Azerbaijan, Georgia, Alemania, España, China, Grecia, Cuba, Croacia, Turquía, Jamaica, Bahrain y Qatar.⁵⁰

⁴⁹<http://www.kommersant.ru/doc/3243123>

⁵⁰<https://www.nrk.no/sport/over-100-utovere-dopingtatt-etter-retesting-av-ol-prover-1.13486253>

**¿El sexo importa? Efecto del sexo en las relaciones entre calidad, valor,
satisfacción e intenciones futuras**

Vicente Javier Prado-Gascó

Departamento de Psicología Social, Universitat de València, España

Vicente.prado@uv.es

Ferran Calabuig-Moreno

Departamento de Educación Física y Deportiva, Universitat de València, España

ferran.calabuig@uv.es

Josep Crespo Hervás

Departamento de Educación Física y Deportiva, Universitat de València, España

josep.crespo@uv.es

Vicente Prado-Gascó. Licenciado en psicología. Master en Dirección de Recursos Humanos y Organizaciones. Doctor en psicología social y de las organizaciones. Profesor Ayudante Doctor en el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Valencia. Docente con más de 7 años de experiencia en diversas universidades Españolas. Autor de 14 capítulos de libro y de más de 50 artículos científicos, 30 de ellos publicados en revistas contenidas en JCR. Ha participado en 24 proyectos I+d+i (siendo IP de 6) y 21 contratos de investigación y ha dirigido más de 15 tesis Doctorales. Entre sus áreas de investigación destacan la formación de actitudes y las relaciones interpersonales, la gestión de calidad en el deporte, las emociones y el bienestar.

Ferrán Calabuig-Moreno. Actualmente es profesor y vicedecano de economía e instalaciones y Coordinador de Movilidad internacional de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Valencia. Es el director del Grupo de Investigación en Gestión y Emprendimiento en Deporte de la Universidad de Valencia (España). En 2008 recibió el tercer premio a mejor investigador joven en gestión del deporte por parte de la European Association for Sport Management. Sus principales líneas de investigación se relacionan con los factores influyentes en la lealtad del consumidor de deporte, el impacto social, turístico y económico del deporte, el emprendimiento en deporte, la marca de los servicios deportivos y el neuromarketing aplicado al deporte. Ha publicado 25 artículos JCR y otros tantos Scopus. Ha dirigido 11 tesis doctorales y actualmente dirige 8 doctorandos. Profesor de distintos másteres en gestión del deporte en España y participa regularmente en congresos internacionales.

Josep Crespo Hervás. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Doctor por la Universidad de Valencia. Profesor ayudante doctor en el Departamento de Educación Física y

Deportiva de la Universidad de Valencia. Profesor en distintos másters de gestión del deporte en España. Publica regularmente en revistas JCR sobre temáticas de gestión del deporte y tiene experiencia profesional como responsable de la organización de eventos deportivos en la federación de hockey de la Comunidad Valenciana.

Resumen. Este estudio pretende analizar el efecto moderador que el sexo tiene sobre la cadena calidad-valor-satisfacción-intenciones. Se trata de un estudio particularmente interesante al utilizar una técnica novedosa, los denominados análisis *Conditional PROCESS*. Este análisis se realizó utilizando la macro PROCESS, diseñada para probar la moderación mediante la evaluación directa de la importancia del efecto indirecto de la variable independiente (X) en la variable dependiente (Y) a través de la variable moderadora: (M, Sexo). La muestra del presente estudio consistió en 493 espectadores (68.1% hombres) que asistieron a los partidos de un equipo de baloncesto de primera división, con edades entre los 18 y los 76 años, con una media de 36.57 y una desviación típica de 12.23. En base a los resultados obtenidos, el sexo no parece incidir de manera significativa sobre las variables de calidad deportiva, ni al considerar las diferencias de medias, ni observando las diferencias en las correlaciones en función del sexo, ni al considerar el posible efecto moderador del sexo.

Palabras clave. Calidad de servicio, conditional process, moderación.

Abstract. This study aims to analyze the moderating effect that sex has on the chain quality-value-satisfaction-intentions. This is a particularly interesting study when using a novel technique, the so-called *Conditional PROCESS* analysis. This analysis was performed using the PROCESS macro, designed to test moderation by direct evaluation of the importance of the indirect effect of the independent variable (X) on the dependent variable (Y) through the moderating variable: (M, Sex). The sample of the present study consisted of 493 spectators (68.1% male) who attended the matches of a first division basketball team, aged 18 to 76, with an average of 36.6. On the basis of the results obtained, sex does not appear to have a significant impact on quality variables, either when considering mean differences, or when observing differences in correlations according to sex, or when considering the possible moderating effect of sex.

Key words. Service Quality, conditional process, moderation.

1. Introducción

Desde los años 80 existe un interés creciente por conocer la evaluación que hacen los usuarios-clientes de la calidad de los servicios dado que es un buen indicador del rendimiento de las empresas y que influye de forma importante en la viabilidad y futuro de estas organizaciones (Martín-Consuegra, Molina, & Esteban, 2007). En relación a este primer postulado, se entiende que conocer y mejorar la calidad es importante debido a que tiene una influencia directa y claramente estudiada sobre la satisfacción de los clientes (Avourdiadou & Theodorakis, 2014; Howat, Crilley, & McGrath, 2008; Ko & Pastore, 2005; Lee, Kim, Jae, & Sagas, 2011)

La calidad del servicio es el resultado de una evaluación, una actitud relativa a la superioridad del servicio que aparece de la comparación entre las expectativas sobre el servicio y de las percepciones del resultado de dicha prestación (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). En cambio, la satisfacción está relacionada con la sensación de contento y de sorpresa que provoca el servicio (Oliver, 1997). Es más emocional y de algún modo más holística. Por otro lado, el valor percibido se refiere a lo que el usuario recibe del servicio en comparación con lo que le ha costado (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996) y se entiende en términos de coste de transacción no únicamente monetarios si no también en coste de tiempo, de esfuerzos y de otros sacrificios que realiza el cliente-usuario para asistir a un evento deportivo en el caso que nos ocupa.

Algunos estudios han abordado la evaluación de la calidad de los servicios deportivos utilizando para ello diferentes herramientas multidimensionales (Crespo, Mundina, Calabuig, & Aranda, 2013; Kim & Kim, 1995; García-Fernández, Cepeda, & Martín-Ruiz, 2012; García-Pascual, Silla, Mundina, & Escamilla, 2016; Howat & Assaker, 2013; Ko & Pastore, 2005; Nuviala, Tamayo, Nuviala, González, &

Fernández, 2010; Nuviala, Tamayo-Fajardo, Ruiz-Alejos, Nuviala, & Dalmau, 2017; Serrano, Rial, García-García, & Gambau, 2013).

Del mismo modo, en los eventos deportivos también se está produciendo un aumento en los estudios que analizan los eventos desde el punto de vista del espectador (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina, & Gallardo, 2010; Calabuig, Prado-Gascó, Crespo, Núñez-Pomar, & Añó; 2015; Clemes, Brush, & Collins, 2011; Crespo, Mundina, Calabuig, & Aranda, 2013; Ko, Zhang, Cattani, & Pastore, 2013; Prado-Gascó & Calabuig, 2016).

En muchos de estos casos se han realizado estudios que han comparado las percepciones de los clientes-usuarios-espectadores en función del sexo del mismo, tratando de encontrar algunas diferencias en las percepciones de calidad, satisfacción, valor e intenciones futuras. En muchos casos se han encontrado diferencias en estas valoraciones (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; García-Fernández, Fernández-Gavira, & Bernal, 2014) casi siempre a favor de la mujeres, las cuales evaluaban mejora la calidad, se mostraban más satisfechas o percibían un valor más alto. Estos datos llevan a pensar que el sexo de los usuarios de por sí, que obviamente no es gestionable por los directores de centros deportivos, influye en la percepción. A raíz de estos resultados, nos planteamos si el sexo en realidad influye en algo más que la percepción de esas variables y tiene también un efecto moderador en la cadena calidad-valor-satisfacción-intenciones.

Por todo ello, el objetivo del presente estudio es doble, por un lado se persigue analizar la percepción de los espectadores de un evento deportivo, por otro lado, se analizará la posible influencia de la calidad, satisfacción y valor percibido sobre las intenciones futuras de los asistentes comparando tres metodologías diferentes, modelos de regresión lineal, modelos SEM y modelos QCA. El fin no es otro sino el

de ofrecer recursos a los gestores deportivos sobre la dirección u enfoque que permita mejorar los eventos deportivos y ofrecer una comparativa a los investigadores en el área que les permita decidir qué metodología es más adecuada para sus objetivos.

2. Método

2.1. Participantes

La muestra del presente estudio se confeccionó a partir de 493 espectadores que asistieron a los partidos de un equipo de baloncesto de primera división durante la liga regular 2013-2014. La edad de los participantes oscila entre 18 y 76 con una media de 36.57 (± 12.23). El 68.1% son hombres (335), frente a un 31.8% que son mujeres (493). Atendiendo al nivel de estudios la mayoría posee estudios universitarios (44.2%, 217) o secundarios (38.9%, 191), mientras que tan solo un 16.1% (79) posee estudios primarios y 4 personas no poseen estudios reglados (.8%). Considerando la asistencia a los partidos la mayoría de los participantes dicen asistir a prácticamente todos los partidos (74.7%, 367) mientras que el 13.2% (65) refiere hacerlo con regularidad, un 7.9% (39) de vez en cuando, y un 4.1% (20) asisten raramente, de 1 a 3 veces al año. La mayoría de los asistentes residen en la ciudad de valencia (197, 40.1%), en su área metropolitana (178, 36.3%) o en otras comarcas de la provincia de valencia (104, 21.2%).

2.2. Instrumentos

Calidad de Servicio Global (CS): La escala, adaptada de Hightower, Brady, & Baker, (2002), evalúa la calidad general del a través de cinco ítems en una escala de respuesta tipo likert de completamente en desacuerdo (1) a completamente de acuerdo (7). La escala presenta adecuadas propiedades psicométricas en estudios previos

(Calabuig, Crespo, Prado-Gascó, & Núñez-Pomar, 2014; Calabuig, et al., 2015), algo que también se ha podido observar en la presente investigación ($\alpha = 0.94$).

Satisfacción General (SG): Escala adaptada de Oliver (1997) que evalúa la satisfacción de los espectadores a través de 5 ítems con una alternativa de respuesta tipo Likert de 7 anclajes entre totalmente en desacuerdo (1) y totalmente de acuerdo (7). La escala presenta adecuadas propiedades psicométricas en estudios previos (Calabuig et al., 2014; Calabuig et al., 2015), algo que también se ha podido observar en el presente estudio ($\alpha = 0.93$).

Valor percibido (VP): Escala adaptada de Hightower et al. (2002) que evalúa mediante cuatro ítems el valor percibido del servicio. Con una alternativa de respuesta tipo Likert de 7 anclajes de respuesta de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7). La escala presenta adecuadas propiedades psicométricas en estudios previos (Calabuig et al., 2014; Calabuig et al., 2015), algo que también se ha podido observar en la presente investigación. ($\alpha = 0.89$).

Intenciones futuras (IF): Su usó una escala de medida de las intenciones futuras de los espectadores compuesta por tres ítems (Zeithaml et al., 1996). Con una escala de respuesta tipo Likert de 7 anclajes de respuesta de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7). La escala presenta adecuadas propiedades psicométricas en estudios previos (Calabuig et al., 2014; Calabuig et al., 2015) así como en el presente estudio ($\alpha = .88$).

2.3. Procedimiento

La toma de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado durante diversos partidos de la temporada regular 2013-2014 de un equipo de baloncesto de primera división. Para ello se formó a unos voluntarios que junto a miembros del

equipo investigador repartieron los cuestionarios durante los partidos y se solicitó a los participantes que los devolvieran durante el siguiente partido.

2.4. Análisis de datos

Para la validación de las escalas se recurrió a 4 AFC mediante EQS 6.3, posteriormente se procedió a analizar el efecto del sexo en las variables objeto de estudio mediante una prueba T, análisis de correlaciones en función del sexo y el análisis moderador del sexo sobre el modelo de calidad de servicio, mediante 6 modelos diferentes: efecto valor en intenciones futuras, efecto de satisfacción en intenciones futuras, efecto de calidad en intenciones futuras, efecto de valor en satisfacción, efecto de calidad en satisfacción y efecto de calidad en valor. Estos análisis se realizaron mediante la macro PROCESS (Hayes, 2017) para SPSS v.23, diseñada para probar la moderación mediante la evaluación directa de la importancia del efecto indirecto de la variable independiente en la variable dependiente a través de un moderador: Sexo (M). El efecto de moderación (con $n = 5,000$ muestras de bootstrap) se demuestra cuando el intervalo de confianza corregido (95%) del efecto indirecto no incluye cero (Hayes, 2017).

3. Resultados y conclusión

3.1.Descriptivos y diferencias de medias

Con el objetivo de analizar el impacto del sexo, en primer lugar, se procedió a analizar los principales descriptivos y las diferencias de medias (pruebas T) para las variables objeto de estudio en función del sexo. La Tabla 1 muestra estos resultados.

Tabla 1. Principales descriptivos (M, DT) y diferencias de medias en función del sexo.

	Total (n=493)	Hombre (n=283)	Mujeres (n=210)	t
CS	4.8 (1.16)	4.8 (1.15)	4.81 (1.20)	-.089
SG	5.15 (1.09)	5.43 (1.07)	5.56 (1.17)	-1.92
VP	5.47 (1.01)	5.17 (1.07)	5.11 (1.12)	.53
IF	6.25 (.90)	6.22 (.84)	6.14 (.96)	.97

P<0.05; *P<0.01

Nota: CS, Calidad del Servicio; VP, Valor Percibido; SG, satisfacción general; IF, Intenciones Futuras.

En base a los resultados obtenidos no parecen existir diferencias en las variables objeto de estudio en función del sexo.

3.2. Análisis de correlaciones

A continuación se procedió a observar las diferencias existentes en las correlaciones entre las variables objetivas en función del sexo. En la tabla 2 y 3 se presentan los principales resultados.

En base a los resultados obtenidos en el caso de la muestra completa (Tabla 2) se observan correlaciones positivas significativas ($p<.01$) y moderadamente altas entre todas las variables objeto de estudio, con la excepción de Calidad del servicio y valor que presentan correlaciones moderadas. Por otro lado, atendiendo a las correlaciones en función del sexo, los resultados parecen coincidir con la muestra general, si bien

parecen observarse correlaciones ligeramente más altas en el caso de las mujeres en todos los casos.

Tabla 2: Correlaciones de las dimensiones de calidad

1.	1	2	3	4
2. 1. Valor general	1			
3. 2. Calidad de servicio	.67**	1		
4. 3. Satisfacción general	.62**	.57**	1	
5. 4. Intenciones futuras	.53**	.38**	.53**	1

**P<0.01

Tabla 3: Correlaciones de las dimensiones de calidad en función del sexo

6. Hombres \ mujeres	1	2	3	4
7. 1. Valor general	1	.72**	.64**	.54**
8. 2. Calidad de servicio	.65**	1	.56**	.47**
9. 3. Satisfacción general	.61**	.57**	1	.57**
10. 4. Intenciones futuras	.52**	.34**	.52**	1

**P<0.01. Matriz inferior hombres. Matriz Superior Mujeres

3.3. Efecto moderador del sexo (PROCESS)

Por último, se analizó el efecto moderador del sexo sobre las variables objeto de estudio mediante la macro PROCESS. La Tabla 1 muestra los resultados del análisis *conditional PROCESS*.

Tabla 1: Efecto moderador del sexo en las variables objeto de estudio.

Efectos directos						
	Effect	SE	t	p	R ²	F (p)
VP > IF	.35	.09	3.65	.00	.28	61.98 (.00)
SG > IF	.35	.09	3.76	.00	.29	65.11 (.00)
CS > IF	.11	.09	1.22	.22	.16	29.97 (.00)
VP > SG	.55	.11	5.09	.00	.39	101.76 (.00)
CS > SG	.51	.11	4.80	.00	.32	77.20 (.00)
CS > VP	.54	.09	5.73	.00	.46	133.34 (.00)

Efecto moderador del sexo							
	Effect	Boot SE	t	p	95%CI	ΔR^2	F
VP > IF	.06	.07	.91	.36	-.07 .19	.00	.83 (.36)
SG > IF	.06	.06	.92	.36	-.07 .19	.00	.85 (.36)
CS > IF	.13	.07	1.96	.05	.00 .26	.01	3.85 (.05)
VP > SG	.06	.08	.75	.45	-.09 .21	.00	.56 (.45)
CS > SG	.02	.07	.26	.79	-.13 .17	.00	.07 (.79)
CS > VP	.06	.07	.98	.33	-.07 .20	.00	.96 (.33)

Nota: CS, Calidad del Servicio; VP, Valor Percibido; SG, satisfacción general;

IF, Intenciones Futuras.

Tal y como se puede observar en base a los resultados presentados no parece existir un efecto moderador del sexo en las relaciones consideradas, con la excepción de la influencia de calidad del servicio sobre intenciones futuras, que se encontraría justo en el límite, con niveles ligeramente superiores en el caso de las mujeres ($Effect_{hombre}=.61$; $SE_{hombre}=.04$; $t_{hombre}=15.61_{(p=0)}$; $Effect_{mujer}=.67$; $SE_{mujer}=.05$; $t_{mujer}=12.47_{(p=0)}$). No obstante, dichos resultados no son representativos al observarse que la contribución de la calidad sobre las intenciones futuras no es significativa ($Effect=.11$; $p=.22$).

En conclusión en base a todos los resultados obtenidos, no parece que el sexo incida de manera determinante sobre todas relaciones.

4. Referencias

- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419-431.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J., & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 10(40), 577-593.
- Calabuig, F., Crespo, J., Prado-Gascó, V., & Núñez-Pomar, J. (2014). Using a brief questionnaire to assess the overall perception of basketball spectators. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3) 212-222
- Calabuig, F., Prado-Gascó, V., Crespo, J., Núñez-Pomar, J., & Añó, V. (2015). Spectator emotions: Effects on quality, satisfaction, value, and future intentions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1445–1449.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
- Clemes, M. D., Brush, G. J., & Collins, M. J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370-388.
- Crespo, J., Mundina, J., Calabuig, F., & Aranda, R. (2013). Perceived quality of basketball spectators. A measurement scale validation. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 195-198.
- García-Fernández, J., Fernández Gavira, J., & Bernal García, A. (2014). Perceived quality and loyalty in low-cost fitness center clients. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130.
- García-Fernández, J., Cepeda, G., & Martín-Ruiz, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en centros de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.
- García-Pascual, F., Silla-Merchán, A., Mundina, J., & Escamilla-Fajardo, P. (2016). El efecto de variables de gestión en el bienestar subjetivo de usuarios de centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(2), 99-111.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Hightower, R., Brady, M. K., & Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55, 697–707.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284.
- Howat, G., Crilley, G., & McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3), 139-161
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Ko, J. Y. & Pastore, D. (2005) A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 84-97.

- Ko, Y.J., Zhang, J., Cattani, K. & Pastore, D. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports. *Managing Service Quality*, 21(3), 304-322.
- Lee, J. H., Kim, H. D., Jae, Y., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14, 54-63
- Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (7), 459-468.
- Nuviala, A. N., Tamayo, J. A., Nuviala, R. N., González-Jurado, J. A., & Martínez, A. F. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos*, 18, 83-87.
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Ruiz-Alejos Gómez, C., Nuviala, R., & Dalmau, J. M. (2017). Adaptación y validación del cuestionario Epod 2.1 a usuarios libres de centros deportivos Adaptation and validation of the Epod 2.1 questionnaire in free customers of sport centers. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 31, 40-45.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. McGraw-Hill Companies Inc, New York, NY.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Prado-Gascó, V. J., & Calabuig, F. (2016). La medición de la calidad de servicio en eventos deportivos: modelos lineales vs. QCA. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(3), 126-136.
- Serrano, V., Rial, A., García-García, Ó., & Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 111-121.
- Yu, H. S., Zhang, J. J., Kim, D. H., Chen, K. K., Henderson, C., Min, S. D., & Huang, H. (2014). Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 757-767.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

China: ¿un nuevo super poder en el fútbol?

Dongfeng Liu

Universidad del Deporte de Shanghai, China

donalddf@hotmail.com

Dongfeng Liu. Profesor en gerencia del deporte y Co-Decano de la Escuela de Economía y Gerencia de la Universidad del Deporte en Shanghai. También es un profesor internacional en la Escuela de Negocios de INSEEC, Francia, y profesor invitado en la Escuela Universitaria Dublín, Irlanda, y la Universidad Kufstein, Austria. Es miembro de la Sociedad de Estrategia Deportiva, un laboratorio de ideas del Ministerio de Deportes de China.

1. Antecedentes: El despegue del deporte y el negocio del fútbol en China

Los últimos años han sido testigos de una imprevista inversión masiva en el negocio del deporte en China. Se informa que las fusiones y adquisiciones Chinas en el mercado deportivo local y fuera de este, ha visto un crecimiento exponencial desde el 2015, donde se gastaron casi 40 billones de yuanes (alrededor de US\$5,99 billones) en totales de inversiones con 33 ofertas de valor por encima de los 10 millones de yuanes (alrededor de US\$ 1,5 millones). El músculo financiero de las ligas profesionales de fútbol en alza y sus recientes gastos en transferencias de jugadores ponen en alerta a los clubes alrededor de Europa.

Pero hace apenas entre tres y cinco años, había una imagen diferente cuando la gente aún cuestionaba, si no tomaba a chiste, la idea de que el deporte incluyendo el fútbol fuese una industria seria en China. Actualmente, el deporte profesional es una idea relativamente nueva en China comparado con los países occidentales, con la primera liga profesional lanzada en el 1994. La liga fue un éxito inmediato, con la bienvenida de la sociedad y los fanáticos del fútbol, y una asistencia promedio que ascendió rápidamente a 24,3 mil en 1996, de 16,3 mil en 1994 (Figura 1).

Sin embargo, a pesar de su rápido crecimiento inicial, las nuevas promociones financieras en el fútbol generaron corrupción y problemas de rápido crecimiento: arreglo de partidos, apuesta ilegal, y el soborno de jugadores o árbitros para influir en el resultado de las competencias (el tan nombrado escándalo de “Silbato Negro”) empañaron rápidamente la imagen del campeonato.

De acuerdo con Xinhua, la campaña en contra de la corrupción – la cual comenzó en el 2009 – reveló a 58 oficiales, jugadores y árbitros, antiguos y actuales, por arreglo de partidos y soborno, y se le retiró a Shanghai Shenhua su título de la liga del 2003 (Guardián, Feb. 20, 2013). Tanto el nivel como la reputación del fútbol

profesional en China alcanzaron bajos niveles no alcanzados antes. En su peor nivel, en el 2005, apenas un año después en el que el grupo tope de la liga de Fútbol de China cambiara a su título actual de “Súper Liga China” (SLC) del anterior “Liga Serie A China”, la asistencia promedio a los juegos alcanzó un nivel más bajo de 1000, bajando casi en un 60% de 24300 en su apogeo en 1996 (Figura 1). Y peor aún, la liga se quedó sin un patrocinador mayor luego de que su patrocinador titular Siemens se retirara debido a falta de confianza, lo cual fue motivo de burla para los medios y los fanáticos, a lo cual se refirieron como la “corrida al desnudo” (South Urban Weekly, 27 de Nov. 2005). La corrupción en el básquetbol profesional chino parece menos severa que en el fútbol; pero su calidad y popularidad también permanecieron limitados. Decepcionados de la liga doméstica, tanto los fanáticos chinos como los patrocinadores se dirigirían a las ligas internacionales o propiedades como las ligas europeas o las Copas Mundiales de FIFA.

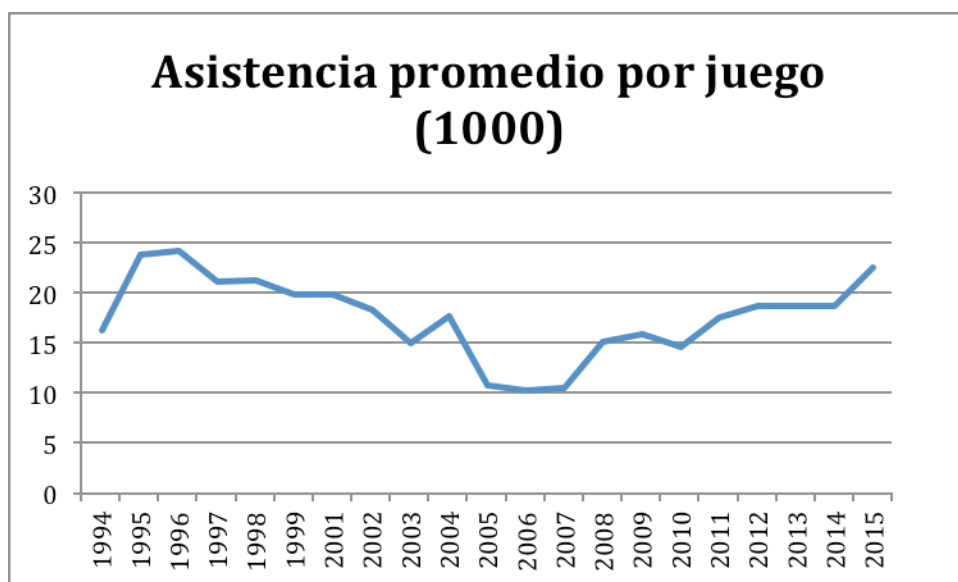


Figura 1. Asistencia por juegos al Fútbol de tope Chino (1994-2015)

Recurso: Edición basada en las figuras publicadas por la Asociación China de Fútbol.

Este último ascenso en el deporte en China se ha atribuido ampliamente a la fuerte promoción del gobierno, en todos sus niveles, con una serie de políticas de alto nivel impulsadas por el gobierno central. El 20 de Octubre del 2014, como parte de su agenda para el impulso del empleo, el consumo local y otras áreas de la economía china que mostraron una baja de entre 7 y 8 por ciento luego de una crecida de dos dígitos en las previas 2 o 3 décadas, el Gabinete Chino, El Consejo Estatal, publicó un documento de políticas de estrategia nacional referente a la industria deportiva en miras al año 2025 titulado “*Directrices para la Promoción de la Industria Deportiva y el Consumo del Deporte por el Consejo Estatal*” (Directrices No. 46 de 2014 por el Consejo Estatal, las directrices siguientes) para mejorar la industria de los deportes en rápido crecimiento. Las directrices marcaron un hito en el desarrollo de los negocios del deporte y su significancia fue ampliamente aplaudida por la sociedad y la industria en China. Este hecho marcaba por primera vez que la industria deportiva fue señalada por el Consejo Estatal, el Gabinete Chino, como un nuevo punto de crecimiento en la economía con gran potencial de negocios, y la promoción de la participación deportiva fue mejorada como una estrategia nacional. Algunos de los objetivos ambiciosos para el 2025 indicados por las Directrices incluyen pero no se limitaron a:

- Promover la salud y el fitness nacional a través de varios deportes para ver a más de 500 millones de ciudadanos participando regularmente en el deporte y las actividades físicas;

- Generar un egreso bruto de la industria deportiva en valor de RMB 5 trillones (equivalente a USD 815 billones) al año; y

- Crear un área promedio de campos deportivos en el país que supere los dos metros cuadrados per cápita.

Además, las directrices también se destacan por algunas de las medidas concretas que serían adoptadas por el gobierno. Actualmente se ha esperado ampliamente que las directrices también marcasen el comienzo de la desregularización del estrecho control sobre el deporte y los recursos por parte del gobierno y así el sector de mercado o privado jugaría un papel importante en la creciente demanda de productos y servicios deportivos.

Menos de un año después de la publicación de las Directrices, vino otro plan estratégico de alto nivel denominado “*El Plan de Reforma Total para Impulsar el Desarrollo del Fútbol en China*” (el posterior *Plan de Reforma de Fútbol*), publicado el 16 de Marzo del 2015. El Plan de Reforma del Fútbol, que incluye reformas de casi cada aspecto del deporte, incluyendo los clubes profesionales, ligas, los equipos profesionales, el fútbol juvenil y de campo, fue aprobado por el grupo de reforma central de China, dirigido por el presidente Xi Jinping, y publicado por el Consejo Estatal. Algunos de los puntos resaltantes de este Plan de Reforma del Fútbol incluyen (el Consejo Estatal, 2015):

-La Asociación de Fútbol de China debería deslindarse de su actual afiliación con la Administración General del Deporte de China y trabajar como una organización no gubernamental real; La asociación no tendrá rango administrativo, y así el equipo de gerencia de la Asociación no tendrá ningún rango oficial y dejará de ser considerado como oficial de gobierno como solía ser.

-Los sorteos deportivos serán usados para incrementar la inversión en el fútbol en crecimiento.

-El número total de escuelas primarias y secundarias que dicten fútbol se incrementará del número actual de alrededor de 5.000 a 20.000 en el 2020 y a 50.000 en el 2025.

-Los objetivos a largo plazo incluyen la postulación a la Copa Mundial FIFA y llevar al equipo nacional a lo más alto a nivel mundial.

No se puede subestimar la importancia de este Plan de Reforma del Fútbol: no solo muestra la determinación de gobierno de desarrollar el fútbol en China ya que viene de los más altos niveles gubernamentales del país y está aprobado por las figuras políticas más soberanas, también se espera que la reforma del fútbol sirva como piloto para otros deportes en China y así marcar los primeros pasos en concreto hacia la desregulación, y la futura comercialización y profesionalización de los deportes en general.

El Plan de Reforma del Fútbol también ha sido suplementado por una serie de políticas de continuidad. Entre las más recientes, está el Plan de Desarrollo del Fútbol Chino a Mediano y Largo Plazo (2016 – 2050) (el posterior Plan de Desarrollo del Fútbol), una serie de planos de desarrollo de fútbol en 35 años que presenta objetivos a corto, mediano y largo plazo, que fue dado a conocer el 6 de Abril del 2016 por la Comisión de Desarrollo y Reforma Nacional, el cuerpo de planificación más importante de China, con un comité de unión de la Administración de Estado General de Deportes del Estado, la Asociación de Fútbol de China, y el Ministerio de Educación. Se ha proyectado un ambicioso objetivo de ser un poder dominante del fútbol en Asia para el 2030 y “una nación de fútbol de clase alta” para el 2050. El Plan de Desarrollo de Fútbol generó no sólo una línea de tiempo clara con metas cuantificables, también generó muchas medidas concretas en lo referente a los puntos de congestión del desarrollo del fútbol.

2. Respuesta de la Sociedad y los Sectores Privados

Las políticas por parte del gobierno mencionadas anteriormente han sido bien recibidas y aplaudidas en China con reacciones positivas de la sociedad y la industria, y han aumentado significativamente el perfil de los negocios deportivos y lo han traído a la luz en China. El impacto más importante e inmediato de estos documentos de políticas se puede apreciar en la imprevista e inmensa inversión en la industria deportiva en general y en los negocios del fútbol en particular de los sectores privados que incluyen a algunos de los negociantes más ricos en China (Tabla 1). Se reporta que las fusiones y las adquisiciones Chinas en los mercados deportivos a nivel doméstico y transoceánico han tenido un crecimiento exponencial desde 2015, cuando se gastaron casi 40 billones de yuanes (alrededor de US\$ 5,99 billones) en inversiones totales con 33 tratos que se valoran por encima de los 10 millones de yuanes (alrededor de US\$ 1,5 millones) (Guo, 2016). Sólo en el 2015, Wang Jianlin, el magnate de bienes raíces que encabeza la lista de los más ricos de China durante años, hizo al menos tres grandes inversiones en los negocios deportivos comprando propiedades deportivas cercanas a los 2 billones de dólares estadounidenses (Tabla 1). Lo particularmente notorio es el creciente interés en los clubes de fútbol profesional de nivel internacional por parte de los inversionistas chinos. En Junio del 2016, el gigante vendedor Suning Holdings Group acordó pagar 270 millones de euros (\$307 millones) por el 70% de acciones en el club de fútbol italiano Inter de Milán, y actualmente también inversionistas chinos poseen Aston Villa, con el precio de compra de \$87 millones, una porción del 20% del Atlético de Madrid, y un 13% del Manchester City (Ogus, 2016). El quiebre masivo de la corrupción en el fútbol también ayuda a limpiar el deporte y a restaurar la imagen y credibilidad del juego, y ahora los fanáticos están volviendo al estadio para disfrutar un juego de competencia

más fuerte y mejor calidad, en parte gracias al nuevo flujo de inversión en la liga. En el 2015, la SLC alcanzó una audiencia en vivo de 23000 por juego, un récord alto durante 20 años, que también es el más alto entre todas las ligas de fútbol (CCTV, 2015). En Octubre del 2015, la liga de fútbol china vendió sus derechos de transmisión de 5 años (2016 – 2020) por un sorprendente récord de 8 billones de yuanes (alrededor de 1,25 billones de dólares) con un promedio de 1,6 millones por temporada, 26 veces más alto que la previa temporada del 2015 con un monto de apenas 8 billones de yuanes. Los clubes de altura también están gastando grandes sumas de dinero comprando futbolistas de grandes nombres en el mercado internacional. Jiangsu Suning gastó una alta cifra récord de 50 millones de euros para firmar en el Shakhtar Donetsk al mediocampista brasileño Alex Texeira el 5 de Febrero del 2016. Pero el récord no duró mucho y en menos de medio año, el club Shanghai SIPG firmó al brasileño Hulk del Zenit St Petesburgo por una transferencia récord en Asia de 55,8 millones de euros (US\$1,92 millones), además de unas posibles bonificaciones por el buen juego en China. En total, en la ventana de enero-febrero del 2016, el gasto total de las ligas de fútbol chinas fue de un valor récord mundial de 334 millones de euros, superando los 253 millones de euros de la Premier de la Liga Inglesa en Enero (CCTV, 2016).

3. Retos posteriores

A pesar de las grandes inversiones de sectores privados y otras señales positivas, sería ingenuo pensar que esas metas ambiciosas establecidas por los documentos de políticas se alcanzarían fácilmente y que el camino del deporte a futuro sería tranquilo. El hecho de que el plan de reforma de un deporte y su sistema de gobierno venga de un gobierno central de un país y esté impulsado por el

presidente de la nación implica dificultades y una resistencia potencial de los sectores ya existentes. Después de todo, cualquier reforma implicaría la redistribución del poder y los intereses, y el deporte no es la excepción. Mientras que la reforma del fútbol va acorde con la disolución de la gerencia del fútbol de China, el conflicto potencial entre un sistema de gobierno central con fuertes controles de gobierno y un fútbol profesional basado en el mercado permanece sin solución. Aún está por verse hasta qué nivel el gobierno chino está dispuesto a relajar el control sobre el deporte.

Tabla 1. Tratos en fútbol de alto perfil por inversionistas Chinos.

Fecha	Propiedad Deportiva	Valor del Contrato (USD)	Comprador	Propietario de la Compañía compradora
Enero 2015	20% del club español Atlético de Madrid	52 millones	Wanda Group	Wang Jianlin
Marzo 2016	Socio FIFA (hasta el 2030)	N/A	Wanda Group	Wang Jianlin
Junio 2014	50% del Guangzhou Evergrande FC	192 millones	Alibaba Group	Jack Ma
Diciembre 2015	8 años de Presentación de Socio del Club de la Copa Mundial	N/A	Alibaba Group	Jack Ma
Noviembre	100% del Jiangsu	80 millones	Suning Group	Zhang Jindong

2015	Football Club			
Octubre	5 años (2016-2020)	1,25 billones	Ti'ao Dongli	Li Ruigang
2015	de derechos de transmisión de la Súper Liga de Fútbol de China.			
Junio 2016	70% del club Inter de Milan	\$307 millones	Suning Group	Zhang Jindong

Fuente: basado en las noticias de prensas importantes o sitios web chinos como China Daily, www.sina.com, www.sohu.com

El segundo reto es cultural. Ya que existen numerosas actividades físicas a través de la historia de China, el tan llamado deporte moderno que incluye el fútbol es considerado una cultura importada. Durante los últimos cientos de años de dinastías en China, la excelencia escolar y la presentación al competitivo examen del servicio civil para ser un oficial de gobierno fue el sueño de cada chino promedio. Por ello, todo lo que incluyese actividades de ocio era considerado secundario e incluso distractor para los estudios. Ya que hoy ya una buena licenciatura no garantiza un buen trabajo en China, el trabajo escolar permanece como el objetivo supremo para los niños chinos en la escuela y después de esta, como lo requieren sus padres y profesores. Se ha reportado que un número cada vez más grande de niños en grandes ciudades del país están experimentando una niñez sin alegría debido a la falta de tiempo de juego (China Daily, 2007). A diferencia del Occidente, donde para muchos el deporte es parte de la vida desde la niñez, este es considerado una pérdida de tiempo y una distracción de los trabajos escolares. Cuando algunos de los padres con

mentes más abiertas escogen algún hobby para sus niños, con frecuencia son instrumentos musicales, o pintura los que son seleccionados antes que deporte. Cuando un padre decide que su hijo debería jugar un deporte seriamente, lo cual no es frecuente, es por un interés instrumental y lo hace o pensando que el chico será un atleta de élite o tendrá una licenciatura relacionada con el deporte en el futuro. La única vez que el deporte es considerado importante es cuando la gente envejece y se ejercitan por razones de salud. Probablemente esta sea la razón por la que la participación del adulto mayor en el deporte es mucho más elevada en China que en el Occidente (Liu, 2016). En general, se debe mejorar la participación en el fútbol y los deportes y el fútbol en base a los fanáticos tiene que ampliarse para así sostener un fútbol en China verdaderamente exitoso y próspero.

Otros retos incluirían la falta de instalaciones de fútbol, el monopolio de los medios por el estado, etc.

A pesar de todos los retos por enfrentar, el creciente nivel de la industria del deporte en China alcanzó un nivel sobresaliente de 35,97% en el 2015, opacando otros sectores industriales. Sin duda, este gran crecimiento podría continuar atrayendo a este mercado a los adinerados y hambrientos de inversiones de China. Mientras seamos testigos de la caída de muchas inversiones en los próximos años, seguramente habrán otros lo bastante inteligentes para tomar los riesgos y alzarse en esta promisoriosa industria.

4. Referencias

CCTV (2015). Descargado el 8 de mayo de 2016 desde <http://sports.cntv.cn/2015/11/04/ARTI1446598074168490.shtml>

CCTV (2016). *Chinese Super League on record spending* Descargado el 10 de mayo de 2016 desde <http://english.cntv.cn/2016/02/29/VIDE69rPejl9GV5QYeDc7d9y160229.shtml>

- China daily (2007). *China's children too busy for playtime*. Descargado el 26 de Julio, 2016 desde http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-05/13/content_871182.htm
- Coakley, J. (2009). *Sport in society* (10 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- General Administration of Sport in China (Dec 29, 2015). Descargado el 3 de mayo de 2016 desde <http://www.sport.gov.cn/n16/n1077/n1392/n7425138/n7425223/7477924.html>
- Gratton, C., Liu, D., Ramchandani, G., y Wilson, D. (2012). *The Global Economics of Sport*. London and New York: Routledge.
- Guardian (Feb. 20, 2013). Descargado el 5 de mayo de 2016 desde <http://www.theguardian.com/world/2013/feb/20/match-fixing-bribery-chinese-football>
- Guo, Y. (2016). *Chinese buyers' 'shopping' spree for soccer clubs*. Descargado el 23 de julio de 2016 desde http://www.china.org.cn/sports/2016-07/23/content_38943040.htm
- Kokolakakis, T. (2015). *UK Sport Satellite Account, 2011 and 2012, The Sport Industry Research Centre Report commissioned by Department for Culture, Media and Sport*.
- Liu, D. (2008). Review of National Governing Bodies' Reform in China. *Academic Journal of Sport*, (9).
- Liu, D., Zhang, J., y Debordes, M. (2017). Sport Business in China: Current State and Prospect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 3-12.
- Liu, D. (2016). Sport Participation and Measurement in developed countries with comparison with Shanghai. *Journal of Shanghai University of Sport*, 3.
- Madden, Normandy, Wentz, y Laurel. (2005). *NBA signs with China's Li-Ning*. Advertising Age.
- Marshall, S. (2006). *NBA Scores Big In China*. Descargado el 16 de octubre de 2014 desde <http://www.crainsnewyork.com/article>
- Ogus, S. (2016). *Chinese Companies Continue Soccer Expansion with Purchase Of Italian Team Inter Milan*. Descargado el 26 de Julio de 2016 desde <http://www.forbes.com/sites/simonogus/2016/06/08/chinese-continue-soccer-expansion-with-purchase-of-italian-team-inter-milan/#3cb629197604>
- Plunkett Research. *Sports industry trends & statistics* [EB / OL] . [11 Nov. ,2014] . Descargado el 6 de junio de 2015 desde <http://www.plunkettresearch.com/sports-recreation-leisure-market-research/industry-statistics>
- South Urban Weekly (Nov. 27, 2005). *Summary of Chinese Super League in 2005: Naked Running*. <http://sports.sina.com.cn/j/2005-11-27/13151903529.shtml>
- State Council (2015). *State Council sets the goal of soccer reform*. Descargado el 26 de julio de 2016 desde http://english.gov.cn/policies/latest_releases/2015/03/16/content_281475072485440.htm
- Sun, X. (2016). *The overall development plan of Chinese soccer*. Descargado el 26 de julio de 2016 desde http://usa.chinadaily.com.cn/china/2016-04/11/content_24446803.htm
- Wang, J. (2003). A Study on the Factors Affecting the Number of Audience in China's Football League. *Shanghai Sport Science Research*, 24(6).
- Xinhuanet (3 de Agosto, 2008). Descargado el 3 de mayo de 2016 desde http://news.xinhuanet.com/english/2008-08/03/content_8917910.htm

Zhang, Y. (2014). *MOFCOM body signs deal with La Liga for Chinese firms*, *Global Times Business* (10 de Abril, 2014). Descargado el 23 de julio de 2016 desde <http://epaper.globaltimes.cn/2014-04-10/49767.htm>

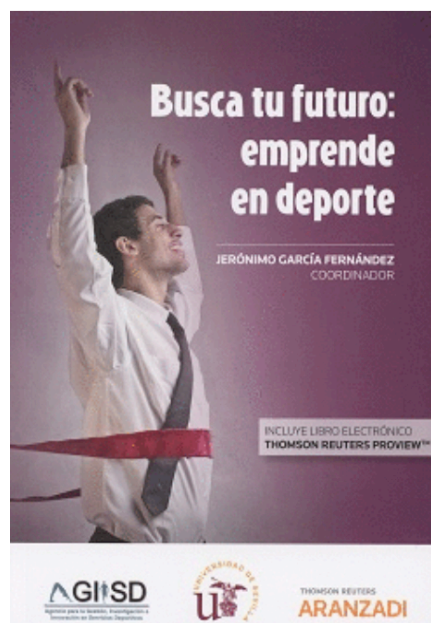
Información libros de interés

Busca tu futuro: Emprende en deporte.

Jerónimo García-Fernández.

Aranzadi Thomson Reuters.

2017.



Sport in Latin America: policy, organization, management.

Gonzalo Bravo, Rosa López D'Amico, Charles Parrish.

Routledge: London.

2016.

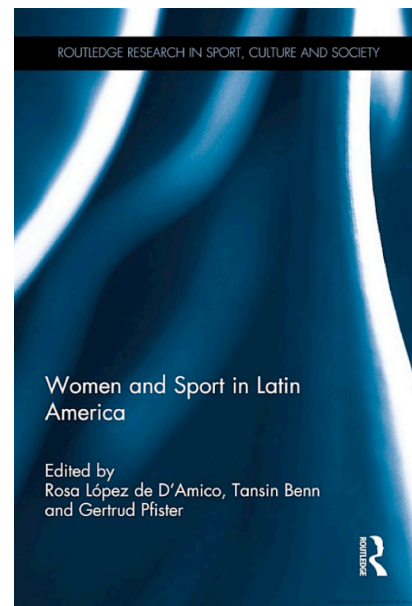


Women and Sport in Latin America.

Rosa López D'Amico, Tansin Benn, Gertrud Pfister.

Routledge: London.

2016.



Orientaciones para los Autores (as)

Los artículos enviados a la revista *Gerencia Deportiva*, deben ajustarse a los siguientes parámetros:

1. En general, la revista presenta artículos producto de investigaciones culminadas o en proceso así como aquellos productos de trabajos e investigaciones libres.

2. Los trabajos serán publicados en castellano, portugués y/o en inglés.

3. Sólo serán admitidos trabajos inéditos.

4. Todo artículo será sometido a un riguroso proceso de arbitraje (técnica Doble Ciego), realizado por expertos en las áreas de interés.

5. Las normas de redacción y presentación, al igual que los gráficos, el uso de citas, referencias bibliográficas y otros aspectos afines, deben ajustarse estrictamente a las normas de la APA (Última edición).

6. Los trabajos pueden variar en extensión, hasta un máximo de treinta (30) cuartilla y un número de quince (15) cuartillas.

7. El artículo original debe incluir en el encabezado: el título del artículo, el nombre del autor (es), el grado académico alcanzado, el nombre de la institución a la que pertenece (n), dirección postal y correo electrónico.

8. Todo artículo debe estar acompañado del resumen curricular del autor (No más de 250 palabras).

9. El trabajo debe ser enviado al editor/a o asistente del editor/a. En este caso, se enviará a la dirección electronica jeronimo@us.es

10. Todo artículo debe estar acompañado del resumen de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en el idioma de origen.

11. Todo artículo debe presentar al menos dos abstracts de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en dos idiomas: castellano, portugués o inglés).

12. Se recomienda presentar el artículo de acuerdo al siguiente esquema: Resumen; Introducción; Marco Teórico o revisión bibliográfica; Metodología o procedimientos; Resultados, análisis e interpretación; Conclusiones, reflexiones pedagógicas; Referencias.

13. El esquema sugerido para la elaboración del resumen incluye el propósito de la investigación, metodología utilizada, desarrollo y conclusiones del trabajo. No más de tres palabras clave del artículo, que deben señalarse al final del resumen. El mismo no puede exceder de doscientas cincuenta (250) palabras.

14. El trabajo aceptado con observaciones, según el criterio de los árbitros, será devuelto a su autor o autores para que se realicen las correcciones pertinentes en el plazo de un mes. Una vez corregido, debe ser entregado al Consejo Editorial de la revista *Gerencia Deportiva* en un lapso no mayor de quince (15) días continuos.

15. El trabajo No Aceptado para su publicación no serán devueltos al autor o autores, se entregarán las observaciones correspondientes. El mismo no podrá ser arbitrado nuevamente para su publicación en esta revista.

16. En la revista *Gerencia Deportiva* se incluirán artículos relacionados con investigaciones culminadas, informes de desarrollo tecnológico, ensayos científicos, avances de investigación, trabajo de acenso, estudios de caso, revisiones bibliográficas, proyectos institucionales, propuestas de modelos e innovaciones educativas.

17. El artículo debe ser enviado al asistente al editor/a o al editor a la respectiva dirección electrónica que se indicará en la página web.

18. El autor o autores cuyos trabajos sean aceptados y publicados recibirán carta de aceptación y además el enlace con la versión electrónica de la revista que contenga su artículo.

El Consejo Editorial someterá los manuscritos a la consideración de árbitros, mediante el procedimiento de doble ciego. El veredicto será notificado a los autores por el Consejo Editorial. El (los) autor (es) de los trabajos publicados serán notificados a través de una carta. Los artículos aceptados que tengan observaciones, serán enviados al (los) autor (es), para que una vez realizada la

revisión definitiva, lo regresen al consejo editorial en un lapso no mayor de 30 días para su publicación. Los trabajos no aceptados serán devueltos al (los) autor (es) con las observaciones correspondientes y no podrán ser arbitrados nuevamente.

Lo no previsto en estas normas, será resuelto por el Consejo Editorial.

Dra. Rosa López de D'Amico

Directora – Editora

Directiva ALGEDE

2017 – 2019

- Presidente: Ricardo Sonoda (Brasil)
- Vicepresidenta: Ángela Gómez (Colombia)
- Secretario: Mireya Medina (México)
- Tesorera: Gisela Ramos (México)
- Directores: Ary Rocco (Brasil)
Luisa Velez (Puerto Rico)
Daniel Di Donato (Argentina)
Juan Hojas (Cuba)
- Ex-Presidenta: Rosa Medina (México) (2015 – 2017)
Rosa López de D'Amico (Venezuela) (2009-2015)