

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)

2018

Volumen 2

Número 1

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. 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: 2018

Tabla de contenidos

Editorial. Rosa López D'Amico.....	7
1. Sistematización del deporte de rendimiento venezolano en los ciclos olímpicos 2008/2012 y 2012/2016. Juan Hojas.....	10
2. Compreender a retenção de membros em centros de fitness: Um estudo em áreas urbanas de Portugal. Celina Gonçalves.....	48
3. Macro-Variables determinantes del éxito deportivo y olímpico. Fidas G. Arias.....	67
4. Apuntes históricos de la organización, el dirigente y el gerente deportivo. Jesús Navarro.....	83
5. Estratégias na formação e desenvolvimento em gestão do esporte: a experiênciã do núcleo de práticas e projetos em esporte e lazer da UFPR. Ricardo João Sonoda-Nunes.....	115
Información libros de interés.....	135
Orientaciones para los autores (as).....	137

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

Se inicia el segundo año de la publicación de la *Revista de Gerencia Deportiva* de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva – ALGEDE. En esta editorial mencionaré brevemente algunos aspectos del estado del arte de esta área del conocimiento en América Latina. Se hace necesario señalar que la gerencia Deportiva en Latinoamérica, es un área de la cual se habla bastante, se practica, se legisla en función del desarrollo deportivo, se busca el reconocimiento a nivel mundial, se invierte recursos económicos altamente significativos para el desarrollo del deporte, no obstante es un área que todavía no tiene muchos espacios de formación académica. La gerencia deportiva no es un acto de sentido común o simplemente está facultada alguna persona para desempeñarse como gerente deportivo porque le guste el deporte o en algún momento practicó deporte. Es un campo profesional sumamente amplio que necesita formación para tener la capacidad de realizar programas, planificar, gestionar recursos, proyectar desarrollo, establecer relaciones locales, nacionales e internacionales, entre otros aspectos. El gerente deportivo es quien tiene una visión amplia, periférica, estratégica y humana para gestionar el hecho deportivo que abarca desde deporte de base, actividad física para el desarrollo humano, alto rendimiento, deporte profesional, deporte para todos y todas con criterios de inclusión y respeto de las diferencias de credo, nacionalidad, sexo, origen étnico, capacidades diversas y más aún que es para todos los grupos etarios, por todo esto y más se necesita formación académica. Por ejemplo no es suficiente que porque me guste la medicina, esté preparado para gerenciar un centro de salud, se necesita formación formal. En muy pocos países en la región se cuenta con programas reconocidos de formación en el área de gerencia deportiva, si bien es cierto que en muchos no se inicia desde la licenciatura o pregrado (1 caso en Brasil y otro en Venezuela), pues el campo de

trabajo se visualiza como la educación física o el deporte o actividad física, entonces debería enfocarse a nivel de postgrados: Especialización, Maestría e incluso líneas de investigación que aporte en los Doctorados relacionados con la ciencia de la actividad física y el deporte o en programa de Business / Administración /Economía. En algunos países resulta compleja la creación de programas de postgrado y han optado por Diplomados, esto también es una alternativa importante para iniciar programas de formación en gerencia deportiva. Quizás no se llegue a tener como en Taiwan que en el 2013 tenía más de 100 programas de formación de gerencia deportiva en sus universidades (entrevista a Yang Noah Hsu - Director ejecutivo de la World Association for Sport Management), pero si comenzar a revisar y visualizar el desarrollo académico de esta área en nuestros países. Hasta ahora de los siguientes países tenemos reportes en la ALGEDE de espacios de formación académica: Chile (Diplomado), Colombia (Especialización), Brasil, México, Venezuela y Cuba (Especialización, Maestría y Doctorados que tienen líneas de investigación en el área); en el caso de Brasil y México son pocos en comparación con la población y la extensión territorial de ambos países. Es por esto que desde ALGEDE se sigue apostando y trabajando para lograr conexión entre pares académicos y seguir aportando al crecimiento de la Gerencia Deportiva en la región.

En esta tercera entrega de la revista, contamos con la contribución de cinco trabajos a saber: Juan Hojas (Universidad Pedagógica Experimental Libertador / Centro de Investigación Estudios en Educación Física, Salud, Deporte, Recreación y Danza/, Venezuela) aporta un aspecto desarrollado en su tesis doctoral que se centra en el deporte de rendimiento venezolano en los ciclos olímpicos 2008/2012 y 2012/2016; Celina Gonçalves (Instituto Politecnico de Bragança, Portugal) con su trabajo que se centra en los consumidores de los espacios de fitness, tema que desde

hace cinco años viene siendo reportado en muchos espacios científicos; Fidias Arias (Colegio Universitario de Caracas, Venezuela) con un tema que también ha sido de relevancia para el deporte de alto rendimiento a nivel mundial y son las macrovariables determinantes del éxito deportivo y olímpico; Jesús Navarro (Universidad Pedagógica Experimental Libertador / Miranda, Venezuela) hace una revisión histórica de los términos deporte y gerencia deportiva, pasando por las organizaciones académicas en los diversos continentes; y cierra este número Ricardo Sonoda (Universidad Federal de Paraná, Brasil) que reporta la experiencia de un proyecto de extensión universitaria en donde se involucra la comunidad intra y extra universitaria.

Gracias a los autores y autora por las contribuciones a este número para seguir apostando al crecimiento de la literatura académica de la Gerencia Deportiva y por supuesto a Jerónimo García-Fernández por su paciencia en la edición de la revista.

Rosa López de D'Amico

Directora de la Revista Gerencia Deportiva (ALGEDE, Junio 2018)

**Sistematización del deporte de rendimiento venezolano en los ciclos
olímpicos 2008/2012 y 2012/2016**

Juan Hojas Domínguez

Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) Nucleo Maracay Venezuela

hojasdominguez@gmail.com

Juan Hojas Domínguez: Profesor Asistente. Profesor de la Maestría de Gerencia Deportiva en la UPEL Maracay. Coordinador de Metodólogos del Alto Rendimiento en el Instituto Regional de Deporte del Estado Guárico, Venezuela. Coordinador General de la Comisión Interministerial de asuntos estudiantiles de Venezuela en Cuba. Profesor de la Escuela Internacional de Educación Física y Deportes de Cuba, (EIEFD). Jefe técnico de la Comisión Nacional de Triatlón de Cuba. Coordinador de la Micro misión Simón Rodríguez. Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Maracay, Venezuela. Master en Gestión y Administración Deportiva y Licenciado en Cultura Física del Instituto Superior de Cultura Física de la Habana, Cuba. Profesor de Educación Física y Deportes.

Resumen: En el presente artículo convergen los aspectos significativos sobre el desarrollo deportivo venezolano de los dos últimos ciclos olímpicos 2008/2012 y 2012/2016. Su propósito es develar las debilidades que atraviesan el proceso de control y la evaluación del rendimiento deportivo. Epistémicamente se sustenta en el paradigma mixto, post-positivista, utilizando la Teoría General de Sistemas con un enfoque fenomenológico e interpretativo, de Heidegger. Los informantes claves son tres (03) Gerentes Nacionales del Deporte, tres (03) Directores Regionales del Deporte, cinco (5) entrenadores deportivos, nueve (9) planificadores de reconocida experiencia laboral y (02) expertos en Gerencia Deportiva. El escenario investigativo fue el Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte, y la Dirección de Alto Rendimiento Deportivo. La técnica para el abordaje de la información fue la entrevista a profundidad. El análisis de la información se realizó a través del sistema estadístico matemático, atlasti, desde donde emergió la categorización, la estructuración, la triangulación y la contrastación, lo cual permitió definir y valorar los hallazgos. Los resultados señalan una disminución significativa del rendimiento deportivo venezolano, entre otras situaciones, debido al ineficiente control y evaluación sistemática de los resultados.

Palabras clave: Control y evaluación; rendimiento deportivo.

1. Situación problemática

En la República Bolivariana de Venezuela existen registros sistematizados que poseen las Federaciones Deportivas de manera aislada y no coincidente, con los del Ministerio del Poder Popular Para la Juventud y Deportes (MPPPJD) lo cual impide comparar los resultados obtenidos, que permitan a su vez, medir si existe o no, desarrollo. Cada federación deportiva tiene un programa de formación y superación para técnicos y directivos, que en muchos casos no coinciden con las aspiraciones del Ministerio en su forma de planificación y organización, lo cual limita el control y la evaluación eficaz del planificador del IND, que pueda facilitar esa información unificada y en un solo modelo. La inexistencia de metodologías y procesos que optimicen la labor de la gerencia deportiva nacional y su interrelación con las direcciones deportivas en los estados. Dentro de los recursos con que cuenta la organización deportiva para el desarrollo de su gestión se encuentran los recursos materiales, financieros, tecnológicos y el talento humano.

La situación antes planteada ha generado, adecuaciones en la estructura y control para la gestión de los recursos, aún insuficientes, dado que, al no tenerse unicidad de acción en todos los estados del país y entre los estados y el MPPPJD, ello provoca la ineficiencia en el control y evaluación de las reservas deportivas (atletas infantiles y juveniles) que deben emerger hacia la élite del deporte, entre otras interconexiones que deberían darse de forma eficiente.

Por otra parte, no existe un control eficiente acerca de los recursos materiales, financieros y tecnológicos que se direccionan desde MPPPJD hacia los estados, al no recibirse una retroalimentación, sobre el uso de esos recursos.

Por lo expuesto en el párrafo anterior se hace necesaria una buena planificación y organización del proceso de preparación deportiva, sin embargo a veces los resultados no se corresponden con las proyecciones hechas por la alta dirigencia deportiva, debido, en muchos casos a situaciones administrativas, que serán abordadas en el presente artículo, se hizo necesario

preguntar: Los resultados deportivos del alto rendimiento venezolano se corresponden con la inversión de capital desarrollada por el estado.

Para dar respuesta a la situación planteada en este contexto organizacional, el investigador se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los resultados alcanzados en los dos últimos ciclos olímpicos, que muestran la ineficiencia o no del control y evaluación en el alto rendimiento deportivo venezolano?

¿Qué modelos de control y evaluación ha adoptado el deporte venezolano, tendientes a maximizar los resultados deportivos?

2. Propósito general de investigación

Demostrar que el insuficiente control y evaluación del rendimiento, ha llevado a la disminución de los resultados deportivos venezolanos, en los ciclos olímpicos 2008/2012 y 2012/2016.

2.1. Propósitos específicos

- Develar los resultados alcanzados por el alto rendimiento deportivo venezolano.
- Demostrar la tendencia hacia la baja de estos resultados, como parte de un ineficiente sistema de control y evaluación del rendimiento deportivo.

Una vez dado a conocer los propósitos específicos del trabajo investigativo se continúa con la justificación que sustenta el presente estudio.

3. Justificación de la investigación

Demostrar que es insuficiente el modelo actual, que permita a los gerentes deportivos del IND, hacerle un seguimiento eficaz al trabajo de las federaciones deportivas, en la mejora de los resultados deportivos, como una guía metodológica, para la elaboración de las proyecciones y

pronósticos, lo cual a su vez, ayudaría a la República Bolivariana de Venezuela a convertirse en una potencia deportiva, en los próximos ciclos olímpicos.

3.1. Abordaje epistémico metodológico

El estudio se circunscribió bajo el paradigma mixto, con un enfoque emergente, basada en la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, y por otra parte el enfoque Fenomenológico. Por consiguiente, la investigación por el método científico sistémico, se concibe como el estudio y análisis de la realidad, basado en la búsqueda de la intersubjetividad al explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales y grupales. En consecuencia, a partir del enfoque sistémico, el investigador indaga en el aspecto teleológico A la luz de los procesos viables del alto rendimiento venezolano, como sistema bio-psico-socio-cultural del deporte.

Se estudió la morfogénesis del alto rendimiento venezolano, en su proceso de toma de decisiones e interrelación con las funciones administrativas. La investigación presenta además un enfoque cuantitativo debido a que se apoya en los datos recabados de las diferentes tablas y se utilizó para desarrollar las tabulaciones y los análisis porcentuales necesarios emanados del estudio hermenéutico interpretativo. Es una investigación de campo, de base documental. Los informantes se seleccionaron de forma intencional, por el investigador, representados en primera instancia por tres (03) Gerentes Nacionales y tres (03) Regionales del Deporte, dos (02) Expertos en Gerencia Deportiva, cinco (5) Entrenadores deportivos de reconocida trayectoria y nueve (9) Planificadores del MPPPJD. Para darle mayor rigor científico a nuestra investigación se utilizó el criterio de expertos como método para corroborar o no, por otras fuentes los criterios vertidos, Mediante la técnica de observación se inspeccionaron los diversos escenarios tanto de entrenamientos como diferentes competiciones, con el fin de verificar el sistema de control y evaluación que poseen las federaciones deportivas, los planificadores, así como los entrenadores deportivos.

3.2. La gerencia el alto rendimiento deportivo venezolano

Para corroborar lo antes planteado se hizo una revisión documental exhaustiva a los 3 programas nacionales que componen el Sistema Deportivo Nacional y ellos son:

1. Actividad física y recreación para el Vivir Bien
2. Programa Nacional de Masificación Deportiva
3. Sistema Competitivo Nacional

Sin embargo solo para el presente artículo se referirá al Sistema Competitivo Nacional, en atención a las normas de publicación.

3.3. Sistema de Trabajo Metodológico del alto rendimiento deportivo en la República Bolivariana de Venezuela desde el 2007.

El cuerpo técnico junto a los entrenadores debe llevar:

1. Plan de entrenamiento. Elaboración de pronósticos.
2. Periodización del entrenamiento deportivo. Test pedagógicos.
3. Control y seguimiento biometodológico al expediente deportivo. Supervisión del Plan de preparación. Pedagógico, competitivo, Pronósticos, biomédico, a través de los test de campo, de laboratorio, actuación den las competencias preparatorias y fundamentales.

El sistema Nacional de Alto Rendimiento tenía como objetivos.

1. Optimizar y sistematizar el deporte de rendimiento Venezolano, desde el nivel Municipal, Estatal, Nacional e Internacional.
2. Elevar la eficiencia y eficacia en el proceso de identificación, detección y formación de talentos deportivos para garantizar la reserva a la alta competencia, a mediano y largo plazo.
3. Elevar el nivel de rendimiento y la calidad en competencias regionales y nacionales en las categorías menores.

4. Garantizar la identificación, selección y formación de los atletas de reserva para el alto rendimiento a mediano y largo plazo en coordinación con los institutos Regionales de Deportes, Federaciones Deportivas, Deporte Escolar y Municipalización deportiva.
5. Elevar el nivel de conocimientos gerenciales, técnicos, bio-metodológicos y científicos, necesarios para la ejecución de los programas deportivos, a través de la formación y capacitación del recurso humano.

El Sistema buscaba a través de la conformación de Consejos Regionales de Deporte y equipos asesores multidisciplinarios, la conformación del Plan Nacional de perspectiva a corto, mediano y largo plazo para cada disciplina deportiva con miras a los Juegos Olímpicos de Beijing-China 2008, canalizados en cinco sub-proyectos como son:

1. Sistema de Centros de Preparación a nivel Nacional.
2. Sistematización de proceso de identificación, selección y formación de Talentos Deportivos.
3. Asistencia Integral al Atleta.
4. Ciencias Aplicadas al Deporte.
5. Capacitación y Actualización del Recurso Humano.

3.4. Criterios para la asignación de recursos en el deporte

1. Deportes estratégicos del ciclo olímpico y no olímpico
2. Nivel de eficiencia deportiva.
3. Fortalecimiento y crecimiento local y nacional.
4. No. de asociaciones –clubes presencia en juegos escolares, municipales, nacionales.
5. Plan de perspectiva para garantizar la reserva deportiva a mediano y largo plazo.
6. Proyecto de identificación y selección de talentos.
7. Gerencia compartida entre entes públicos –privados.

8. Solicitud y entrega de recaudos a tiempo para su ejecución.
9. Fortalecimiento y crecimiento internacional.
10. Presencia en federaciones y confederaciones internacionales.
11. Crecimiento de jueces y árbitros cualificados a nivel continental y mundial.

Con estos datos se comenzó a desarrollar el estudio de la actuación de Venezuela en los ciclos olímpicos que se avecinaban y que a continuación se muestra.

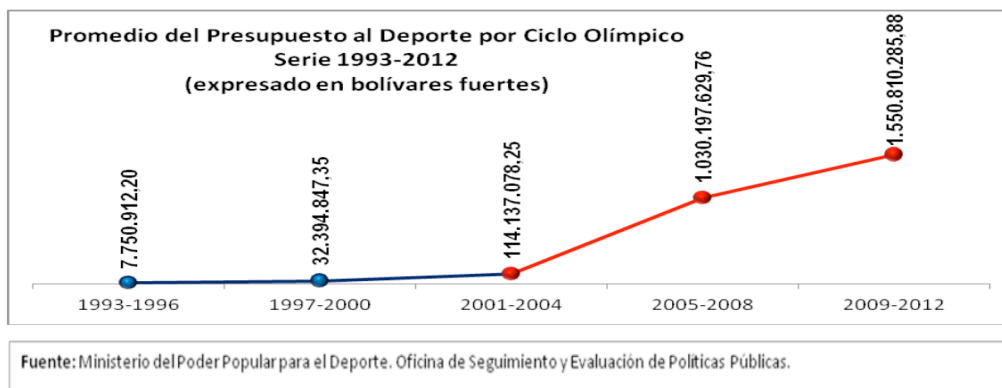
4. Desarrollo

4.1. Inversión en el deporte de alto rendimiento

En las últimas dos décadas el Estado Venezolano ha entendido la necesidad de invertir en el desarrollo del sistema deportivo nacional. Esta inversión, más allá de los resultados, se evidencia a la luz de la publicidad y demuestra una cultura deportiva adquirida, que permite valorar sus propios cuestionamientos. Atletas retirados consideran que jamás se había realizado una inversión en el deporte como en la actualidad.

Gráfico 1.

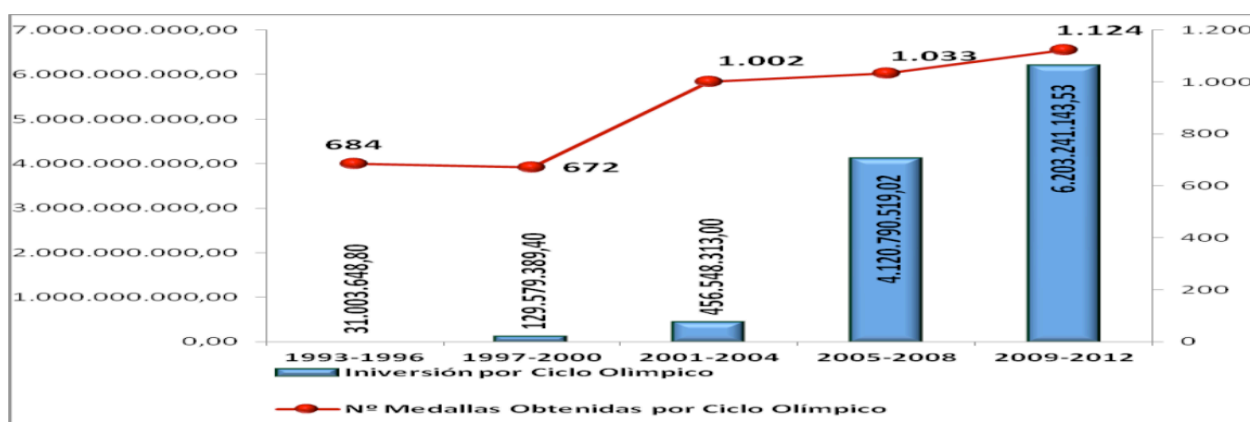
Inversión para el Alto Rendimiento Deportivo desde Barcelona 1992 hasta Londres 2012.



Por otra parte se desea saber cómo se corresponde la inversión realizada con el número de medallas alcanzadas a nivel internacional en eventos de preparación de cada uno de los ciclos olímpicos y se obtiene el siguiente gráfico.

Gráfico 2.

Medallas alcanzadas a Nivel Internacional en Eventos de los Ciclos Olímpicos



Fuente: Ministerio del Poder Popular para el Deporte. Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.

4.2. Control y evaluación de la gestión deportiva. Esa es la cuestión

Al hablar de rendimiento deportivo de forma inequívoca se piensa en el resultado del atleta frente a la competencia y para el autor de la presente investigación es erróneo pensar desde el reduccionismo eidético, que representa. Partiendo de la teoría general de sistema el concepto de rendimiento deportivo, cambia esta concepción que se tiene tan ambigua.

El rendimiento es también asociado a las organizaciones deportivas y a los programas que la componen. De ahí que para el autor de la presente investigación la conceptualización de *Rendimiento Deportivo es todo el proceso pedagógico, administrativo, médico, logístico y técnico, que ejerce gran influencia en un atleta, equipo deportivo e incluso una dirección de*

trabajo, determinando el resultado positivo o no, durante una competencia, un ciclo determinado o un periodo de tiempo. De modo que este constituye uno de los aportes del presente artículo.

4.3. Venezuela en el ciclo olímpico Beijing 2008 y Londres 2012

4.3.1. Juegos olímpico Beijing 2008

El seleccionado nacional asistió a los juegos olímpicos de Beijing 2008, con una delegación de 109 atletas. La mayor cantidad de atletas en la historia del país. Allí una medalla de bronce alcanzada por la atleta de Taek won do Dalia Contreras, lo cual obtuvo el lugar 81 para Venezuela, por lo que supera a la actuación que tuvo en Atenas 2004, donde no se alcanzó medalla alguna.

En este sentido se desea hacer un recuento de lo que ha sido el alcance de las medallas, por parte de Venezuela en Juegos Bolivarianos, ya que constituyen la antesala de la preparación con vista al ciclo olímpico.

Sistematización de Resultados, Venezuela, Juegos Bolivarianos 2001, 2005, 2009 y

2013

JUEGOS	PAÍSES PARTIC.	ATLETAS	MOD DEPORTIVAS	MEDALLERO				% representativo
				O	P	B	T	
TRUJILLO 2013	11	806	53	161	168	128	457	25.98%
				544	561	654	1759	
SUCRE 2009	6	555	36	200	168	98	476	33.64%
				441	440	507	1388	
ARMENIA Y PEREIRA 2005	6	501	36	179	136	105	420	32.43%
				414	416	465	1295	
AMBATO 2001	6	486	36	189	145	80	414	35.05%
				378	376	427	1181	

Fuente: Hojas J. (2013)

4.3.2. Juegos Bolivarianos de Sucre, en Bolivia 2009. Actuación de otros países latinos

La delegación tuvo la oportunidad de concentrarse alrededor de un mes en Bolivia, lo cual le permitió, aclimatarse, afinar los detalles de su preparación y refrendar el primer lugar, que se había alcanzado hasta esa fecha, al obtener 478 medallas.

Cuadro 1. Sistematización de resultados, Juegos Bolivarianos 2009.

Juegos Bolivarianos sucre Bolivia 2009					
#	País	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Venezuela (VEN)	200	168	108	476
2	Colombia (COL)	143	131	86	360
3	Ecuador (ECU)	48	80	144	272
4	Perú (PER)	36	369	81	156
5	Bolivia (BOL)	19	25	87	131
6	Panamá (PAN)	2	2	7	11
Total		441	440	507	1.388
Fuente: Hojas J.2016					

Últimos Juegos Bolivarianos del ciclo donde Venezuela obtuvo el primer lugar. Si se observa bien nótese la diferencia de 67 medallas de oro y 116 en total que le sacaba Venezuela a Colombia para esa fecha. Se toma a Colombia como referente deportivo más cercano que se tiene y por las similitudes del sistema de preparación atlética y su participación en los mismos eventos del ciclo olímpico.

Sin embargo 4 años después, ya Colombia sobrepasa a Venezuela en las medallas de oro, siendo esta la primera vez en la historia de los Juegos Bolivarianos.

Cuadro 2. Sistematización de resultados, Juegos Bolivarianos, Santa Marta 2017

Juegos Bolivarianos Santa Marta 2017					
#	País				Total
1	Colombia (COL)	213	136	111	460
2	Venezuela (VEN)	94	96	102	292
3	Chile (CHI)	43	40	71	154
4	Ecuador (ECU)	32	72	89	193
5	Perú (PER)	32	53	69	154
6	Guatemala (GUA)	20	22	30	72
7	R. Dominicana	18	16	34	68
8	Paraguay (PAR)	7	10	13	30
9	Bolivia (BOL)	5	10	17	32
10	El Salvador (ESA)	3	6	6	15
11	Panamá (PAN)	2	7	19	28
	TOTAL	469	468	561	1498
Fuente: Hojas J.2016					

Se observa una disminución sustancial en el alcance de medallas de oro, por parte de Venezuela de unos juegos a otros.

4.3.3. Juegos suramericanos de Medellín, Colombia, 2010

A estos juegos se suman los países del cono sur de América, como Brasil, Argentina, Chile entre otros, por lo que constituyen juegos de mayor rigor competitivo. De ahí que Venezuela haya alcanzado 263 medallas en total.

Cuadro 3. Sistematización de resultados, Juegos Suramericanos Medellín 2010.

Juegos suramericanos en Medellin 2010					
#	País	oro	plata	bronce	Total
1	<u>Colombia</u>	145	125	104	374
2	<u>Brasil</u>	129	119	101	349
3	<u>Venezuela</u>	89	80	96	265
4	<u>Argentina</u>	57	73	107	237
5	<u>Chile</u>	25	32	52	109
6	<u>Perú</u>	19	18	33	70
7	<u>Ecuador</u>	16	21	59	96
8	<u>Bolivia</u>	2	1	8	11
9	<u>Uruguay</u>	1	8	4	13
10	<u>Paraguay</u>	1	7	4	12
11	<u>Guvana</u>	1	1	2	4
12	<u>Antillas Holandesas</u>	1	0	3	4
13	<u>Aruba</u>	0	0	2	2
13	<u>Panamá</u>	0	0	2	2
13	<u>Surinam</u>	0	0	2	2
TOTAL		486	485	580	1551
Fuente: Hojas J.2016					

Al ser Colombia la sede, los Juegos están pensados, organizados y calendarizados para que el País anfitrión sea el campeón. Esta es una de las ventajas que posee cualquier país que organice unos juegos regionales a cualquier nivel.

Cuadro 4. Sistematización de Resultados de los Juegos Suramericanos Santiago de Chile 2014.

Juegos suramericanos Santiago de Chile 2014					
#	País	oro	plata	bronce	Total
1	<u>Brasil</u>	110	69	79	258
2	<u>Colombia</u>	53	49	64	166
3	<u>Venezuela</u>	47	40	63	150
4	<u>Argentina</u>	46	57	56	159
5	<u>Chile</u>	27	52	50	129
6	<u>Ecuador</u>	14	22	37	73
7	<u>Perú</u>	9	13	18	40
8	<u>Panamá</u>	4	3	8	15
9	<u>Paraguay</u>	3	5	2	10
10	<u>Uruguay</u>	3	4	5	12
11	<u>Surinam</u>	1	0	4	5
12	<u>Bolivia</u>	0	0	4	4
13	<u>Aruba</u>	0	0	1	1
14	<u>Guvana</u>	0	0	0	0
TOTAL		317	314	391	1022
Fuente: Hojas J.2016					

De unos juegos suramericanos a otros, apenas Venezuela obtuvo el 52% de las medallas de oro y el 56% del total de medallas alcanzadas con respecto a los Juegos Suramericanos del 2010. Esta marcada diferencia no se debe a cambios en la programación de los juegos, sino a la merma en el rendimiento de la delegación venezolana, motivada entre otros aspectos, por el ineficiente control y evaluación ejercido.

4.3.4. Juegos centroamericanos Mayagüez 2010

Los juegos regionales más antiguos de la historia son los Juegos Centroamericanos y del Caribe que datan desde 1926. A estos del 2010, Cuba no asistió aduciendo falta de seguridad para sus atletas por lo que la supremacía, en el alcance de las medallas estuvo entre México, Colombia y Venezuela. A estos juegos (por ser de mayor nivel competitivo) asisten atletas de renombre internacional, entre campeones olímpicos y mundiales, como parte de su preparación, con vistas a los juegos olímpicos.

Cuadro 5. Sistematización de resultados, Juegos Centroamericanos y del Caribe, Mayagüez 2010.

Juegos Centroamericanos y del Caribe Mayaguez 2010					
Puesto	Países	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Mex	<u>127</u>	<u>125</u>	<u>123</u>	<u>375</u>
2	Venez	<u>116</u>	<u>106</u>	<u>99</u>	<u>321</u>
3	Colom	<u>104</u>	<u>84</u>	<u>74</u>	<u>262</u>
4	Puerto R	<u>48</u>	<u>43</u>	<u>75</u>	<u>166</u>
5	R, Dom	<u>31</u>	<u>38</u>	<u>68</u>	<u>137</u>
6	Jam	<u>15</u>	<u>11</u>	<u>16</u>	<u>42</u>
7	Gua	<u>14</u>	<u>21</u>	<u>35</u>	<u>70</u>
8	Trin	<u>9</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>34</u>
9	E Salv	<u>8</u>	<u>21</u>	<u>32</u>	<u>61</u>
10	Bah	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>18</u>
Fuente: Hojas J.2016					

Participar en unos juegos centroamericanos y del caribe y obtener medallas ya es un gran logro atlético, debido a que en ellos se presentan atletas mundialistas y olímpicos, que toman estos juegos como parte de su preparación.

Cuadro 6. Sistematización de resultados, Juegos Centroamericanos y del Caribe Veracruz 2014.

Juegos Centroamericanos y del Caribe Veracruz 2014					
Puesto	Países	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Cuba (CUB)	123	66	65	254
2	México (MEX)	115	106	111	332
3	Colombia (COL)	70	75	78	223
4	Venezuela (VEN)	56	79	110	245
5	Rep Dominicana	20	34	23	77
6	Puerto Rico (PUR)	15	24	45	84
7	Guatemala (GUA)	15	19	43	77
8	Bahamas (BAH)	4	3	1	8
9	El Salvador (ESA)	2	9	12	23
10	T. y Tobago	2	1	8	11
Fuente: Hojas J.2016					

Entre los Juegos centroamericanos del 2010 y 2014 no es objetivo desarrollar el análisis referente al número de medallas alcanzadas, debido a que Cuba no participó de los Juegos del 2010 y siempre ha sido un referente en este sentido. Sin embargo sigue siendo marcada la diferencia entre el número de medallas logradas por Colombia con respecto a Venezuela.

4.3.5. Juegos panamericanos de Guadalajara, México 2011

Para estos juegos ya Venezuela tiene un reto desde Caracas 1983, donde se alcanzaron 12 medallas de oro. En torno a esto sería bueno aclarar que, (sin demeritar la actuación de aquellos deportistas) en el programa de los juegos se incluyó la práctica de la lucha/sambo, de la cual Venezuela, era una potencia en el área y este deporte, alcanzó en estos juegos, 6 medallas de oro.

Desde esa fecha hasta la actualidad el país no ha podido superar ni igualar esa marca. Para los juegos del 2011 Venezuela obtuvo 72 medallas total, de las cuales 11 fueron de oro.

Cuadro 7. Sistematización de resultados, Juegos Panamericanos Guadalajara 2011.

Juegos Panamericanos Guadalajara 2011					
#	País	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Estados Unidos (USA)	92	79	65	236
2	Cuba (CUB)	58	35	43	136
3	Brasil (BRA)	48	35	58	141
4	México (MEX)	42	41	50	133
5	Canadá (CAN)	30	40	49	119
6	Colombia (COL)	24	25	35	84
7	Argentina (ARG)	21	19	35	75
8	Venezuela (VEN)	11	27	33	71
9	Rep Dominicana	7	9	17	33
10	Ecuador (ECU)	7	8	9	24
Fuente: Hojas J.2016					

Los Juegos Panamericanos constituyen la antesala de la actuación de un País del continente americano con vistas a su preparación para unos Juegos Olímpicos y un medidor de las actuaciones futuras en dichos Juegos. Le posibilita medir las reales condiciones, para enfrentar a sus mayores oponentes en unos juegos olímpicos, corregir posibles desviaciones en el sistema de preparación y alcanzar mejores resultados.

Cuadro 8. Sistematización de resultados, Juegos Panamericanos, Toronto 2015.

Juegos Panamericanos Toronto 2015					
#	País	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Estados Unidos (USA)	103	82	80	265
2	Canadá (CAN)	78	70	71	219
3	Brasil (BRA)	42	39	60	141
4	Cuba (CUB)	36	27	34	97
5	Colombia (COL)	27	14	31	72
6	México (MEX)	22	30	43	95
7	Argentina (ARG)	15	29	31	75
8	Venezuela (VEN)	8	22	20	50
9	Ecuador (ECU)	7	9	16	32
10	Guatemala (GUA)	6	1	3	10
Fuente: Hojas J.2016					

La comparación corrobora la tendencia a la merma que ha sufrido el País en el alcance del número de medallas, en los juegos regionales, de un ciclo olímpico a otro.

4.3.6. Juegos olímpicos Londres 2012

A los Juegos Olímpicos 2008 asistieron 109 atletas, sin embargo a Londres 2012 solo asistieron 69 atletas. En parte esto es debido a que el softbol salió del programa de los Juegos Olímpicos y el voleibol masculino y femenino no se clasificó a los juegos. Sin embargo se igualó la mejor actuación histórica al obtener una medalla de oro por intermedio del esgrimista Rubén Limardo.

Es obvio que tan solo el 52 % de los atletas que representan al país en eventos internacionales durante el ciclo olímpico alcanzan medallas.

Ahora bien, en Beijing 2008 hubo dos disciplinas deportivas colectivas en las que se asistió como fueron el voleibol cancha (ambos sexos asistieron) y el softbol femenino que sumaron 66 atletas en la delegación. Para Londres 2012 ya el softbol se encontraba fuera del programa de los deportes olímpicos y el voleibol cancha no pudo obtener su clasificación.

Para que se tenga una magnitud de cómo se deben clasificar los atletas a unos Juegos Olímpicos, solo la gran mayoría de los atletas son escogidos de entre los 5 primeros lugares que

quedan en un campeonato mundial, en algunos deportes, en otros deportes son escogidos porque son campeones panamericanos o porque la marca registrada en los eventos está dentro de las mejores a nivel mundial.

Se puede agregar a lo expuesto que, son 302 medallas de oro que se repartieron en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y donde solo 54 países obtuvieron una o más de una, por lo que 150 países se regresaron de Londres sin medallas de oro. De las medallas de oro, plata y bronce, solo 85 países obtuvieron alguna de ellas y 119 países, no pudieron obtener al menos una medalla, de entre más de 10 mil participantes.

Cuadro 9. Resumen de la actuación de Venezuela Juegos Olímpicos Londres 2012.

No	9 DIPLOMAS OLÍMPICOS				
	Oro	5to Lugar	6to Lugar	7mo	8vo
	RUBEN	Junior	Silvio	Velocidad	Betzi Ribas (Lev. Pesas 48kg Femenino)
	LIMARDO	Sánchez	Fernández	por	
	(Esgrima – Espada Masculino)	(Lev. Pesas 69kg)	(Esgrima – Espada Masc.)	Equipos Femenino (Ciclismo Pista)	
				Relevo	Mayelis Caripá
				4x400m Masculino (Atletismo)	(Lucha Libre Femenino 48kg)
)	Andreina Pinto (Natación 800m Libre)

Fuente: Mindeporte 2012

Resumiendo la actuación en el ciclo olímpico 2008/2012 es indudable el desarrollo deportivo mostrado por Venezuela, visto a través de los resultados alcanzados en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y donde el país se ubicó en el lugar 50 dentro de los 204 países que

participaron, superando de esta forma el lugar 81 alcanzado en Los Juegos Olímpicos de Beijing 2008.

Según criterio del Ministro del Deportes para el año 2012, Héctor Rodríguez Venezuela logró el mejor ciclo olímpico de su historia:

La actuación de la delegación venezolana en los Juegos Olímpicos Londres 2012, y sin titubeos la calificó de “excelente”...Aunque Rodríguez no quiso dar pronósticos de medallas antes de la justa de ese año, su expectativa de que el conjunto nacional superara la actuación que tuvo en Beijing 2008. En aquel entonces, el país obtuvo ocho diplomas olímpicos y una medalla de bronce. Rodríguez habla de Londres, pero ya piensa y analiza lo que está por venir. Venezuela fue el país latinoamericano que más avanzó en los recientes Juegos Olímpicos.

En la misma entrevista el ministro hace referencia a la construcción de un centro de alto rendimiento en altura “inicio de la construcción de un Centro de Entrenamiento en la altura de Mucuchíes, así como la inauguración del Centro Nacional de Formación Deportiva que funcionaría en San Cristóbal, son los primeros tópicos en los que la cartera deportiva y está trabajando”.

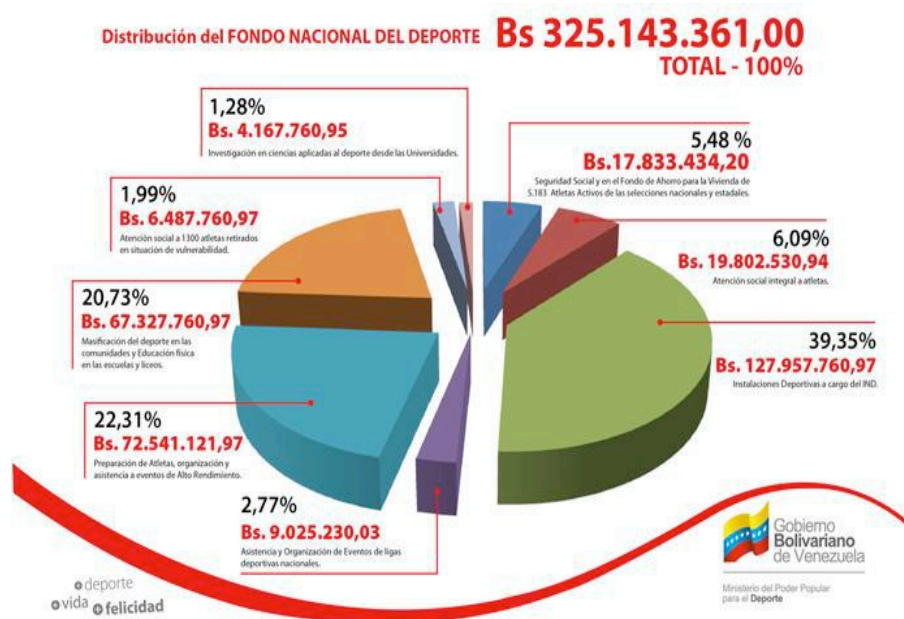
Lamentablemente este centro en 2018, todavía no se ha construido.

4.3.7. Inversión económica para el 2012

En el siguiente gráfico se observa como el 39,35% del presupuesto se direcciona hacia la construcción y mejoramiento de instalaciones deportivas y en segundo lugar está el 22,31% para los eventos referidos al alto rendimiento deportivo. Sin embargo es cuestionable el hecho de que todas las federaciones deportivas hacen sus bases de entrenamientos fuera del país, aduciendo que su propio país, no tiene las condiciones idóneas para desarrollar una preparación de primera calidad. También es dudoso este criterio a partir de que en diciembre del año 2013 se inauguró el Centro de Entrenamiento del Alto Rendimiento de Fútbol, en Isla Margarita, que por más de 10

años estuvo construyéndose ese proyecto y desde enero a marzo del 2014 el equipo masculino estuvo haciendo concentraciones de preparación en España o sea que la infraestructura deportiva cumpliría una segunda función y es la de prestar servicio a la población en general.

Gráfico 3. Distribución del Fondo Nacional del deporte 2012



Fuente: MINDEPORTE 2012

Sin embargo al observar la siguiente cuadro se nota una incongruencia significativa, en el monto asignado al fondo Nacional de Deporte y que se encuentra señalado en rojo.

Cuadro 10. Aportes Ordinarios del Ejecutivo.

Origen / Concepto	Bs.
Aportes Ordinarios del Ejecutivo	999.627.067,00
Créditos adicionales decretados por el ejecutivo nacional	
Crédito Adicional Preolímpico Mundial Masculino de Baloncesto 2012. G.O. 39.887 de fecha 20/03/2012	330.000.000,00
Crédito Adicional Eventos de Masificación y Rendimiento.	187.975.307,60

G.O. 39.892 de fecha 27/03/2012	
Crédito Adic Prep, Clasif y Part en los J. Olímp y Paralímp Londres39.927 de fecha 22/05/2012	70.056.245,00
Crédito adicional para ejecución de los proyectos del Convenio Cuba – Venezuela.	97.290.915,24
Crédito Adicional para cubrir gastos de atleta G.O. 39.932 de fecha 29/05/2012	205.628.817,89
Crédito Adic para cubrir en la 401. Gasto de Personal, Decret N° 9083, G.O. 39.961, 10/07/12	5.616.611,00
Crédito Adic para cubrir insuficiencia en la 401. Gasto de Personal, Decreto N° 9113, G.O. 39.972, 26/07/12	3.780.911,00
Crédito Adic para cubrir insuficiencia en la 401. Gasto de Personal, Decreto N° 9140, G.O. 39.985, 14/08/12	5.616.611,00
Crédito Adicpara cubrir insuficiencia en la 401. Gasto de Personal, Decreto N° 9172, G.O. 39.999, 03/09/12	4.201.012,00
Crédito Adic para Dotación Deport para escuelas públicas del Subsistema Deportivo Estudiantil, Decreto N° 9187 y N° 9191, G.O. 40.010, 18/09/12	86.500.000,00
Crédito Adic para cubrir insuficiencia en la 401. Gasto de Personal, Decreto N° 9217, G.O. 40.020, 02/10/12	4.201.012,00
Crédito Adicional para cubrir insuficiencia en la 401. Gasto de Personal, G.O. 40.044, 06/11/12	16.278.921,50
Oficio 4633 de fecha 11/12/2012, emitido por la ONAPRE	6.957.600
Otras fuentes de financiamiento	
	427.764.899,98
Fondo Nacional del Deporte	
Acta Convenio IND-CANTV-MOVILNET 2011	3.339.000
Depreciación y amortización acumulada	8.600.000
Saldo de Caja y Banco	315.390.180
Total	2.778.825.111

Fuente: MINDEPORTE 2012

A continuación se pasa a la comparación entre los dos juegos olímpicos objeto del estudio.

Cuadro 11. Sistematización de resultados, Juegos Olímpicos, Londres 2012.

Juegos Olímpicos de Londres 2012					
#	País	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Estados Unidos (EE UU)	46	28	29	103
2	China (CHN)	38	31	22	91
3	Reino Unido (GBR)	29	17	19	65
4	Rusia (RUS)	24	26	32	82
5	Corea del Sur (KOR)	13	8	7	28
6	Alemania (GER)	11	19	14	44
7	Francia (FRA)	11	11	12	34
8	Italia (ITA)	8	9	11	28
9	Hungría (HUN)	8	4	6	18
10	Australia (AUS)	7	16	12	35
22	Cuba	5	3	6	16
24	Jamaica	4	4	4	12
27	Brasil (BRA)	3	5	9	17
34	Colombia	1	3	4	8
37	México	1	3	3	7
38	Argentina	1	1	2	4
42	R. Dominicana	1	1	0	2
48	T. Tobago	1	0	3	4
50	Bahamas	1	0	0	1
50	Venezuela	1	0	0	1
50	Granada	1	0	0	1
72	P. Rico	0	1	1	2
78	Guatemala	0	1	0	1
Fuente: Hojas J.2016					

Tabla 12. Sistematización de resultados, Juegos Olímpicos, Río de Janeiro 2016.

Juegos Olímpicos de de Rio 2016					
#	País	Oro	Plata	Bronce	Total
1	Estados Unidos (USA)	46	37	38	121
2	Reino Unido (GBR)	27	23	17	67
3	China (CHN)	26	18	26	70
4	Rusia (RUS)	19	18	19	56
5	Alemania (GER)	17	10	15	42
6	Japón (JPN)	12	8	21	41
7	Francia (FRA)	10	18	14	42
8	Corea del Sur (KOR)	9	3	9	21
9	Italia (ITA)	8	12	8	28
10	Australia (AUS)	8	11	10	29
13	Brasil (BRA)	7	6	6	19
16	Jamaica	6	3	2	11
18	Cuba	5	2	4	11
23	Colombia	3	2	3	8
27	Argentina	3	0	1	4
51	Bahamas	1	0	1	2
57	P. Rico	1	0	0	1
61	Mexico	0	3	2	5
66	Venezuela	0	1	2	3
78	R. Dominicana	0	0	1	1
Fuente: Hojas J.2016					

Aun cuando se obtuvieron más medallas en los juegos olímpicos de Brasil 2016 con respecto a Londres 2012, la medalla de oro es la que ubica a los países en el medallero final.

4.3.8. Desarrollo deportivo 2013

El 2013 fue marcado por un acontecimiento que desencadenó, toda una serie de irregularidades que se venían dando, con la inversión presupuestaria para el alto rendimiento

deportivo y que se descubre por parte de la nueva administración entrante, el uso indebido y malversación de bienes del estado, como resultado del ineficiente sistema de controlaría existente hasta esa fecha. Los cambios ministeriales en el año 2013 llevaron a la esgrimista Alejandra Benítez a presidir el Ministerio, sin embargo varios meses después sale. Las versiones que surgieron en torno al cambio ministerial, entre otras se encuentra a Ramos (2013) quien publicó en el Diario La Verdad, lo siguiente:

Los rumores de su salida comenzaron desde que destapó la olla del caso de los pilotos fraudulentos, una estafa de más de 66 millones de dólares por irregularidades dentro de Min-Deporte que ella misma denunció. Fuentes cercanas señalan que este fue el detonante para su salida; ante el hecho argumentó: "Estamos bien claros en la lucha anticorrupción que lleva el Gobierno".

A tono con esta situación, se dan los casos de atletas de motocross implicados en malversación de recursos financieros.

4.3.9. Desarrollo deportivo 2016

Aun cuando el presente artículo está bajo el enfoque fenomenológico interpretativo, donde se presentan los hechos tal cual, sin emitir valoraciones hasta finalizadas las descripciones, se entendió pertinente hacer un análisis descriptivo acerca de estos objetivos.

Los objetivos general y específico para 2016 planteados no enmarcan el cierre de un ciclo deportivo y el inicio de otro como lo es el 2012/2016 y el inicio del 2016/2020.

La visión es convertirse en una potencia deportiva para el 2024, entonces debió existir dentro de la memoria y cuenta del 2016, el análisis interpretativo del ciclo olímpico recién culminado y las proyecciones hacia el próximo ciclo olímpico. Debió aparecer dentro de los objetivos como tarea priorizada el análisis minucioso con cada una de las federaciones y direcciones que tenían incidencia directa e indirecta en los juegos olímpicos. Se suponía que a

modo de resumen del ciclo olímpico se hiciera un compendio de los resultados alcanzados en todo el ciclo actual y el anterior. El proyecto „Ruta Olímpica“ centró su atención en garantizar y optimizar el apoyo logístico y financiero necesario para la preparación y asistencia de los atletas, como: viáticos, pasajes, alojamiento, transporte, hidratación, ayudas especiales entre otros. Sin embargo no hay referencia a que el IND ejecute control y evaluación del rendimiento deportivo. Aun cuando pueda que lo haga, no lo expresa dentro de los logros. Se beneficiaron un total de 86 atletas (61 masculino y 25 femenino), por la cantidad de Bs. 67.889.407,00.

Se desarrolló la “Campana *Vamos Pa’ Río*”, dirigida a promocionar la asistencia y participación de la delegación de atletas venezolanos en las *Olimpiadas Río 2016*, para lo cual se aprobaron recursos, dirigidos al pago de material y servicios de publicidad y propaganda por un monto de Bs. 29.558.558,88. Con una delegación conformada por 87 atletas (25 femeninos y 62 masculinos), además del personal médico, técnico y de apoyo 170 personas (41 femeninos y 129 masculino). Venezuela se ubicó en el puesto 65 dentro del medallero general, al haber obtenido una (1) medalla de Plata conseguida por la atleta Yulimar Rojas Rodríguez, en la disciplina de Atletismo (salto triple femenino) y 2 medallas de Bronce obtenidas por el atleta Yoel Finol Rivas en la disciplina de Boxeo (Mosca 52 Kgs.) y por la atleta Stefany Hernández Mendoza en Ciclismo (Bicicross, Rin 20 femenino). Se obtuvieron además diecisiete (17) Diplomas Olímpicos en: Atletismo (1), Ciclismo- Bicicross (1), Ciclismo de Pista (3), Boxeo (2), Esgrima, (4), Gimnasia Artística (2), Levantamiento de Pesas (1), Lucha (2) y Tae Kwon Do (1).

4.3.10. Principales obstáculos durante la ejecución

Según consulta de la Memoria y cuenta del 2016 el principal obstáculo durante la ejecución del ejercicio fiscal 2016, se vinculó al establecimiento de las mesas de trabajo con las diferentes Federaciones Nacionales Deportivas, con el fin de apoyarlas en la elaboración de

cronogramas relacionados con los eventos nacionales e internacionales del año 2016, así como con la ruta de preparación olímpica.

Es curioso que una vez culminado los juegos olímpicos haya aparecido este obstáculo y sin embargo en las memorias y cuenta consultadas de años anteriores, no se había mencionado las relaciones entre el IND y las federaciones deportivas. En las líneas de trabajo a seguir para el 2017, debió aparecer como primera dificultad a solventar las relaciones de trabajo entre IND con las federaciones. Sin embargo en la Memoria y Cuenta del 2017 no aparece lo cual demuestra falta de seguimiento y evaluación de las debilidades.

Durante el 2016 debió ser prioridad destinar mayor recurso financiero a federaciones deportivas que tienen resultados destacados internacionalmente y que pertenecen al ciclo olímpico. En las memorias consultadas 2016, recibieron más recursos aquellos deportes que no estaban dentro del ciclo olímpico, lo cual contrasta con los 11 indicadores que datan del 2007 y que aparecen citados al hacer el análisis de la estructura y funcionalidad del alto rendimiento en ese año. Ejemplos:

El Billar tiene más presupuesto que cualquier otro deporte con mayor resultados y clasificados a los Juegos Olímpicos de Rio 2016. El canotaje no asistió a los juegos olímpicos y tiene más presupuesto asignado (para esa fecha) que otros deportes que si asistieron. Bolas criollas no es deporte olímpico y posee más presupuesto asignado que cualquier otro deporte envuelto en su clasificación olímpica. El golf tuvo un solo atleta clasificado que no se encuentra compitiendo en el País, por lo que para la fecha se encontraba entre los lugares 70 a nivel mundial y este deporte tiene más presupuesto asignado, que otros deportes con mayores proyecciones olímpicas. El kenpo no es deporte olímpico y posee más presupuesto asignado que otros deportes con clasificación olímpica.

Potencia no es deporte olímpico y tiene más presupuesto asignado que cualquier deporte. Este deporte sufrió una reestructuración de su federación por malversación de los fondos, por parte

de la federación y tuvo que ir a elecciones. Lo cual motivó que dentro del ciclo olímpico 2012/2016, sus atletas estuviesen dos años sin competir.

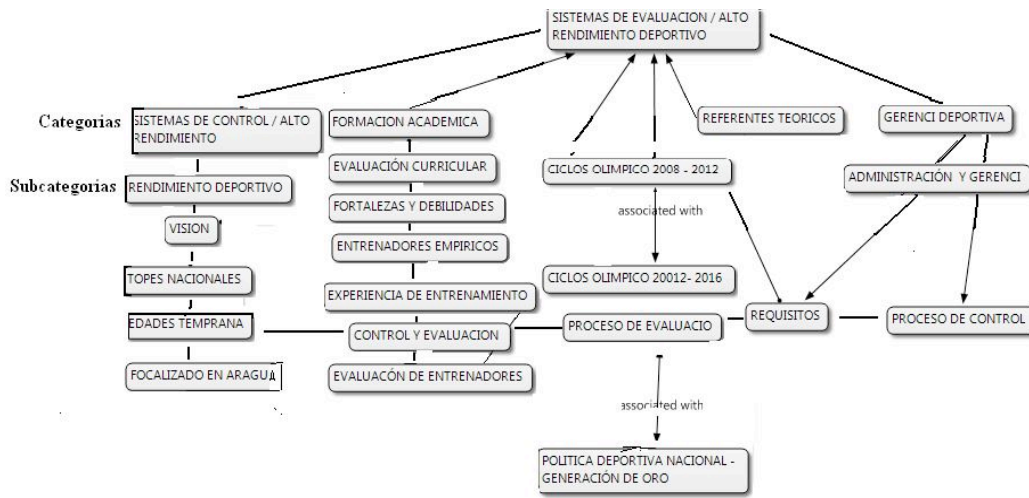
El tenis de campo es un deporte que sus resultados distan mucho de los alcanzados en décadas anteriores, de hecho hubo un descenso en su rendimiento que los llevó a estar en el presente ciclo, en la zona 2 de América después de haber estado en una mejor ubicación mundial en el ranking ATP. Además de estar entre los deportes que se clasificaron a Londres 2012 y para Brasil 2016 no. El triatlón durante todo el ciclo olímpico no tuvo actuaciones internacionales destacadas ni medallistas en los eventos que componen el calendario olímpico y posee más presupuesto asignado que otros deportes con mayores resultados. Este fue uno de los deportes que más desarrollo tuvo en el ciclo olímpico 2004/2008, con atletas de renombre internacional como Gilberto González. Por cierto en la actualidad el presidente de esta federación deportiva nada siendo imputado por malversación de fondos estatales.

4.3.11. Proceso de categorización del resultado de las entrevistas a informantes claves

Emergieron de la investigación 4 categorías fundamentales. Estas categorías son: 1. Sistema de control del alto rendimiento. 2. La Formación académica. 3. Los referentes teóricos y 4. Gerencia Deportiva. De cada una de estas categorías surgieron subcategorías que pueden observarse en orden descendientes en el gráfico que a continuación se muestra. Cada una de estas categorías y subcategorías fueron abordadas a través de 3 preguntas semiestructuradas que se le hicieron a los informantes claves y que originaron respuestas sistematizadas de forma bidireccional hasta desembocar en el desarrollo de la Política Nacional “Generación de Oro”.

Por motivo de espacio solo se abordara la primera categoría. Sistema de control del alto rendimiento deportivo.

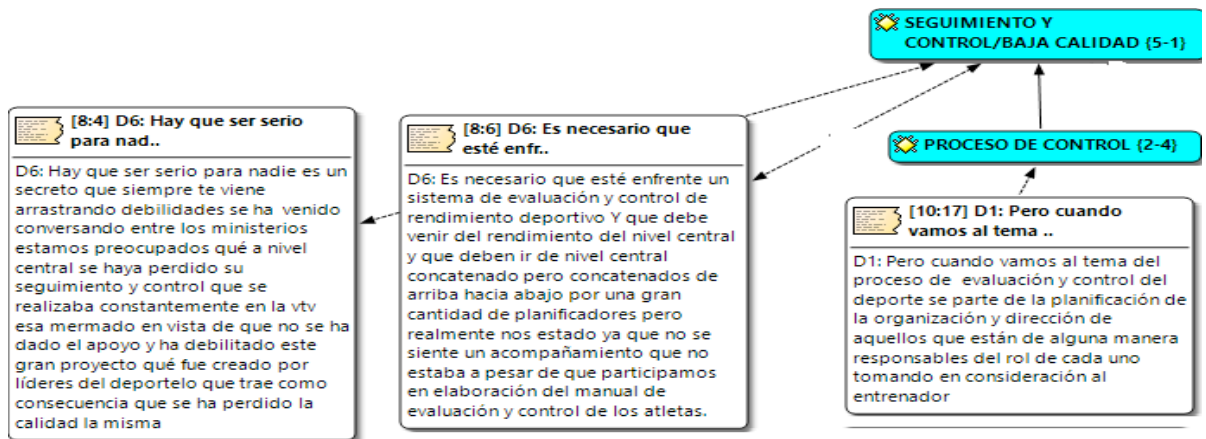
Gráfico 4. POLITICA DEPORTIVA NACIONAL GENERACION DE ORO



Categoría 1 Sistema de Control y Evaluación del rendimiento deportivo.

El gráfico siguiente demuestra la codificación abierta y descripción de la entrevista con informantes claves (gerentes y planificadores) y respuestas seleccionadas de la categoría 1.

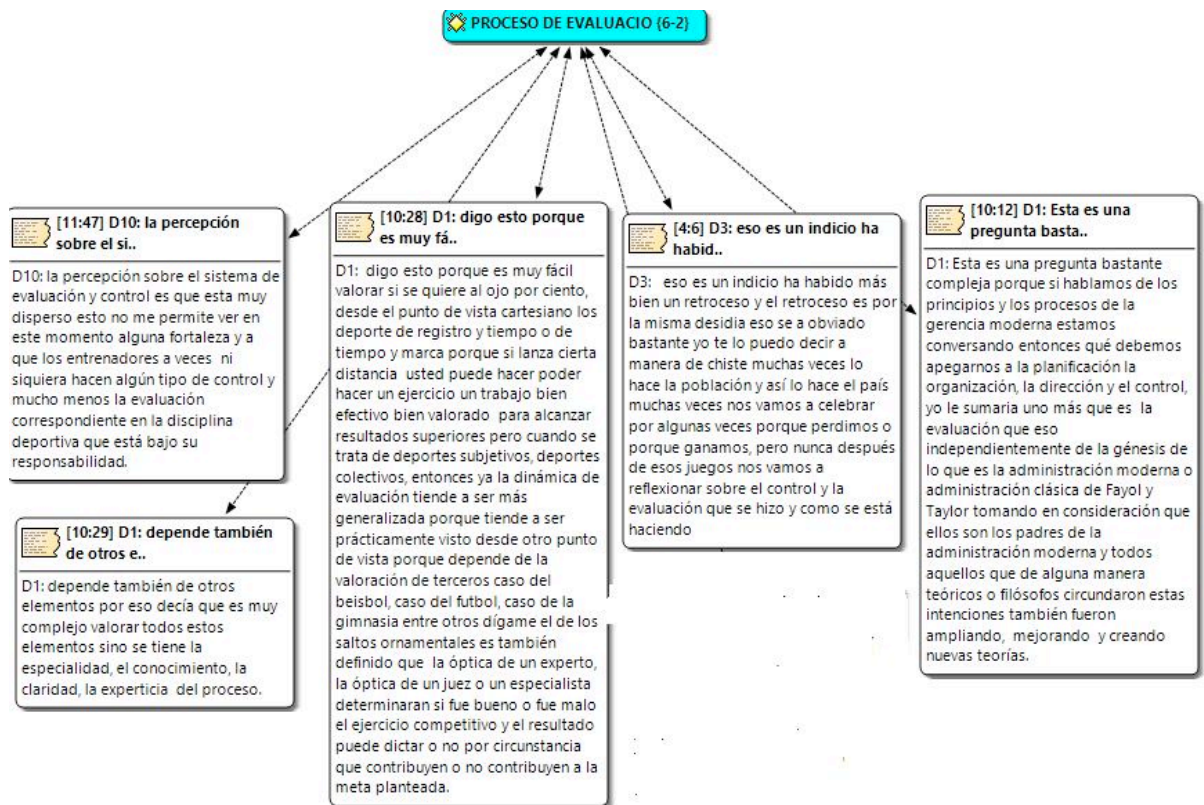
Gráfico 5. Sistema de Control y Evaluación del rendimiento deportivo.



Categoría 1 Sistema de Control y Evaluación del rendimiento deportivo.

Codificación abierta y descripción de la entrevista con informantes claves y respuestas seleccionadas de la sub categoría: Proceso de evaluación Rendimiento Deportivo

Gráfico 6. Proceso de Evaluación del Rendimiento Deportivo.



Investigador	Posición Teórica
<p>Es obvio que en el sistema deportivo si un eslabón fundamental como el control no es ejercido a cabalidad, la evaluación de los procesos se verá tergiversada, ya que no se garantiza que estén implícitos los factores internos y externos de la evaluación para su desarrollo cabal.</p> <p>Esa evaluación sistemática, constante y permanente sobre los resultados. En los programas que componen el sistema deportivo nacional, como son la actividad física y salud para el vivir bien, el programa de masificación deportiva y el sistema competitivo nacional, así como se ve disminuida también la evaluación final de cada uno de los subprogramas, que los componen a su vez. Queda demostrado que las evaluaciones carecen de objetividad a la hora de demostrar cuan bueno ha sido un proceso de conformación de una delegación para unos juegos, cuan satisfactorios han sido los resultados alcanzados en una competición determinada, cuan diligente ha sido la gerencia para resolver problemas puntuales tanto administrativos como técnicos, por lo que se vería afectado el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Acosta (1998) plantea: Los gerentes de deportes necesitan mostrar buena disposición para adquirir un mayor conocimiento y dominar las habilidades gerenciales contemporáneas para mejorar el rendimiento operativo. Necesitan poseer conocimientos y habilidades que les ayuden a cumplir con los siguientes deberes fundamentales de un líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurar e implementar un plan de actividades. 2. Determinar la estructura de una organización deportiva y los departamentos, secciones o unidades que son necesarios para poner en práctica en su totalidad los planes aprobados por la organización. 3. Dirigir y motivar a la gente. 4. Lidar con factores internos, como las fuerzas y debilidades inherentes al deporte mismo, sus empleados, clubes, ligas, equipos nacionales, miembros y situaciones que surjan dentro de la organización. 5. Hacer frente a los factores externos, entre los que se incluyen las oportunidades y amenazas generadas por situaciones fuera del control de la organización, el calendario de otros deportes, la actitud de los patrocinadores en relación con dichos deportes, el contexto social y el apoyo político. 6. Controlar la organización. 7. Tomar decisiones. 8. Mejorar la comunicación, realizar actividades de promoción y relaciones públicas, y llevar a cabo programas para la colecta de fondos. 9. Trabajar con los medios de comunicación.

Informantes claves: Gerentes Deportivos, entrenadores de la UETD.

Síntesis de la respuesta de la experta en Medicina Deportiva.

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted le ha encontrado al proceso de control y evaluación del alto rendimiento en la República Bolivariana de Venezuela?

Debilidades

La orientación acerca de la organización de la práctica médica, en relación a la aplicación de los programas de atención integral biomédico y psicológico. La aplicación de procedimientos

médicos se ha dedicado a la prevención, diagnóstico tratamiento y rehabilitación, para su pronta reincorporación. Sin embargo la Medicina del Deporte su accionar se fundamenta en el control sistemático y las evaluaciones constantes de los efectos de las cargas físicas y psíquicas de los entrenamientos y competencias como proceso continuo de adaptación orgánica (carga biológica).

Ha sido difícil comprender la necesidad de actuar de manera conjunta en la aplicación de los macro, meso, microciclos hasta las sesiones de entrenamiento, para llevar a cabo el control y evaluación del proceso de preparación.

En Venezuela los médicos del deporte son contados: los que se formaron en Italia (6 especialistas) hace más de 30 años y los graduados en Cuba (IMD-Facultad Enrique Cabrera- La Habana), dos egresados, hace 23 y 12 años respectivamente. Luego 36 master en Control Médico del Entrenamiento Deportivo graduados por el convenio Venezuela/Cuba. Es decir menos de 10 médicos especialistas en Medicina del Deporte y 36 médicos con maestría en CMED, en total menos de 46 médicos del área específica.

Existe entonces un déficit importante de médicos especialistas. De los 36 magister formados en CMED, 6 laboran en el Ministerio del Deporte; el resto de este recurso humano no labora como médico del deporte ni de CMED. La introducción del CBMED se hizo en el año 2001. Se inician las primeras acciones del CMED, pero careció de personal con formación en el área. En el año 2003 se da inicio a los cursos de Médicos de Equipo y se crea el primer CENACADE en Guárico.

La conformación de la triada: médico, psicólogo y fisioterapeuta, no se cumple para todos los deportes. Necesaria para la atención integral de los atletas y control biomédico y psicológico de seguimiento y evaluación en el alto rendimiento.

Se han creado los Centros Nacionales de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte (CENACADEs); 16 centros (Barinas, Carabobo, Guárico, Zulia, Lara, Táchira, Monagas, Trujillo,

Mérida, Anzoátegui, Falcón, Yaracuy, Sucre, Apure, Portuguesa, Bolívar). Sin embargo, el funcionamiento de estos centros es bastante bajo.

La inversión del Estado Venezolano en equipamiento, materiales médicos quirúrgicos, reactivos, ergo-génicos nutricionales ha sido multimillonaria, por lo que es muy lamentable la pérdida de toda esa inversión. Déficit de personal con formación en los diferentes departamentos (laboratorio clínico, cine antropometría, laboratorio funcional, de bioquímica, cardiovascular, respiratorio, biomecánica, psicología, nutrición) y de atención médica asistencial (Médicos del Deporte, Traumatólogo, Fisiatra, Cardiólogo, otros), etc. Se perdió la continuidad de realización de eventos científicos. No existe un medio de divulgación científica (revista, periódico, revista digital) del ente rector del quehacer médico científico. No existe la consolidación del centro de rendimiento en altura.

Fortalezas

Venezuela cuenta con buena infraestructura, a nivel central y en muchos Estados (CENACADE, Servicios Médicos).

Existe personal calificado, con excelente preparación y dominio en materia de medicina del deporte y de las Ciencias Aplicadas.

Se cuenta ya con los egresados de dos cohortes de la Maestría en Psicología del Deporte (Convenio Venezuela Cuba). Cabe destacar la creación del Doctorado de Actividad Física y Deporte de la UPEL Maracay, contando ya con varios egresados. Estos avances son de suma importancia en la producción científica con las tesis doctorales y de maestría orientada a la solución de los problemas relacionados con el alto rendimiento en los deportes del ciclo olímpico.

Se han desarrollado eventos científicos de muy alto nivel, nacionales e internacionales (Congresos de Medicina del deporte y Ciencias Aplicadas, Congresos Nacional e Iberoamericano de Biomecánica, entre otros), con participación de ponentes nacionales e internacionales, reconocidos mundialmente. Presentación de trabajos científicos de investigación (poster,

ponencias) en las distintas disciplinas deportivas, de medicina del Deporte y Ciencias aplicadas. Deben retomarse.

Se han atendido selecciones nacionales con concentraciones en bases de entrenamiento nacional e internacional, y de entrenamiento en altitud, como seguimiento de rutas para competencias del ciclo olímpico.

Creación del laboratorio de hipoxia a cargo del Dr. José Alonso, constituye una herramienta de valor en la preparación de deportistas, de investigación y mejora de resultados competitivos del atleta Venezolano.

El Convenio Venezuela/Cuba ha permitido cubrir, parcialmente, el déficit de personal, sin embargo no se ha dado al especialista en Medicina del Deporte y de CMED, venezolanos, los que queremos aportar al deporte en el control y evaluación en el alto rendimiento, la oportunidad de trabajar en el desarrollo médico científico y de las ciencias aplicadas al deporte en el País.

La misma pregunta se le hizo a la persona experta en Gerencia Deportiva

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que usted le ha encontrado al proceso de control y evaluación del alto rendimiento en la República Bolivariana de Venezuela?

Es que obviamente, en todo proceso, en toda organización si hay un planteamiento, unos objetivos, una visión, una misión, yo tengo que tenerle un seguimiento para ver si voy cumpliendo y logrando los resultados. Ahora bien pareciera que los resultados solo tienen que verse en función de medallas y eso es solo un indicador, el problema es que nos hemos olvidado de una serie de indicadores que hay en el proceso; Quiénes son los que supervisan? Cada cuánto tiempo deben hacerse esos controles? Qué deben reportar las federaciones? Y a quién? porque pareciera que se convierte en un proceso de dos personas, ósea la federación y el federativo que responde. Y dentro del IND a quién le corresponde recibir información de esa disciplina deportiva pero alguien pudiera decir, NO, no es así, porque en las asambleas que hacen a principios de año las federaciones informan a los estados y al planificador, pero le reportan a una

persona y finalmente son documentos, que no se saben dónde quedan. Mientras no haya transparencia en ese proceso, va a ser muy difícil tener un planteamiento a largo plazo, de cómo controlar o ver el crecimiento de una disciplina deportiva. Una debilidad es no tener claro cuáles son los deportes que se deben priorizar. Para mí es un elemento clave y que no está por ningún lado que debería ser transparente y debería visualizarse por ejemplo en la página web, porque eso es una inversión del estado venezolano porque obviamente los venezolanos y las venezolanas apuestan pero aportan además impuestos y una cantidad de elementos que son invertidos en el deporte; bueno debemos demostrar al pueblo cómo se está invirtiendo, en qué se está invirtiendo y cómo una disciplina ha ido mejorando de un año a otro. Publicarlo donde demuestren constantemente como se ha ido incrementando el número de practicantes, el número de réferis, el número de entrenadores en las disciplinas deportivas, a qué competencia va; que haya más transparencia en el proceso de ejecución de los recursos. No es por tener una medalla de oro ese no es el parámetro; el parámetro es tener más practicantes, tener más visión, tener más control y, así yo sé para qué cantidad de personas el estado venezolano está aportando dinero en su formación desde la base. La debilidad es que los mecanismos de supervisión son muy débiles, no hay una supervisión que me permita tener una visión y una planificación en atención a los objetivos que se deban cumplir en cada deporte. El Estado venezolano debe decidir su visión.

Fortalezas

El Estado venezolano en los últimos años, le ha apostado al deporte, dándole un apoyo 100%. Ha habido una inversión significativa, ha existido una política para el apoyo a los deportistas e incluso en la estructura jerárquica hubo una designación de un Ministerio, ahora posteriormente tenemos otra realidad, pero ha habido una disposición gubernamental hacia el apoyo y el crecimiento del deporte, eso es innegable, eso en un principio y eso es una fortaleza, una vez que esta el estamento legal eso es una fortaleza. También tenemos la formación del talento humano.

Coincide la respuesta ambos expertos con las de los informantes claves sobre todo en los indicadores que se necesitan establecer para medir el desempeño de las federaciones, desde el IND y el proceso de control y evaluación del rendimiento deportivo.

5. Conclusiones

Las conclusiones que se expondrán forman parte de un cuerpo colegiado de 69 aspectos a tratar, con sus recomendaciones y que solo se escribirán las más significativas.

Los resultados deportivos del alto rendimiento venezolano han disminuido en la arena internacional, durante los ciclos objetos de estudio. Se demuestra a través de las tablas y gráficos que la carencia de un control, seguimiento y evaluación por parte de los organismo encargados no está siendo lo eficiente que se espera en torno a la asignación de recursos materiales financieros y tecnológicos, aun cuando el talento humano que labora en el deporte está haciendo su mejor esfuerzo. No están elaborados los indicadores de referencia que aglutine el trabajo de los tres subsistemas que componen el Plan Nacional Deportivo. No están incluidas las líneas del control biomédico general y específico, que debe llevar un atleta. Los convenios con las Universidades aún no han aportado los resultados esperados en cuanto al control atlético, los resultados de las investigaciones tendientes al mejoramiento del rendimiento atlético o de las condiciones de infraestructura deportiva, para la práctica, entre otras afectaciones. No se ha culminado la construcción del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, en la altura. El laboratorio de preparación deportiva bajo condiciones hipoxia cuenta con un solo especialista. Los planificadores no poseen la posibilidad de asistir a la preparación y competiciones de aquellos deportes que se encuentran concentrados fuera del País. Las planificaciones de la preparación deportiva se hacen sobre los sistema contemporáneos, como son: Macro ciclos, Direcciones del Entrenamiento, por Plan Directo a Competencia PDC, o por Plan de Realización, Acumulación y

Transferencia ATR. No tiene un sistema único que facilite establecer un protocolo para los indicadores del desempeño.

6. Referencias

- Acosta, R. (2005) *Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Editorial PAIDOTRIBO
- Aguilar J. (2014). *Gerencia del Deporte de Alto Rendimiento en Venezuela*. Verlag Editorial Publicia.
- Arias F (2012). *El éxito deportivo de países latinoamericanos en juegos olímpicos y panamericanos (1967-2008)*. Tesis Doctoral. Universidad Central de Venezuela. [Revista Digital en Línea] Disponible en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes>. [Consultada: 2014. noviembre 29]
- Águila, C. (2000) *Consideraciones metodológicas para la enseñanza de los deportes colectivos en edad escolar*. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, N°20 <http://www.efdeportes.com/efd20/metodol.htm>
- Antón, J. L. (1990). *Balonmano. Fundamentos y etapas de aprendizaje*. Madrid: Gymnos.
- Anó, V. (1997). *Planificación y organización del entrenamiento juvenil*. Madrid. Gymnos.
- Aladil, J. (1995). *Introducción a la Dinámica de sistemas* Editorial ISDEFE. Madrid.
- Asamblea del Observatorio Europeo de Deporte. [Página Web Digital en Línea] Disponible en: www.munideporte.com. [Consulta: 2014 Noviembre, 5]
- Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva ALGEDE (2011). Boletín N°2. Entrevista realizada al Dr. Chelladurai, P. Proceso de formación en Gerencia Deportiva. The Ohio State University.
- Bartoll, O. y Domingo, C. (2010). *Modelo español de deporte en la universidad: fundamentación, descripción y orientaciones para su gestión ética*.
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México..
- Bravo, J. (2008): *Gestión de procesos*, Editorial Evolución. Santiago de Chile.
- Cardona, C. (2015). *Gestión del talento humano, utopía o realidad en el sector* Universidad de Antioquia, Colombia 2015.
- Comité Olímpico Internacional. (2001). *Carta Olímpica. Lausana. Suiza*: [Página Web en Línea]. Disponible en: www.olympic.org. [Consulta: 2013 Junio 12]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Diciembre 30, 1999
- Dietrich, D. (2001). *Manual de metodología del Entrenamiento Deportivo*. Editorial Paidotribo. Barcelona.
- Díaz, L. (2011) *Visión Investigativa en Ciencias de la Salud (Énfasis en paradigmas emergentes)* CDCH: Valencia.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of business policy*, 1(1), 3-12.
- Fondo Nacional Para El Desarrollo Del Deporte, Actividad Física Y Educación Física [Página Web en Línea]. Disponible en: <http://www.vefortu.com.ve/pdf/deporte/FONDODEPORTE.pdf> [Consulta: 2014 Febrero 10]

Fondo Nacional Para El Desarrollo Del Deporte, Actividad Física y Educación Física [Pagina Web en Línea]. Disponible en: <http://www.vefortu.com.ve/pdf/deporte/FONDODEPORTE.pdf> [Consulta: 2014 Febrero 10]

Forteza, A. y Ranzola, A. (fecha). *Bases Metodológicas del Entrenamiento Deportivo*. La Habana. Editorial del Pueblo.

García, J, Navarro, M. y Ruiz, J. (1996) *Planificación del Entrenamiento Deportivo*. España: Editorial Gymnos.

Gutiérrez, R. (2014) *Aproximación teórica a un modelo sistémico de gerencia educativa aplicable a los liceos adscritos al distrito escolar n° 2 del estado Cojedes*.

Hojas, J. (2014). *El deporte venezolano y el II Plan Socialista de la Nación 2013- 2019*. [Revista Digital en Línea] Disponible [enwww.foromercosur.com](http://www.foromercosur.com) [consulta: 2014, Noviembre 10].

Hojas J. (2012). Departamento Metodológico del Alto Rendimiento del Estado Guárico Recopilación de informes Anuales (2007-2012).

Husserl, E. (1992) *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica.

Johannsen, O. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Facultad de Economía y Administración. Universidad de Chile. 1975.

Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. (Resolución No 8.820, Ministerio del Poder Popular para El Deporte). (Febrero 28, 2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.872. Abril 22, 2013.

Luhmann, N. (1996), *Teoría de la sociedad y pedagogía*, Barcelona: [Documento en Línea] disponible en: [Paidósdenissantana.tripod.com/linea/garcia1.doc](http://paidosdenissantana.tripod.com/linea/garcia1.doc) [Consulta: 2013 enero 31]

Menguzzato, M. (1992). *La cooperación empresarial: análisis de su proceso*.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Montero. R y Pozas, A. (2003). *Una Aproximación a los Procesos Estratégicos en las Organizaciones Deportivas Cubanas*. Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER, La Habana, Cuba.

Manso y Otros. (1996). *Bases teóricas del entrenamiento deportivo*. Madrid. Gymnos.

Martínez, M. (2007). *La Investigación Cualitativa*. México: Editorial Trillas.

Mindeporte. (2012) Resumen del Informe presentado por la Dirección de Alto Rendimiento Deportivo.

Millan, R. (2014) *Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios de Alto Rendimiento Deportivo*. [Tesis en Línea] Disponible en: [https://www.google.com/search?ei=vsX9Ws2ICoHU5gKrlL6gCQ&q=Milla n%](https://www.google.com/search?ei=vsX9Ws2ICoHU5gKrlL6gCQ&q=Milla+n%20) [Consulta: 2015 octubre, 10]

Morín, E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa

Padierna J.C. (2009). *Indicadores de Gestión I: Diseño y sistematización para la promoción de la salud en el área de la educación física, la recreación y el deporte escolar*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Colombia.

Comprender a retenção de membros em centros de fitness: Um estudo em áreas urbanas de Portugal

Celina Gonçalves

Sport Sciences Department – Polytechnic Institute of Bragança; Research Centers:

member CIDESD and collaborator CIFI²D, Portugal

celinag@ipb.pt

Dra. Celina Gonçalves. Adjunct Professor of Sports Department at Polytechnic Institute of Bragança, Portugal, in Sports Management and Sports Psychology. Member of CIDESD and collaborator at CIFI²D. PhD in Human Motricity in the specialty of Sports Sciences, Master's in management of sports organizations (FMH-UTL), Master's in psychology Issues (FPCE-UP) and currently Post Doctoral Researcher (FADE-UP). Author of scientific articles (18), supervisor of master's theses (13) and PhD (1), reviewer of scientific articles (18), made part of Master's (25) and Doctoral (1) juris, participation in the organization of events and conferences (13), presentations at national and international conferences (47), participation in national and international conferences (73).

Resumo: Tem-se como objetivo compreender a retenção de membros e como esta é influenciada em clubes de fitness de áreas urbanas em Portugal. A retenção de clientes é crucial no fitness devido ao seu impacto na rentabilidade das organizações. Por esse motivo, vários estudos tentam compreender e explicar seus antecedentes. A metodologia baseou-se na revisão bibliográfica, incluiu artigos sobre retenção de fitness em Portugal, publicados entre 2012 e 2017 e revistos por pares. A pesquisa foi realizada nas bases de dados B-on e repositórios universitários. A análise incluiu o exame de títulos e palavras-chave das publicações, considerando os termos relacionados à retenção de clientes. The results refer to one of the largest Portuguese fitness networks. Os antecedentes que influenciam a retenção dos membros em centros de fitness em Portugal são a qualidade do serviço, os resultados indicam que a percepção de alguns atributos influencia a retenção (e.g. instalações e equipamentos). A influência da satisfação na retenção também tem sido relatada como uma variável direta e indireta para a retenção, mas não é suficiente para a retenção. As expectativas em relação aos clubes de fitness têm uma relação direta com a retenção de membros, embora moderada. O bem-estar no clube é um preditor da intenção de recomendar e, conseqüentemente, de retenção. Da mesma forma, a frequência de uso é usada como um determinante de retenção. Recomenda-se que as organizações de fitness, a fim de manter os membros, excedam as expectativas dos seus membros, prestando especial atenção àqueles que frequentam menos.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor, marketing de serviços, academias e health clubs.

Abstract: The objective of this study is to understand retention of members and its antecedents in fitness clubs of urban areas in Portugal. Customer retention is crucial in the fitness industry because of its impact on the profitability of organizations. For this reason, several studies have focused on understanding and explaining their antecedents. The methodology was based on

literature review, including articles on retention of fitness in Portugal, published from 2012 to 2017, and peer-reviewed. The research was carried out in the B-on databases and university repositories. The analysis included the examination of titles and keywords of the publications, considering the terms related to fitness retention. The results refer to one of the largest Portuguese fitness networks. The antecedents that influence the members' retention in Portuguese fitness clubs are the service quality, the results indicate that the perception of some attributes influence the members' retention in Portuguese fitness clubs (e.g. facilities and equipment). The influence of satisfaction on retention has also been reported as a direct and indirect variable for retention, but that alone is not sufficient for retention. Expectations regarding fitness clubs have a direct relationship with retention of members, although moderate. Well-being in the Club is a predictor of the intention to recommend and, consequently, retention. Likewise, frequency of use is used as a determinant of retention. It is recommended too that fitness organizations, to retain members, exceed their members' expectations, paying special attention to those who attend less.

Key words: Consumer behavior, service marketing, gyms and health clubs.

1. Introduction

The fitness market continues to grow worldwide. In 2017, the International Health, Racquet & Sport Club Association (IHRSA) identified 55,003,000 Gyms and Health Clubs (GHC) with 56,900 million members, in Europe. In Portugal, where these studies were carried out, in 2017, 1430 GHC were registered to 770 thousand members. These figures have increased very slightly since 2010. The gradual increase in membership began in 2012 due to the increase of small specialized fitness spaces and gyms with low-cost strategies that have boosted the market. However, what was expected to be positive for the market, increased competition and forced the market to adapt to the changes, keeping its members as long as possible - retention of members.

Retention involves the process of keeping members as long as possible after registration. When a member decides to enroll in a GHC, the retention process must begin. For Talley (2008), retention is the final result of proper member service, improving retention means improving service and improving the member's experience. To understand the importance of retention, it is essential to realize the value of a member. According to McCarthy (2007), the financial value of a member can be substantial: it costs five times more to attract a new member than to keep a member inscribed. Vilares and Coelho (2005) seem to corroborate this idea when they report that the cost of loyalty to a member is much lower than that required for the acquisition of a new one. Clubs usually measure retention by comparing the number of members at the end of the year with the number of members at the beginning of the year, but this measure is imprecise and does not mean that members are the same. For Talley (2008), true retention is a change in the behavior of members because they feel the club gives them an advantage. However, there is no unanimity in the literature about what the member considers most valuable.

Studies that attempt to perceive the behavior of the consumer before their physical organization at the moment of making the stay decision (e.g. Alexandris, Zahariadis,

Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004) are frequent. This decision depends on one or more variables, which can be studied in isolation or interrelated.

Thus, we intend to examine the antecedents that influence the behavior of retention in fitness in the Portuguese context, and its evolution in the last 6 years.

2. State of art

2.1. Service quality

In the last decades, several studies have emerged to evaluate the quality in sports services, both the perceived (subjective) quality and the objective quality (Pérez, Minguet, & Freire, 2010). It is unanimous that the quality of service can contribute to achieve customer satisfaction and, consequently, the attitude of remaining in the sport organization. However, it is important to understand the different dimensions of service quality in sport. The study of Bodet (2006) on the influence of service quality on retention, relates retention to perception about service attributes. This is, how the consumer thinks and feels the attributes of that service (Kim, Chun & Petrick, 2005). Perception depends on how the consumer relates to one or several attributes that he or she understands as meaningful for his or her stay in the club (Reinartz, Thomas & Kumar, 2005). If the consumer does not recognize the key points, the option may not be effective (Kotler, Armstrong, Saunders & Wonga, 2002).

A review of studies in this area identifies a set of perceived attributes and dimensions as having a positive impact on consumer satisfaction and, consequently, on retention. Parasuraman et al. (1994) analyzed the perception of consumers in quality services, identified several attributes that consumers consider relevant defining the SERVQUAL model, confirms 4 dimensions (tangible, reliability, responsiveness and safety). Although SERVQUAL has been the main reference for many studies, it is not enough to measure the quality of sports services. Howat,

Crilley, Absher and Milne (1996) established a four-element model (CERM) that included four factors (core services, quality of employees, general facilities and secondary services). Later, Howat et al. (1999) reviewed the model and proposed three factors (employees, main services and peripheral services). Chang and Chelladurai (2003) proposed a model for quality analysis in fitness clubs, where nine dimensions were identified. Three of these dimensions were included in the entry stage (commitment to quality management, development of essential services and services); five dimensions in the intermediate stage (interpersonal interactions with employees, task interactions with employees, physical environment, contact with other consumers and problem solving) and a dimension in the exit stage (perceived quality service). A model (SQFS) was developed to measure this multidimensional construct.

Brady and Cronin (2001) proposed a model that integrates quality services based on three dimensions that influence the attitude of the members: quality in interaction (employee attitudes, behavior and professionalism), physical involvement (environment, facilities design and social factors) and results quality (waiting time, tangible elements and valences). Later, Alexandris et al. (2004) applied this model to the *fitness* industry. The results of the study revealed that the physical involvement and the quality of the results significantly influence the satisfaction, that, consequently, has much influence in the word pass and the commitment. Several researchers add attributes to services, such as *design* and pricing (Parks, & Quaterman, 2003; Zeithaml, & Britner, 2003). (Shank, 2002; Zeithaml & Britner, 2003), brand status (Shank, 2002), safety, responsibility, trust, empathy, sensitivity and service (Zeithaml & Britner, 2003). For Ferrand et al. (2010) there seems to be a set of important attributes to be found in the investigations, such as cleanliness, staff, reliable services and safety, although there is no clear agreement on what is important for the situation of specific fitness services. In the study of García-Fernández et al. (2018) the perceived quality is mentioned by managers of sports organizations as important. However, they argue that customer loyalty may depend of emerging sports models. But, research

has been limited in relation to the attributes that are perceived as more relevant to satisfaction and, especially, due to the absence of researches, to study retention of members in sport.

2.2. Satisfaction

For Shank (2002) the satisfaction of needs is the essence of marketing orientation, because everyone has needs that they want to satisfy with the acquisition or use of a particular product or service. In addition, stimulation of involvement may activate the desire for satisfaction or accentuate a need (Mullin et al., 2000). Customer satisfaction is a direct determinant of customer fidelity/loyalty, which in turn is a central determinant of customer retention. Satisfaction is generally recognized as a key element in the members relationship with the services, demonstrating a positive relationship between the members satisfaction and their loyalty (Pedragosa & Correia, 2009). The influence of satisfaction on retention has been continuously explored (Alexandris et al., 2004; Murray & Howat, 2002). However, it should be noted that not all attributes have the same weight and therefore can not be reflected in satisfaction (Bodet, 2006; Brenda & Stotlar, 1996; Ferrand, Robinson & Valette, 2010). As such, it is crucial to realize which are the most significant (Bodet, 2006). In addition, studies that evaluate services in fitness centers indicate that satisfaction seems to play a mediating role in the relationship between quality of service and behavioral intentions (Theodorakis et al., 2014; Avourdiadou & Theodorakis, 2014), others show an direct effect from satisfaction with loyalty (Murray & Howat, 2002), which justifies the continuous investigation in this area in different contexts.

2.3. Expectations

Expectations are what is expected of a given service or organization based on the needs, desires, motivations, past experiences, word of mouth, social media, price and image (Robinson, 2006). The literature suggests that the higher the needs, desires and motivations, the higher the

expectations with the service (Parasuraman et al., 1994; Ting & Chen, 2002). If needs, wants and motivations are identified, organizations can influence consumer expectations (Ting & Chen, 2002). For authors, consumers use their expectations about the service to determine if it has an acceptable quality and satisfaction level, thus making essential to understand expectations about the organization. There are several attributes that can influence expectations. Price seems to be one of the attributes with more effect on expectations, since for the consumer it means the level of service quality. Clow et al. (1997) also recognize that the image is an important antecedent of expectations and explain that this is because the image allows consumers to see and perceive an organization and this has a significant impact on expectations. In this way, it becomes essential to understand the expectations regarding the organization, how they are created and how they can be influenced (Robinson, 2006). Some studies (e.g. Power, 2008) explain the retention of fitness members through expectations, such as Robledo (2001) for services in general. But lacks greater understanding in each fitness context.

2.4. Well-being

Diener et al. (1997) refer to well-being as the way people evaluate their lives, including variables such as life satisfaction and marital satisfaction, absence of depression and anxiety, as well as positive moods and emotions. The authors further point out that the assessment of well-being in life can be made by the form of cognitions (i.e. when people makes conscious value judgments about satisfaction with their life as a whole and evaluation judgments or reactions about specific aspects of their life) and through forms of affection (i.e. people who experience unpleasant or pleasant states of mind and emotions in relation to their life). Barros and Gonçalves (2009) refer to happiness as influential in satisfaction and consumption in fitness. In relation to physical activity, Kural (2010) refers to the psychological and physical well-being associated with its consumption, arguing that the values associated with the physical activity seem to have

changed along with well-being. Still, fitness consumption related to the concept of well-being is poorly documented.

2.5. Frequency of use

Frequency of use is referred by fitness managers as influent in retention (Talley, 2008) and already was included it in the empirical studies (e.g. Ferrand, 2011). Going to the club in the first weeks after subscribing is considered a vital condition that influences the retention of members. On the other hand, it avoids systematic absences and for extended periods which usually lead to early dropout (Talley, 2008). This evidence is highlighted by the fitness club managers suggesting that the frequency of visits tend to decrease when members do not intend to renew their membership. Thus, the frequency of use must be well planned by the instructors and managers to meet the members' goals to keep them in the organization for long time.

3. Methodology

3.1. Research strategy and selection of studies

A survey of peer-reviewed articles about fitness client retention in Portugal, published between 2012-2017, was conducted in the B-on databases and repositories of Portuguese Higher Education Institutions. It should be noted, however, that some of the studies published in the last 6 years necessarily reflect previously collected results. The decision to restrict selection to the studies published in this period intend to show a recent reality about fitness in Portugal, since it is an ever-changing industry.

The surveys included the analysis of article titles and key-words, considering the terms related to fitness retention: Gyms and Health Clubs, consumer behavior, retention, members loyalty and fidelity, quality of service, satisfaction, repurchase, purchase intention and

recommendation. At this stage, all relevant articles were retrieved and read to identify studies that meet the eligibility criteria. In the scope of this research, ten articles were found, of which three were eliminated because they predate 2012. Thus, seven articles were considered in the screening, two PhD theses and thirteen publications in national and international congresses. It should be noted that the results under analysis are related to gyms located in urban areas (large and medium-sized cities), in Portugal. The fitness market in urban areas is characterized by a lot of competition among fitness clubs, dropout, as well as great customer churn and human resources. Additionally, all the samples of different Gyms and health clubs have enrollment fee and 12-month contract.

4. Results and discussion

The current research focused on studies of member's retention in fitness clubs' organization to understand the background of retention in fitness consumers. It is important to refer that the focus is fitness context in urban areas of Portugal. The understanding of fitness retention and how is influenced is essential to perceive the relationship between the consumers and the fitness organizations, in a given context, so that, in this way, the managers can better adapt the services to their members.

In a study applied to the biggest In a study applied a biggest network of fitness in Portugal, a model was used to test the relationship between quality of service attributes (prestige, Innovative equipment, pleasant environment, capacity to solve problems and good reputation) and the intention to recommend. This model revealed a significant effect of service quality on intention to recommend (Gonçalves et al., 2014). This significant effect is consistent with previous studies in the fitness context (Chang & Chelladurai, 2003; Ferrand et al., 2010). The results of the study, in the Portuguese context, suggest that the Gyms and Health Clubs (GHC) which are engaged with people from society with a good image, the prestige of these gyms can be

strengthened among the current members, leading them to recommend the service. For Shank (2002) the good reputation and prestige of the GHC are also important aspects of service quality attributes that highlight the role of brand status. In addition, studies suggest that celebrity recommendation leads to favorable opinions about the recommended brand (Spry, Pappu & Cornwell, 2011).

In the study of Gonçalves and Diniz (2015), a retention model was tested where two attributes of quality of service with direct influence on retention were detected: innovation and equipment; and human resources. However, retention is mostly influenced by facilities and equipment (tangible attributes of the organization and environment). In this regard, Alexandris et al. (2001) and Nadiri et al. (2008) present the tangible factors of the services as having a direct impact on the intention to repurchase. Human resources also have an influence on retention; these results are further suggested in international studies on repurchase intentions (e.g. Ferrand et al., 2010).

Moreover, these service quality attributes, along with service innovation, have an indirect effect on retention in Portuguese context, when the satisfaction mediator variable is included. However, not all service attributes carry the same weight in the members' perception, and therefore, not all have the same influence on satisfaction (Bodet, 2006; Brenda & Stotlar, 1996; Ferrand et al., 2010). In addition, there seems to be no consensus in the literature about which service attributes lead to satisfaction.

In Portuguese fitness centers the attributes that influence consumer satisfaction were identified and also have an indirect influence on retention, through satisfaction as a mediator variable in retention: innovation and services, facilities and equipment, and human resources (Gonçalves & Diniz, 2015). Likewise, McDougall and Levesque (2000) proposed a causal path, where the quality of service interferes with the feelings of satisfaction that, in turn, influence consumer behaviors and intentions. The innovation and services are the attributes that most

influence satisfaction and consist of the set of attributes linked to the main and secondary services. This is also reported in international studies (e.g. Alexandris et al. (2004); Chang & Chelladurai (2003); Ferrand et al., 2010) as influential in satisfaction. Contrary to our expectations, and the results of several international studies (e.g. Chang & Chelladurai, 2003; Ferrand et al., 2010), the innovation and services do not directly influence retention of members, thus making a modest contribution in explanation of the model for the retention of fitness clients in Portugal. One possible explanation for these results is that, although an attribute or construct contributes to the satisfaction of the member, this does not mean that it is determinant for their permanence in the Portuguese fitness clubs. Corroborating some studies in fitness (e.g. Barros & Gonçalves, 2009; Chang & Chelladurai, 2003), which refer to physical environment in fitness organizations (facilities, equipment and good atmosphere) with satisfaction, also in Portugal the study of Gonçalves and Diniz (2015) refers to the attribute facilities and equipment as influential in satisfaction. This Portuguese study also found that human resources have a positive influence on satisfaction in fitness centers, such as, Ferrand et al. (2010), Chang and Chelladurai (2003) which refer the interpersonal interaction as a fundamental attribute for the fitness service and Kotler et al. (2002) for services in general. However, other attributes and dimensions are identified in the literature, which suggests that attributes that impact on satisfaction and retention are influenced by different contexts and by specific consumer segments, and it is very difficult to identify trends throughout the investigations, such as are suggested by Ferrand et al. (2010) in their study. However, it is referred that fitness managers need to realize which attributes are relevant to their GHC, which should improve, eliminate or even add to achieve the satisfaction and consequent retention of their members.

When analyzing the variable expectations in the different studies elaborated in Portugal, we can conclude that members' expectations are important for retention. The studies of Gonçalves, Correia and Diniz (2014) and Cordeiro, Carvalho, and Gonçalves, (2016) support a

direct relation between expectations and retention, although the values of significance are not very high. This relationship of expectations with retention is in line with the study of Robinson (2006) and Pedragosa and Correia (2009), which describes a positive influence of expectations on satisfaction and retention, through satisfaction as a mediating variable. However, these studies show a moderate relation of this variable, suggesting a continuous analysis. In this way, Gonçalves, Sousa, Paipe, and Carvalho (2017) once again explored the variable in Portuguese context, and this time, expectations were the variable with greater significant power for the retention of members. Thus, if fitness managers want to know their members, by meeting their expectations or even exceeding them, they are more likely to keep them in the club.

The well-being in the club was a variable included in the studies of fitness, in Portugal, since 2009, to understand the satisfaction and permanence of members in the fitness clubs. The introduction of this variable began with the study of Barros and Gonçalves (2009), which refers to happiness. However, the variable that has been used for happiness and well-being is an adaptation of the scale satisfaction with life, of Diener and Lucas (2000), applied during these 6 years in Portugal and, therefore, compare moments. In different studies in Portugal the results indicated that well-being in the club was the strongest predictor of intention to recommend (Gonçalves et al., 2014), satisfaction (Gonçalves & Diniz, 2015) and retention (Gonçalves, Sousa, Paipe, & Carvalho, 2017). These results are in line with the idea of how members feel about the club and their achievements related to the club are important for guiding future behavioral intentions (Barros & Gonçalves, 2009). Consistently, some studies in the sport field suggest that the evaluation of consumers and their consumption experiences is fundamental to understanding future actions (Biscaia, Correia, Rosado, Marôco & Ross, 2012). Thus, in order to increase members well-being, clubs can implement strategies that help the members assess their club satisfaction levels on a regular basis, such as offering personalized services and benefits, in especial when the members motivation decrease. On the other hand, the study of Gonçalves, et al.

(2014) showed that well-being in life had a negative effect on the Portuguese fitness members' intention to recommend the club. On the other hand, the study of Gonçalves, et al. (2014) showed that well-being in life had a negative effect on the Portuguese fitness members' intention to recommend the club. Even so, the low magnitude of this pathway could indicate that the significant effect is only observed because of the large sample size and this relationship may not make sense, as Cohen refers (1988). These results suggested continued investigation of the variable in Portuguese fitness context. In the study of Gonçalves, Meireles and Carvalho (2015) the well-being in life is reported again to have a direct negative effect on retention.

Unlike well-being in club, which has a very significant direct positive effect on retention. These results are consistent with those reported by McAuley et al. (2005) who describe very positive responses to well-being in their study with a focus on exercise and well-being. In this way, it can be affirmed that the people involved in fitness activities, who feel good with the positive effect of the exercise, remain in the GHC, directly promoting their retention. In addition, well-being in the club has a direct positive influence on satisfaction and, therefore, has an indirect effect on retention, through satisfaction as a mediating variable.

The study of Meireles, Gonçalves and Carvalho (2015) intended to understand the relationship between the frequency of use, satisfaction and retention of members in fitness, in a fitness center of Porto city. For this purpose, the frequency of use variable was included for the first time in fitness studies in Portugal. It was found that the percentage of those who go three or more times to the gym is significant, showing that most members, who are very satisfied with their gym, intend to remain and would recommend the gym to others. These results were corroborated *a posteriori*, in the study of Cordeiro, Gonçalves and Carvalho (2016) and Gonçalves, Meireles e Carvalho (2016) in fitness clubs of Northern Portugal. The results indicate that fitness club management should work to keep members who are less likely to remain, those who have a lower frequency, lower satisfaction, and consequently lower retention at the gym.

5. Conclusion and implications

The objective of this study was to understand the retention and its antecedents in fitness clubs of urban areas in Portugal, during the last 6 years. The results indicate that service quality attributes (good reputation, prestige, innovation and equipment) play some role in retention. Similarly, innovation and services, facilities and equipment and human resources are direct influencers in the satisfaction of fitness members in Portugal.

It was found that expectations regarding fitness clubs have a direct relation with member retention, although moderate, and that the well-being in the Club is a predictor of the intention to recommend, satisfaction and retention. Well-being in life, in turn, has shown a negative effect on the intention to recommend, although of a small magnitude, but whose continuous study seems interesting. This means that if well-being in a club is not strong among members, these strategies will only have a marginal effect on raising recommendation levels. In the Portuguese context in urban areas, to further emphasize that the higher the frequency in the fitness clubs, the greater the probability of the member remaining.

The results suggest that fitness managers in Portugal should continue to work on innovation in terms of facilities and equipment and show interest in meeting members' needs. Fitness organizations in Portugal are advised for retain members, they correspond and, if possible, exceed their clients' expectations of service and satisfaction quality, and continually care about the members with special attention to those who attend less. It is vital that fitness managers understand the relationship and the importance of the variables that members value the most. Research suggests that managers should not overlook the member satisfaction because it is determinant for retention and to hence the profitability of the club, which is one of the main concerns of managers. Thus, the members' satisfaction must be accessed to better predict their future intentions towards the relationship with the club.

6. References

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport management Quarterly*, 4(1), 36-52.
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centers. *Sport Management Review*, 17(4), 419–431.
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators` satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12, 227-242.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Brady, K. M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
- Brenda, G. P., & Stotlar, D.K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. USA: Fitness Information Technology, Inc.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness service: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Clow, K. E., Kurtz, D. L., Ozment, J. & Soo Ong, B. (1997). The antecedents of consumer expectations of services: an empirical study across four industries. *The Journal of Services Marketing*, 11(4), 230-248.
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cordeiro, S., Carvalho, M.J., Gonçalves, C. (2016). Satisfação, Expetativas e Qualidade dos serviços: Contributo para a retenção de membros no fitness. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6 (3), 353-355.
- Cordeiro, S., Gonçalves, C., Carvalho, M.J. (2016). Gestão e Retenção de Clientes: Estudo dos Clubes Solinca do Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, S2R1, 34. Edição especial do XVI Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto.
- Diener, E. & Lucas, R. (2000) *Subjective Well Being*. Chapter in Lewis, M., & Haviland, J. M. (Eds). (2000) *Handbook of Emotions* (2nd Ed.). New York: Guilford. pp. 325-337.
- Diener, E., Suh, E., Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1-24.
- Ferrand A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010) The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry, *Journal of Sport Management*, 24 (1), pp. 83-105.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruíz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250–262.
- Gonçalves C. & Diniz, A. (2015). Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations and well-being. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(34), 65-76.
- Gonçalves, C., Sousa, M., Paípe, G., & Carvalho, M. J. (2017). *Member's retention in fitness: contribution of the quality of services, expectations, satisfaction in life and in the club*. In

abstract book of 23RD ANNUAL SMAANZ CONFERENCE: Places, Events and Sport 'Going for Gold', Gold Coast Australia, 71.

Gonçalves, C.; Biscaia, R.; Correia, A.; Diniz, A. (2014). An examination of members' intentions to recommend fitness centers. *Motriz. Journal of Physical Education*, 20(4), 384-391.

Gonçalves, C.; Correia, A.; Diniz, A. (2014). Retenção de Membros no fitness: estudo das expectativas, posicionamento, bem-estar e satisfação. In conference proceedings – International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer behavior (ICIEMC 2014), 152-161.

Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2014). Percepção dos atributos do serviço antes e após o reposicionamento: Estudo de caso de um clube de fitness. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Vol. 4, Supl. I, 33-46.

Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2015). Bem-estar na vida vs bem-estar no ginásio: Relação com a retenção de membros. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(2), 189-191.

Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2016). Consumer Behaviour in Fitness Club: Study of the weekly frequency of use, expectations, satisfaction and retention. *The Open Sport Science Journal*, 9, 1-9.

Grantham, W., Patton, R., York, T., & Winick, M. (1998). Health fitness management. USA: Human Kinetics.

Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19(3), 233-253. Robinson, L. (2006). Costumer expectations of sports organizations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.

Howat, G., Crilley, G., Absher, J. & Milne, T. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. *Managing Leisure: An International Journal*, 1, 77-90.

Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The relationship between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sport and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (2), 42-64.

IHRSA (2017). *Global report 2017*. International Health, Racquet & Sports club Association (IHRSA).

Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing* (7.^a Edição). Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S. A.

Kural, R. (2010). Changing spaces for sports. *Sport in Society*, 13(2), 300-313.

McAuley, E., Elavsky, S., Jerome, G. J., Konopack, J. F., & Marquez, D. X. (2005). Physical activity-related well-being in older adults: social cognitive influences. *Psychology and Aging*, 20(2), 295-302.

McCarthy, J. (2007). *IHRSA'S Guide to membership retention* (2.^a Edição). Boston: IHRSA.

McDougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: Putting perceived value into equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.

Meireles, P.; Gonçalves, C.; Carvalho, M. J. (2014). Comportamento do consumidor de fitness num ginásio e health club: estudo da frequência, satisfação e retenção. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4 (2), 55S-57S.

Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25-43.

- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. & Erdogan, S. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *The TQM Journal*, 20, 265-280.
- Parks, J., & Quarterman, J. (2003). *Contemporary sport management*. USA: Human Kinetics.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison study in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Pérez, V. R., Minguet, C., & Freire, M. G. (2010). Sports Management Services: The dimensions of quality. *J Hum Sport Exerc*, 4(2), 295-306.
- Power, T. (2008). Customer retention: A business school perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The Sport and Fitness Sector: an introduction*. London: Routledge.
- Ribeiro, G., Gonçalves, C., Carvalho, M.J. (2016). Retenção de membros em clubes de fitness: Um estudo em zonas extraurbanas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, S2R1, 58. Edição especial do XVI Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto.
- Robinson, L. (1999). Following the quality strategy: Reasons for the use of quality management in UK public leisure facilities. *Managing Leisure: An International Journal*, 4(4), 201-217.
- Robledo, M. (2001). Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1), 21-31.
- Shank, M. (2002). *Sports marketing: A strategic perspective*. United States: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Spry, A., Pappu, R., & Cornwell, T. B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of Marketing*, 45, 882 – 909.
- Talley, M. (2008). Customer retention: A manager's perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: An introduction*. London: Routledge.
- Ting, S., & Chen, C. (2002). The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 13(4), 547-569.
- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35.
- Vilares e Coelho (2015). *Satisfação e Lealdade de Clientes: Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2003) *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. New-York: McGraw-Hill.

Macro-variables determinantes del éxito deportivo y olímpico

Fidias G. Arias

Colegio Universitario de Caracas

fidias20@hotmail.com

Fidias G. Arias. Nace en Caracas, Venezuela en 1962. Doctor en Ciencias Sociales. Universidad Central de Venezuela (UCV). Postdoctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación (UCV). Magíster Scientiarum en Educación Superior (UCV). Profesor Titular Jubilado e Investigador. Premio Nacional del Libro 2006

Resumen. El presente artículo es producto de un análisis de la literatura científica generada en torno a las macro-variables que inciden en el éxito deportivo de las naciones en Juegos Olímpicos y otros mega-eventos deportivos a nivel mundial. Específicamente, se precisa el concepto de éxito deportivo, tanto absoluto como relativo y se presentan algunos indicadores que permiten su medición y comparación. Así mismo, se propone una clasificación de los factores que inciden en el rendimiento y por consiguiente en el éxito deportivo: individual, por equipos y de los países. Por otra parte, con base en el análisis de estudios empíricos, se identifican las macro-variables determinantes del éxito deportivo olímpico derivadas del contexto económico, demográfico, político, social, cultural y científico-tecnológico.

Palabras clave: éxito deportivo, éxito olímpico, indicadores de éxito, macro-variables, determinantes del éxito deportivo.

Abstract: This article is the product of an analysis of the scientific literature generated around the macro-variables that affect the sporting success of nations in the Olympic Games and other mega-sporting events worldwide. Specifically, the concept of sports success, both absolute and relative, is specified and some indicators are presented that allow its measurement and comparison. Likewise, we propose a classification of the factors that affect performance and therefore sports success: individual, team and country. Finally, based on the analysis of empirical studies, the macro-variables that determine the Olympic sporting success derived from the economic, demographic, political, social, cultural and scientific-technological context are identified.

Keywords: sports success, Olympic success, indicators of success, macro-variables, determinants of sporting success.

1. Introducción

El deporte es en esencia una actividad competitiva que puede ser de un atleta consigo mismo o con otros participantes. Dicha competencia regida por reglas, implica la superación de una marca en distancia, tiempo o peso, el incremento de una puntuación o el vencimiento de un contrincante. Ese triunfo u obtención de los primeros lugares en una confrontación deportiva es lo que se entenderá como éxito deportivo y específicamente, si se trata de un mega-evento como los Juegos Olímpicos, entonces se asumirá como éxito olímpico, el cual constituye una variable posible de cuantificar mediante indicadores concretos y que al mismo tiempo es dependiente de otras variables, factores o determinantes que inciden en el triunfo o fracaso en competencia.

Concretamente, este artículo analiza las macro-variables que inciden en el éxito deportivo y olímpico y propone una clasificación de las mismas. Posteriormente, se define el concepto de éxito deportivo de los países, específicamente en Juegos Olímpicos y se precisan los indicadores más utilizados para su medición.

Por último, con base en varios estudios de carácter empírico, se examinan los determinantes de nivel macro, del éxito olímpico de los países, quedando agrupados según el contexto económico, demográfico, político, social, cultural y científico-tecnológico.

Dado que la mayoría de los estudios en relación con los factores asociados al éxito deportivo sido publicados en países de lengua inglesa, con este trabajo se aspira incentivar las investigaciones sobre el tema en países de habla hispana y especialmente, en Latinoamérica donde el deporte adquiere cada día mayor importancia.

2. Variables que influyen en el rendimiento deportivo

El acelerado progreso del deporte contemporáneo y el complejo fenómeno del rendimiento deportivo, dependen de múltiples y diversos factores (Grosser, 1989; Heinemann, 1998; Matveev, 1983; Platonov, 2001, 2011).

En este sentido, De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg y Shibli (2006) clasifican los determinantes del éxito deportivo de los países en tres niveles:

- Nivel Macro: economía, población, condiciones geográficas y climatológicas, índices de bienestar y grado de urbanización, sistema político y cultural.
- Nivel Meso: políticas de Estado concretas en materia deportiva.
- Nivel Micro: características individuales de los deportistas (genética), sistemas de entrenamiento deportivo (técnicas y tácticas).

Por otra parte, Arias (2012) propone la siguiente clasificación de los factores según su alcance:

- Condiciones que actúan sobre el rendimiento deportivo *individual*.
- Elementos que influyen en el desempeño, *tanto individual como colectivo o por equipo*.
- Variables que inciden en el rendimiento competitivo de los *países* en mega-eventos deportivos o *factores de nivel macro*, como han sido denominados por De Bosscher y otros (2006).

3. Macrovariables que determinan el rendimiento de los países en mega-eventos deportivos

Heinemann (1998), Matveev (1983) y Platonov (2001, 2011), citados por Arias (2012), se han referido a los determinantes del rendimiento deportivo de las naciones.

Al respecto, Matveev (1983) señala:

El deporte como fenómeno social forma parte del sistema de las relaciones sociales y está condicionado en su desarrollo por factores socioeconómicos y otras variables asociadas a éstos. Por eso, el éxito deportivo de un país depende, en general, de las condiciones básicas de la vida material y de la organización de la sociedad, las que determinan (a través de diferentes estructuras

intermedias) el desarrollo de la actividad deportiva. Según los estudios y análisis estadísticos, los éxitos deportivos obtenidos por los países en Juegos Olímpicos se correlacionan con los índices de bienestar material de la población: renta nacional, cantidad de calorías consumidas por habitante, esperanza de vida y tasa de alfabetización (p. 11).

Sin embargo, el mismo autor advierte:

“...los exponentes económicos más altos de un país no le garantizan automáticamente la superioridad en el deporte: se depende mucho de cómo se aprovechen las posibilidades que se tienen” (Matveev, 1983, p. 11).

En general, las investigaciones previas (Bernard y Busse, 2004; Contreras y Gómez-Lobo, 2002; Hoffmann, Ging y Ramasamy, 2002), confirman que “el éxito deportivo de los países depende de múltiples variables y que no todas influyen en igual medida” (Arias, 2012). Además del factor económico, también inciden la cantidad de habitantes, la condición de país sede o anfitrión de la competencia (Pettigrew y Reiche, 2016), el sistema político-económico, la cultura física y tradición deportiva, y el modelo de organización y gestión del deporte: público, privado o mixto (Ramírez, 2009 b).

Por otra parte, Hawley y Burke (2000) concuerdan con Cagigal (1975), al plantear que el éxito deportivo de las naciones está determinado, principalmente, por la inversión en la investigación científica y tecnológica, sumada al nivel de capacitación alcanzado por los científicos e investigadores del deporte.

4. El éxito deportivo de los países en Juegos Olímpicos

El éxito deportivo de los países participantes en Juegos Olímpicos “...es un fenómeno complejo y multifactorial asociado con diversas variables de carácter social, económico, político, cultural y científico-tecnológico, las cuales pueden influir en mayor o menor medida y *de manera distinta en cada nación*” (Arias, 2012, p. 144).

El éxito deportivo se caracteriza por ser:

Medible o cuantificable: porque los resultados asumen valores numéricos. En primer término, el éxito está determinado por el lugar ocupado en el medallero olímpico final (variable cuantitativa de nivel ordinal) y éste a su vez se determina por una variable cuantitativa: la cantidad de medallas doradas y totales (oro, plata y bronce), la cual es una variable con un nivel de medición de razón.

Absoluto: el éxito deportivo puede ser visto de manera absoluta porque universalmente está definido por el logro de los primeros lugares en la tabla final de medallas. Sobre este aspecto, De Bosscher y otros (2008) presentan otro sistema menos utilizado, que consiste en la conversión de medallas en puntos, para lo cual se asignan valores a las preseas de oro, plata y bronce.

Relativo: al mismo tiempo, el éxito deportivo también puede considerarse relativamente cuando se estima el éxito olímpico de un país en función de otras variables, por ejemplo, cantidad de medallas entre número de habitantes o según PIB. Además, una nación puede utilizar criterios particulares de comparación para definir su propio éxito deportivo. Por ejemplo, superación de la actuación en los Juegos Olímpicos anteriores y obtención de resultados superiores con respecto a otros países.

Complejo: dado que en el rendimiento deportivo se conjugan diversos elementos fisiológicos, técnicos, psicológicos, tácticos y materiales, de carácter individual o colectivo. Estos factores o elementos constitutivos, conforman un todo o sistema que incide sobre ellos y viceversa, cada elemento influye y modifica constantemente el todo.

Multidimensional y multifactorial: por cuanto está determinado o influido por factores sociales, políticos, económicos, demográficos y culturales. Así mismo, cada factor está integrado por una serie de variables más específicas que pueden incidir sobre el éxito olímpico en distinta medida.

5. Indicadores del éxito deportivo en Juegos Olímpicos

El éxito deportivo o máximo rendimiento en Juegos Olímpicos es una variable cuantificable y como se ha dicho, es un fenómeno que se puede medir de forma absoluta o relativa, como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. *Tipos de medición e indicadores del éxito deportivo*

	INDICADORES
Medición absoluta del éxito deportivo y olímpico	Sumatoria de medallas totales (oro, plata y bronce) obtenidas
	Sumatoria de sólo medallas doradas obtenidas
	Sumatoria de Diplomas Olímpicos obtenidos
Medición relativa del éxito deportivo y olímpico	Medallas totales obtenidas entre cada millón de habitantes
	Medallas doradas entre cada millón de habitantes
	Medallas totales o de oro entre inversión realizada para la competencia

Fuente: elaboración propia.

Macro-variables que influyen en el éxito deportivo y olímpico

A los efectos de este artículo, se entenderá por macro-variables, aquellos factores independientes y de alcance nacional, que influyen sobre variables más específicas.

Cuadro 2. *Macro-variables que inciden en el éxito deportivo*

ÁMBITO	MACRO-VARIABLES
ECONÓMICO	Producto Interno Bruto (PIB) global y PIB per cápita o por habitante
DEMOGRÁFICO	Tamaño de la población; porcentaje de población por raza y género
POLÍTICO	Sistema de gobierno: unipartidista o pluripartidista
SOCIAL	Tasa de mortalidad infantil; esperanza de vida e Índice de desarrollo humano (IDH)
CULTURAL	Tradición deportiva y grado de cultura física de la nación
CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	Nivel de desarrollo científico-tecnológico del país

Fuente: elaboración propia.

6. Incidencia de factores macroeconómicos y demográficos sobre el éxito en Juegos

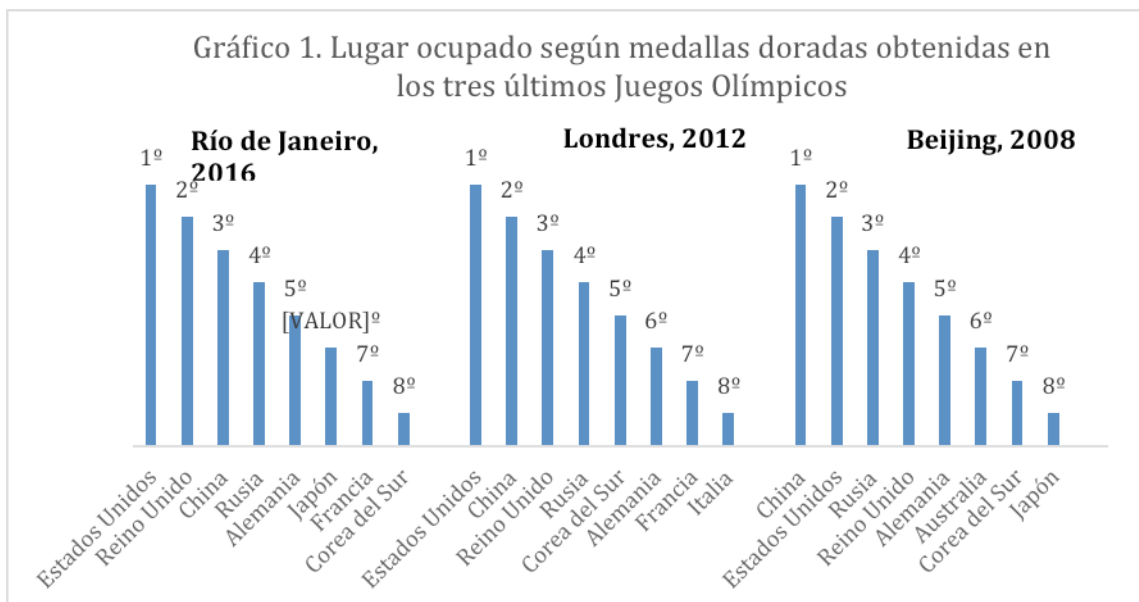
Olímpicos

Son varios los estudios realizados donde queda en evidencia el impacto de la economía sobre el deporte de rendimiento (Arias, 2012, 2017; Heinemann, 1998; Kuzmak y Osintsev, 1987; Rathke y Woitek, 2007). Específicamente, en relación a los factores económicos y demográficos, destaca la investigación de Bernard y Busse (2004) quienes señalan que la población y los recursos económicos son determinantes en el total de medallas obtenidas en Juegos Olímpicos desde 1960 hasta 1996. Según estos expertos, la población y producto interno

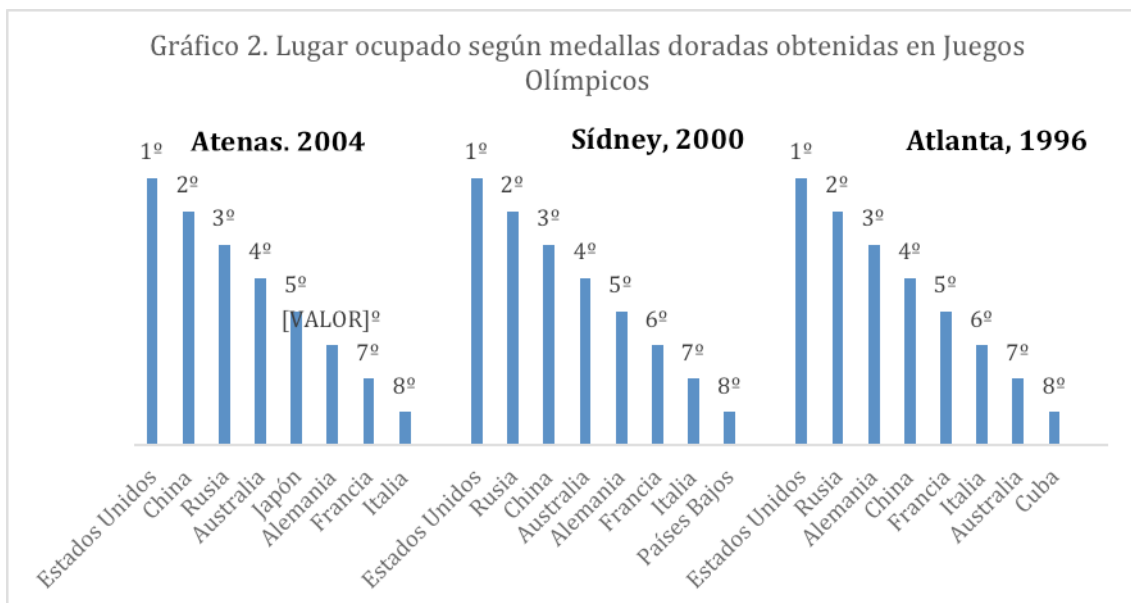
bruto (PIB) per cápita, tienen efectos similares, por lo que se infiere que ambos factores, una población grande y un alto PIB, son necesarios para conquistar un alto número total de medallas olímpicas.

Así mismo, el estudio de Lui y Suen (2008), es uno de los más recientes en esta línea de investigación sobre las variables asociadas al éxito en Juegos Olímpicos. Tomando como principal referencia, el trabajo de Bernard y Busse (2000), los investigadores concluyen que el tamaño de la población y el ingreso per cápita son los principales determinantes de número de medallas conquistadas por un país en las Olimpiadas durante el período 1952-2004. Sin embargo, Rathke y Woitek (2007) señalan que el tamaño de la población influye sólo en países con altos PIB.

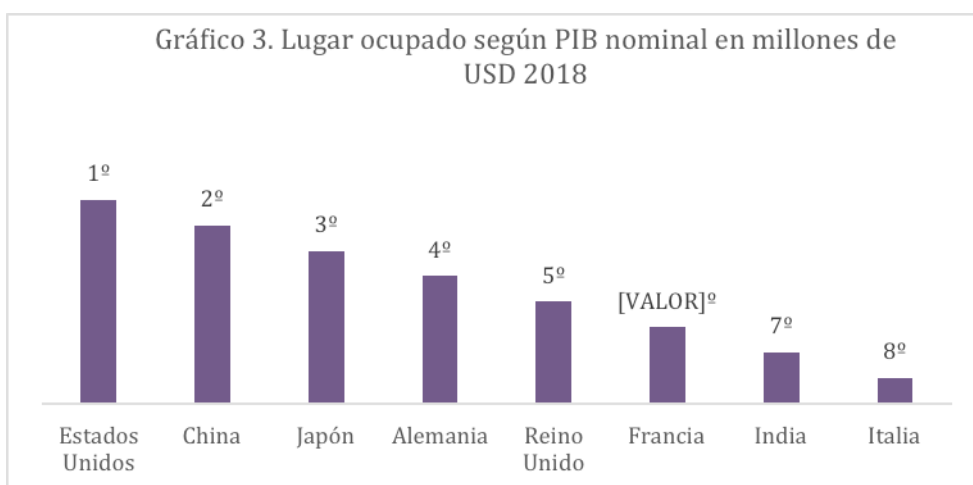
Como puede apreciarse en los Gráficos 1 y 2, en las seis últimas ediciones de los Juegos Olímpicos los primeros puestos corresponden a los países con mayor potencial económico según su PIB (ver Gráfico 3).



Elaboración propia a partir de datos del COI



Elaboración propia a partir de datos del COI



Elaboración propia a partir de datos del Fondo Monetario Internacional

La evidencia anterior, confirma lo que reconocidos autores, desde el punto de vista estadístico y econométrico, (Lui y Suen, 2008; Renaud, De Bosscher y Kempf, 2018; Rieche, 2017) han demostrado en sus investigaciones: el PIB per cápita y la población son los predictores más aproximados del éxito olímpico. Sin embargo, los estudios que consideran sólo el potencial económico y la cantidad de habitantes como principales determinantes (no los únicos) de triunfo

en Juegos Olímpicos, han sido cuestionadas por Platonov (2011), quien no emplea modelos estadísticos ni econométricos para sustentar su opinión.

En su crítica, el mencionado autor presenta como argumento casos de pequeños países como Kenia, Etiopía y Georgia, los cuales han superado en Juegos Olímpicos a naciones con mayores PIB y población. No obstante, pareciera contradictorio cuando el mismo Platonov (2011), en la misma obra, expresa:

Para decir verdad, los países pobres no están en capacidad de apartar fondos para el desarrollo del deporte, por supuesto, no tienen serias perspectivas de éxito en las arenas olímpicas y sólo pudieran tener la esperanza de un casual éxito de uno u otro atleta, y eso porque supo arreglárselas en el sistema deportivo de un país altamente desarrollado. Los países con poblaciones pequeñas y economías débiles, en el sistema de entrenamiento olímpico de alto rendimiento, pueden lograr resultados impresionantes en las arenas olímpicas, pero es realmente difícil pretender la victoria en el conteo de medallas por país. (p. 12)

En otras palabras, es probable que algunos países con menos recursos y población puedan superar en un determinado mega-evento deportivo a otras naciones con mayor PIB y cantidad de habitantes, pero actualmente resulta poco probable que pequeñas naciones figuren entre los cuatro primeros lugares de la élite olímpica. Como expresara Platonov (2011), difícilmente estos países pequeños y pobres, podrán alcanzar los primeros lugares en el olimpismo mundial.

En consecuencia, se sustenta la conclusión derivada de la tesis de Arias (2012) según la cual, este modelo PIB y Población es *insuficiente* y “se aplica principalmente a los países desarrollados que integran la élite deportiva mundial, pero no así en el caso de pequeños países, donde se presenta un comportamiento diferente de las mencionadas variables” (p. 144). Un caso emblemático en América Latina es el de Cuba que, a pesar del tamaño de su población y limitaciones económicas, históricamente ha obtenido significativos resultados a nivel olímpico. Otro ejemplo más reciente y muy relevante, es el de Jamaica, un pequeño país caribeño, que por

su tradición atlética en carreras de velocidad e hiper-especialización en las mismas, alcanzó el impresionante resultado de 5 medallas de oro en Beijing 2008, 4 en Londres 2012 y 6 preseas doradas en Río 2016.

7. Influencia de factores políticos

Sobre el aspecto político, Colwell (1984), expresa que el éxito deportivo depende de la estructura política adoptada, es decir, los sistemas de partido único, durante un período mostraron resultados superiores a los países con sistemas democráticos. Esta afirmación coincide con los hallazgos obtenidos por Gärtner (1989), Johnson y Ali, (2002) y Rathke y Woitek (2007) los cuales concuerdan en que las naciones socialistas con sistema unipartidista como la antigua URSS, la desaparecida RDA y otras que integraron el Pacto de Varsovia, superaban significativamente a los países capitalistas.

Aun cuando la mayoría de los países antes socialistas migraron a una economía de libre mercado, el estudio de Gärtner, permite predecir la cantidad de medallas que obtendrán dichas naciones “cuando los efectos del pasado hayan desaparecido.” (Heinemman, 1998, p.292).

8. Importancia de lo social

En el plano social, Novikov y Maximenko (1972) observan una importante correlación entre el éxito deportivo y las condiciones de vida de la población. Matveev (1983) reporta correlaciones significativas del éxito olímpico con índices de bienestar de la población, consumo de calorías, esperanza de vida y tasa de alfabetización. Así mismo, Arias (2012) demuestra que el éxito deportivo, específicamente de países latinoamericanos en Juegos Olímpicos, se correlaciona de manera significativa con las variables tasa de mortalidad infantil y esperanza de vida al nacer, siendo Cuba el caso más representativo en esta relación.

9. La cultura también influye

Con respecto a la dimensión cultural, esta comprende dos aspectos esenciales: la cultura física que posee una sociedad y la tradición deportiva en una o varias disciplinas.

Sobre la cultura física Ramírez (2009 a) propone los siguientes parámetros para evaluar su desarrollo en una sociedad: práctica cotidiana de actividades físicas y recreativas, nivel de salubridad y aptitud física de la población, cantidad y calidad de espacios más equipos para la actividad física y práctica deportiva, grado de formación de los instructores y entrenadores físico-deportivos, apoyo de los organismos estatales y logros competitivos

En cuanto a la influencia de este factor, Hoffmann, Ging y Ramasamy (2002) sostienen que la cultura es un factor determinante del rendimiento en los campeonatos internacionales de fútbol, mientras que Arias (2012) propone la teoría de la tradición deportiva para explicar el éxito olímpico de algunos países en disciplinas específicas, por ejemplo, Argentina y Brasil en Fútbol, Jamaica en carreras de velocidad, China en tenis de mesa, Cuba en boxeo y béisbol, entre otros casos representativos. En este sentido, la hipótesis central planteada por el autor es la siguiente:

Cuando en un país existe una verdadera tradición referida a un deporte en específico, se puede convertir en una ventaja comparativa, la cual a su vez puede ser aprovechada con la finalidad de obtener logros deportivos significativos. Por ejemplo, si una nación tiene conciencia de su tradición en una disciplina deportiva y de la ventaja comparativa que posee, puede dirigir mayores esfuerzos y recursos para seguir avanzando en dicha especialidad (Arias, 2012, p. 41).

10. El rol del desarrollo científico-tecnológico

En cuanto a la influencia del progreso científico-tecnológico en el deporte, basta con verificar el éxito en Juegos Olímpicos, alcanzado por Estados Unidos, Alemania y Japón, entre otros países destacados por sus avances en investigación más desarrollo tecnológico (I+D). Sobre esta dimensión, Ávalos (2015) ha escrito:

Las aplicaciones de la tecno-ciencia se abren a todos los aspectos involucrados en el deporte, vale decir, la vestimenta, la elaboración de equipos y materiales, el entrenamiento, la nutrición y la salud del atleta, las estrategias para competir, el arbitraje de los eventos, el mejoramiento de estadios y canchas, la evaluación del desempeño de los jugadores y la intervención sobre el propio cuerpo humano a fin maximizar sus potencialidades. En síntesis, no hay nada en lo que la tecnociencia no tenga (o vaya a tener) su huella cada vez más decisiva. (p. 19)

Pero para que exista tecno-ciencia, debe existir la inversión requerida para su desarrollo.

11. Conclusiones

El éxito deportivo de los países en Juegos Olímpicos y otros mega-eventos deportivos se caracteriza por su complejidad y naturaleza multifactorial. En este sentido, el triunfo se asocia con diversas variables de carácter social, económico, político, cultural y científico-tecnológico, las cuales pueden influir en mayor o menor grado y de modo diferente en cada país. En este artículo sólo fueron abordadas las macro-variables determinantes del éxito deportivo de países o factores de nivel macro, no obstante, se asume plenamente la influencia que sobre el éxito olímpico pueden ejercer variables de nivel meso y micro.

Aun cuando en la mayoría de los estudios previos se plantea la relación estadística entre la cantidad de medallas obtenidas y las variables PIB y población, queda claro que la explicación del éxito deportivo basado solamente en esas dos variables, se aplica fundamentalmente en las grandes potencias económicas que integran la élite deportiva mundial, pero no en pequeños países, donde se observa un comportamiento distinto de dichas variables. Específicamente, el PIB es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el éxito olímpico.

La investigación científica y tecnológica en el deporte de rendimiento es una herramienta indispensable "...para la solución de problemas relacionados con el entrenamiento deportivo y

con el logro de óptimos resultados a nivel competitivo” (Arias, 2011). En consecuencia, es de gran importancia la investigación que pueda realizar cada país acerca de los determinantes específicos de su rendimiento deportivo en Juegos Olímpicos. Esto permitiría identificar fortalezas y debilidades del sistema de selección y preparación de los atletas, además de proporcionar información para una toma racional de decisiones en cuanto a la inversión por disciplina y por atleta.

12. Referencias

Arias, F. (2011). Metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte: un enfoque cuantitativo. *Efdeportes.com* 16 (57). Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd157/investigacion-en-deporte-enfoque-cuantitativo.htm>

Arias, F. (2012). *Éxito deportivo de países latinoamericanos en Juegos Olímpicos y Panamericanos (1967-2008). Aproximación a las variables socioeconómicas asociadas*. [Tesis Doctoral en línea]. Universidad Central de Venezuela, Caracas. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/308108699_EXITO_DEPORTIVO_DE_PAISES_LATINOAMERICANOS_EN_JUEGOS_OLIMPICOS_Y_PANAMERICANOS_1967_2008_Aproximacion_a_las_variables_socioeconomicas_asociadas

Arias, F. (2017). *Economía del Deporte. Estado de la cuestión y casos prácticos*. Caracas: Episteme. Disponible: https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g_arias_econom_a_del_depor

Ávalos, I. (2015). El dopaje genético (O qué diría el Barón Pierre de Coubertin). En *Tecno-ciencia, deporte y sociedad ¿victorias de laboratorio? Volumen 2*. Colombia Digital. Recuperado de: https://issuu.com/armonizacion-del-derecho/docs/tecnociencia_deporte_sociedad_vol2

Bernard, B. y Busse, M. (2004). *Who wins the Olympic Games: Economic resources and medal totals. The Review of Economics and Statistics*, 86 (1), pp. 413– 41.

Disponible: https://www.colorado.edu/Economics/courses/maskus/8209/bernard_olympics.pdf

Cagigal, J.M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. Madrid: Magisterio Español.

Colwell, B.J. (1984). Ökonomische Bedingungen des Erfolges im internationalen Spitzensport. En: K. Heinemann (Coord.), *Texte zur Ökonomie des Sports*. Schorndorf.

Comité Olímpico Internacional (2018). *Resultados por Juegos*. Disponible en: <https://www.olympic.org/olympic-results>

Contreras, D. y Gómez-Lobo, A. (2006). En busca del oro: ¿qué determina el éxito en los deportes internacionales? *El trimestre económico*, 73 (290). Disponible: <http://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/544/837>

De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analyzing Sports Policy Factors Leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6 (2). Disponible: https://www.researchgate.net/publication/46681518_A_Conceptual_Framework_for_Analysing_Sports_Policy_Factors_Leading_to_International_Sporting_Success

De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., Van Bottenburg, M. y Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. *Belgeo* 2. Disponible: https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/305743/De_Bosscher_et_al_Paradox_of_measuring_success_BELGEO.pdf

Gärtner, M. (1989). Socialist Countries' Sporting Success before Perestroika and after? *International Review for the Sociology of Sport*, (4).

Grosser, M. (1989). *Alto rendimiento deportivo*. Barcelona-España: Martínez Roca.

Matveev, L. (1983). *Fundamentos del entrenamiento deportivo*. Moscú: Raduga.

Harre, D. (1987). *Teoría del entrenamiento deportivo*. Buenos Aires: Stadium.

Hawley, J. y Burke, L. (2000). *Rendimiento deportivo máximo*. Barcelona: Paidotribo.

Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.

Hoffmann, R., Chew Ging, L. y Ramasamy, B. (2002). The socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied Economics*, V (2). Disponible:

<https://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/volume5/hoffmann.pdf>

International Monetary Fund (2018). *World Economic Outlook Database, April 2018*. Disponible: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>

Johnson, D. y Ali, A. (2004). A tale of two seasons: participation and medal count at the summer and winter Olympics. *Social Science Quarterly*, 85 (4), pp. 974-993. Disponible: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.0038-4941.2004.00254.x>

Kuzmak, B. S. y A. Osintsev. (1987). *Problemas socioeconómicos de la cultura física y el deporte*. La Habana: Científico Técnica.

Lui, H. y Suen, W. (2008). Men, money, and medals: an econometric analysis of the Olympic Games. *Pacific Economic Review*, 13 (1), pp. 1-16. Disponible: <http://time.dufe.edu.cn/article/wingsuen/1.pdf>

Novikov, A. y Maximenko, A. (1972). The Influence of Selected Socio-Economic Factors on the Level of Sports Achievements in the Various Countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 7 (1), pp. 27-44.

Pettigrew, S. & Reiche, D. (2016): Hosting the Olympic Games: An Overstated Advantage in Sports History. *The International Journal of the History of Sport*. Disponible: <https://website.aub.edu.lb/fas/pspa/politics-sports/Documents/Home-Advantage.pdf>

Platonov, V. (2001). *Teoría general del entrenamiento deportivo olímpico*. Barcelona: Paidotribo.

Platonov, V. (2011). *El deporte de alto rendimiento en diferentes países y la preparación hacia los Juegos Olímpicos*. Caracas: Episteme.

Ramírez, J. (2009 a). *Fundamentos teóricos de la recreación, la educación física y el deporte*. Maracay-Venezuela: Episteme.

Ramírez, J. (2009 b). Modelos comparativos de gestión deportiva. *Actas científicas del Congreso Internacional de Gerencia Deportiva*. (pp. 140-148). Turmero-Venezuela: EDUFISADRED.

Rathke, A. y Woitek, U. (2007). *Economics and Olympics: An Efficiency Analysis*. Disponible: http://www.econ.uzh.ch/static/wp_iew/iewwp313.pdf

Reiche, D. (2017). *Success and Failure of Countries at the Olympic Games*. London: Routledge.

Renaud, A., De Bosscher, V. & Kempf, H. (2018). *Modelling international sporting performance the impact of national sport policy factors*. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/325595862>

Apuntes históricos de la organización, el dirigente y el gerente deportivo

Jesús Navarro

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Miranda

Jesusn35@gmail.com

Jesús Navarro. nació en el municipio Sucre del estado Miranda, Venezuela. Profesor en Educación Integral Mención Educación Física y Deportes en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Magíster en Educación Física Mención Administración del Deporte en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas. Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Investigador A-2 del Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII). Jefe del Departamento de Educación Física del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez (2007-2015). Actualmente Profesor Titular Emérito de la UPEL. Autor de libros, artículos, ponencias nacionales e internacionales. Ha participado como tutor y jurado en trabajos de grado de Maestría y tesis Doctoral. Miembro de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva y la Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte..

Resumen. El presente artículo tiene la finalidad de proporcionar *Apuntes históricos de la organización, la dirigencia y la gerencia deportiva* desde sus inicios como una plataforma referencial para los interesados en este tema. Actualmente se habla sobre la organización deportiva desconociendo su génesis y menos aún su proceso de consolidación en el ámbito académico-investigativo, de la misma manera se critica la actuación de los dirigentes deportivos sin conocer el esfuerzo y dedicación que estas personas invierten para concretar el objetivo del club o asociación, aunque algunos han desviado el ideal olímpico. Por su parte, la gerencia deportiva está creando bases más fuertes para el desarrollo del deporte organizado. El contexto tratado tiene un alcance general desde la Grecia antigua hasta nuestros días. Metodológicamente el estudio fue abordado desde una investigación Documental-Histórica, compilando y analizando los hallazgos encontrados en las diferentes fuentes: tesis, libros, revistas, artículos, boletines, sitios en el internet. Se puede concluir que la organización, la dirigencia y la gerencia deportiva han pasado por un proceso histórico importante tratando de satisfacer las demandas de los ciudadanos, sin embargo estos pasos no han logrado compensar las necesidades de un grupo mayoritario e interesado en el fenómeno social *Deporte*.

Palabras Clave: Organización, dirigencia, gerencia deportiva.

Summary: The following article has as final purpose to provide the reader with historical notes about the Organization, Technical Direction and Management of Sports from its origins; all these to create a referential platform for those who could be interested in the topic. Nowadays, some people talk about sport organization without knowing its genesis, and less than that, its consolidation in the Academic-Investigative scope. Furthermore, sometimes technical directors are criticised due to their performances without knowing the effort and dedication it takes to reach the target of a club or association, even though some of them have taken the wrong turn in Olympic ideals. For its part, sport management is creating newer and stronger basis for the

development of organized sports. The context treated has a general range from the antique Greece to the present days. Methodologically, the study has a Documental-Historical approach, gathering and analysing texts as: thesis, books, magazines, articles, newsletters, web sites, etc. The Organization, Technical Direction and Management of Sports have passed through an important historical process trying to satisfy the followers' demands; nevertheless these decisions have not pleased the needs of a controlling group who is also interested in the social phenomenon called Sports.

Key words: Organization, leadership, sports management.

1. Introducción

El deporte como hecho social universal permite involucrarse con los diferentes escenarios de la vida cotidiana de los ciudadanos. En cualquier parte del mundo este fenómeno ocupa las primeras páginas en las noticias matutinas, tema de conversación y discusión entre amigos, compañeros, especialistas, periodistas hasta constituye un punto importante en la gestión del Presidente de una nación. También generan una paralización parcial -literalmente hablando- de un continente o país para disfrutar de unos Juegos Nacionales, Regionales, Mundiales y Olimpiadas.

Esta “cosa” que llamamos Deporte sobrepasa las fronteras de la desigualdad social, raza, religión, economía, política, cultura, educación, entre otras actividades inherentes a la dinámica de una región.

Esto permite corroborar la importancia que tiene este fenómeno en los países y por supuesto en los ciudadanos. Ejecutando inversiones presupuestarias de grandes cantidades de dineros, con la finalidad de proveer a sus compatriotas un nivel competitivo de alto nivel, además de generar en la población, personas sanas, dinámicas, honestas, comprometidas y con pertenencia a su tierra natal.

Es fácil hablar de los deportes actualmente, los medios impresos, la radio y la televisión, además de las redes sociales permiten mantener a sus seguidores y conocedores de estas actividades, enteradas e informadas de los detalles de cada disciplina. Sin embargo, la gente, en la mayoría de los casos no conocen el origen del deporte y de los juegos; esto no es una crítica a las personas, simplemente es una reflexión que permite iniciar esta investigación con el *Deporte* como eje transversal de la *organización, el dirigente y el gerente deportivo*, elementos que convergen para recrear la imaginación y la emoción de este espectáculo.

El *Deporte*, no se gestó en el siglo XX ni en el XXI, en consecuencia se debe indagar sobre las raíces de esta actividad para contextualizar la primera parte de este artículo, porque sin temor a equivocación, el Sport en su término en inglés no llegó solo, aunque se ha universalizado actualmente. No obstante, es relevante conocer más allá de los siglos antes mencionados para interpretar mejor este hecho social.

Haciendo un poco de historia, en la época primitiva, la primera actividad que el hombre realizaba era la forma de alimentarse como necesidad primaria, después de satisfacerse, se dedicaba a pasar el tiempo descubriendo cosas, entre ellas el juego, como acción re-creadora y portadora de vitalidad. Además con su imaginación crea la danza como manifestación espiritual que expresaba sus deseos, sentimientos y fuerzas, la resistencia física y la agilidad eran parte de los ejecutantes (Gillet, 1971).

Estas manifestaciones espontaneas se fueron perfeccionando a través del tiempo -de acuerdo a la necesidad-, empleando instrumentos (lanzas, piedras, mazos, cuchillos de piedra) que le facilitarían la caza, la pesca y la sobrevivencia -de enemigos o depredadores que existían en ese momento-.

Esta cultura primitiva dejó vestigios de organización a través de pinturas, jeroglíficos, utensilios, piezas o muestras que los investigadores, historiadores, arqueólogos, antropólogos han descubierto para ilustrar a los interesados de estas actividades sobre el inicio del desarrollo humano. Entre los estudios realizados se dan argumentos, que el juego y la danza formó parte de la dinámica de los primates, consolidando con el tiempo lo que llamamos actualmente *Deporte*.

Para puntualizar sobre la concepción del *Deporte*, Pérez Porto y Merino (2012), realizaron una investigación pertinente para ubicar su origen:

En el latín es donde encontramos el origen etimológico de la palabra *Deporte* y en concreto se halla en el verbo *deportare* que puede traducirse como deportar.

Viéndolo así nos cuesta entender qué tienen en común dicho verbo y el concepto que nos ocupa, sin embargo, tenemos que decir que la evolución será la que determine la conexión...los romanos aquella citada forma verbal tenía dos significados, por un lado el de transportar y por otro el que hacía referencia a unas celebraciones de tipo triunfal (*deportae lauream*) en las que los Generales llevaban y rendían honores a Júpiter con una corona de laurel. Partiendo de todo ello, el concepto *deportare* que se utilizaba también como sinónimo de sacar algo, de llevarlo lejos,...fue evolucionando como salir al campo, respirar aire fresco y hacer ejercicio...esta última que ya se adecuaba a la perfección a la acepción que hoy le damos al término *Deporte*. La práctica de un deporte puede desarrollarse por motivos de salud, ocio o profesionales. Un deporte, después de todo, es algún tipo de ejercicio físico o juego que, en su desarrollo, es competitivo y exige el respeto por ciertas normas y reglas.

También es importante aclarar que existen diversas versiones sobre su etimología, la cita anterior tiene rigurosidad y pertinencia, sin embargo, se puede presentar la que señala Segovia (1985), “La palabra *Deporte* (Provenzal y antiguo *Deport*) ha quedado ya registrada en documentos de los siglos XI y XII, así como la forma verbal *Deportarse* en Castellano antiguo de principios del siglo XII” (p. 14). Sigue el autor con el significado “Toda actividad física con carácter de juego y que adopta la forma de una lucha consigo mismo o de una competencia con otros, es un *Deporte*”.

Otro que coincide a este argumento es Cagigal (1981), “viejos castellano-catalán-provenzales términos deporte: *deporter*, *deportarse*, *desporte*, *se-desporter*, etc.” (p. 147), también Cagigal (citado en Flamerich, 2005), señala “la palabra está en idiomas romances, de los siglos XII y XIII: en provenzal, castellano antiguo, francés o

catalán. Encontró que, como diversión, se utilizó en 23 oportunidades y 13 veces como ejercicio físico” (p. 14).

A manera de síntesis, se puede inferir, que la palabra *Deporte*, no estuvo en el escenario romano ni griego, como posiblemente se pensaba, es a partir de los siglos XII y XIII que se conoce en el idioma *romances provenzal* -región histórica al sur de Francia- expresión metafórica empleada como método para oscurecer las profecías del libro sobre la inquisición, utilizando juegos de palabras y mezclando idiomas, tales como provenzal, griego, latín, italiano, hebreo y árabe, expandiéndose a otras regiones, incorporado al *castellano, catalán, francés antiguo*, definiéndose como diversión y/o ejercicio físico.

En atención a este proceso lingüístico, se puede definir *Deporte* como el conjunto de actividades físicas que el individuo realiza para conquistar un triunfo, superando la adversidad personal, de un oponente u obstáculos, sintiendo placer por el logro obtenido. Ésta definición se siente romántica, comparada con la visión que se tiene actualmente del *Deporte*, ya no es una diversión o distracción, según el nivel o la importancia que cada quién le dé. Por supuesto, muchos realizan deporte para todos, sin tantas reglas, ni exigencias, un poco de estrategias, menos preparación física, técnica y táctica, para recrearnos o divertirse, sin importar el premio, únicamente ejercitarse.

Sin embargo, el *Deporte* de alto nivel requiere mucho más de la definición anterior, de hecho existe las ciencias del deporte, que son organizaciones e instituciones científicas que se dedican a producir atletas de alta competencia, ya no es una diversión y distracción, es una profesión o actividad de élite que dan la vida y sacrifican a su familia para lograr el objetivo, además de la inversión que el país u organización le asignan para su preparación y competencias.

Independientemente del nivel del *Deporte*, esta actividad física/divertida ha sobrepasado las fronteras de los países y continentes para demostrar sus potencialidades y fortalezas, participando en infinidad de eventos, pruebas, especialidades atléticas, competencias desde antes y después de Cristo (a. C. y d. C.), como una forma de distinguir las épocas.

Es por esto, que es necesario conocer el momento histórico cuando se da inicio a la organización de estos eventos deportivos, además de la evolución de los dirigentes y gerentes deportivos como una manera de caracterizar los roles, funciones, alcances, entre otras, compilando en una sola investigación, estos elementos que regularmente están separados en estudios sobre el tema.

En este sentido, para proporcionar sistematización a este artículo que versa sobre *Apuntes Históricos de la Organización, el Dirigente y el Gerente Deportivo*, es preciso examinar y explicar los inicios de este fenómeno social que hasta estos momentos es la actividad que se ha mantenido en el tiempo a través de los eventos deportivos nacionales e internacionales, además es el movimiento más visto de manera presencial, por medios televisivos y tecnológicos. Para orientar estas premisas es importante plantearse las siguientes interrogantes ¿Cómo se inicia el proceso de la organización deportiva en el mundo? y ¿Cuáles son los elementos que caracterizan a la Dirigencia y a la Gerencia Deportiva actualmente?

Para abordar este estudio se asumirá una investigación documental-histórica apoyada en fuentes secundarias como libros, artículos de revistas especializadas, documentos de internet, entre otros para tratar de ofrecer una información válida y fructífera para el lector, además de corroborar los argumentos del autor. En este estudio se plantean los siguientes objetivos que marcarán el norte y conducirán el proceso de exploración científica: Reconstruir la génesis de la organización deportiva

a la luz de los Juegos Olímpicos Antiguos y Modernos como una forma de presentar la raíz de este fenómeno que abarca a todas las organizaciones de carácter deportivo. Por otra parte, establecer el origen del dirigente y el gerente deportivo actual como una manera de distinguir su alcance y características.

El producto de esta investigación constituye una buena razón para actualizar y divulgar el estado del arte de la fundamentación histórica de la gerencia deportiva, a fin de que los nóveles investigadores e interesados en este tema tengan en este estudio, una referencia que facilite el curso de sus producciones intelectuales, además de presentar estos resultados a los entes que administran el deporte público y privado para que conozcan sus inicios y puedan comprender la función de enaltecer su organización.

2. Desarrollo

Antes de iniciar el recorrido de los Juegos es importante presentar el contexto educativo de los griegos como base de su formación deportiva, ésta estaba planteada en los fines de la educación, el cual se llamaba "arete", la síntesis del valor físico y la disciplina de lo militar (Vázquez, 1989).

Esta cultura no planteaba la separación entre cuerpo y alma y sus relaciones. Durante los primeros años, el niño vivía exclusivamente en el hogar, entregado a sus juegos. Los varones comenzaban a concurrir a la escuela a la edad de siete años. Estos niños eran acompañados por un esclavo, llamado "Pedagogo", quien poseía un conocimiento general sobre la actividad física. La gimnasia ostentaba un papel importante en la educación, particularmente a partir de los 14 años. Al mismo tiempo que se afinaba la inteligencia, se fortalecía y desarrollaba armoniosamente el cuerpo. El ideal educativo tendía a lograr el equilibrio entre lo físico y lo espiritual. Bajo esta

visión helénica un pensador de dicha época concretó: "deseamos para cada hombre un alma de oro en un cuerpo de hierro" (Secco Ellauri y Baridon, 1972). El cultivo de lo físico era más importante que lo militar. Los atenienses creían en el desarrollo del individuo como una unidad total e integrada en todos los aspectos de la vida.

Los maestros de ejercicio físico en la palestra se llamaban Paídotribo y era similar al profesor de Educación Física actual. Los hombres que entrenaban a los atletas para la competencia eran llamados Gimnastas. Era un especialista responsable del entrenamiento de los jóvenes para las diferentes contiendas gimnásticas. Estos instructores eran comúnmente atletas campeones retirados, y sus deberes eran similares a los que tienen hoy en día un entrenador o "coach" (Freeman, 1982).

Para el desarrollo de este artículo, se incursionó en los Primeros Juegos Olímpicos Antiguos, para conocer cómo era la dinámica en la organización y realización de estos eventos deportivos.

Autores como Lopategui (2001), Cagigal (1971), Flamerich (2005), Comité Olímpico Venezolano (COV) (2008) y Girginov, Parry y López de D'Amico (2008), señalan que estos primeros "Juegos se iniciaron en el año 776 a. C.", aunque Segovia (1985) y otros, comentan "Los Juegos Olímpicos iban a celebrarse a partir del año 884 (a.n.e. antes de nuestra era), pero empezaron a contabilizarse oficialmente a partir del año 776 (a.n.e.) debido a que en esa fecha es que los *Elsanos* empezaron sus registros públicos, en el que inscribieron los nombres de los ganadores y perdedores" (p. 22) y culminaron cuando fueron prohibidas por el Emperador Teodosio I en el 394 d. C. (Flamerich, Ob. Cit.).

Desde esta perspectiva iniciaremos el recorrido histórico de la organización del deporte antiguo, presentando los elementos de interés para este estudio.

Existen varios mitos de la creación de los primeros juegos, aspecto que se obvió para establecer el lugar dónde se iniciaron estas actividades para contextualizar la locación de su invención.

Según los autores consultados, la ciudad de Olimpia estaba situada en la Elide, en la región occidental del Peloponeso, en la falda del monte Cronos entre el río Alfeo y el monte Keronion en cuyo valle se encontraba el Altis, bosque sagrado donde se ofrecían sacrificios -humanos en un momento pero después era con animales- en honor a Zeus, Dios supremo de los griegos, además de colocar ofrendas y obsequios en la entrada del templo como gesto de adoración. También adoptaron como filosofía el símbolo ritual de la felicidad, el ciclo eterno de la naturaleza y la santificación de la paz. La edad de oro de los Juegos duró ciento treinta años desde 468 hasta el 337 a. C., cuando prevaleció la paz en el Peloponeso (COV 2008, Gillet 1971 y Girginov, Parry y López de D'Amico 2008).

La primera prueba fue el *Dromo o Stadion*, en el 776 a. C. consistía en una carrera a lo largo de un estadio -era una unidad de medida- o sea 192,27 mts. al pie del monte Keronion al este del bosque sagrado, se originó para encender la llama que sería usada para el sacrificio a Zeus, siendo el primer ganador Coroebo, un comerciante de Elide, recibiendo como premio una corona de hojas de olivo. Momento que sirvió para establecer el calendario griego que se calculaba por olimpiadas, cada cuatro años (Segovia, 1985 y Girginov, Parry y López de D'Amico 2008).

Este evento duraba en sus inicios un día, realizando únicamente la carrera o stadion, pero a través del tiempo se fueron incorporando otras pruebas, donde se extendieron a cinco (5) días para las competencias -del segundo al cuarto día- y rituales religiosos, sacrificios, presentación de los atletas, juramentación de

participantes, maestros, familiares y jueces, banquetes, visitas al templo y a otros lugares emblemáticos, actividades musicales, artísticas, culturales y danzas -el primer y el quinto día-. Este último día, las personas empezaban a arreglar sus enseres y pertenencias para volver a su tierra de origen.

Las pruebas registradas por los organizadores de estos Juegos eran: la carrera - 192,27 mts-, los lanzamientos de jabalinas y disco; el *Diaulos* o carrera de dos stadion o sea 384 mts. y el *Dólios* eran veinticuatro (24) stadion, el salto de longitud -en el momento que aparece- se crea el *Pentatlón*. En el año 680 a. C., aparecieron el *Tetrapos* o carreras de carros tirados por cuatro caballos en el primer momento y después con dos caballos; boxeo o pugilato y posterior la carrera de cuadrillas, también el *Pankration* o *Pancracio*, era algo parecido a la lucha libre, sin morder ni cortar y las *Hoplitas* o carreras largas con armaduras (Segovia, 1985, Flamerich, 2005 y Girginov, Parry y López de D'Amico, 2008). Grecia se llenaba de entusiastas personas de diferentes partes del territorio, además de observar espectáculos culturales, ofrecer ofrendas y contemplar las estructuras emblemáticas de los Dioses, igualmente participaban en el banquete de los toros sacrificados, también se lee que una de las cosas que una persona debe disfrutar antes de morir era asistir a dicho evento. Cuando se realizaban los juegos se disponía de una tregua entre los pueblos para asistir o participar.

La organización de los juegos -tema importante para el artículo- estaba bajo la responsabilidad de diez (10) *Magistrados* designados y entrenados por la ciudad de Elis, posteriormente los nombraban *Helanódicas* o *Jueces de los Helenos* o *El Hellenodicae* o *Los Teores Eleos* -embajadores sagrados-, quienes tenían toda la autoridad, se le nombraba con diez (10) meses antes del evento para que tuvieran suficiente tiempo para su organización, el mantenimiento de las regulaciones,

supervisión, también eran residenciados en un lugar privilegiado cerca del templo sagrado y el más anciano era el presidente, sus decisiones eran finales y no había apelación. Además tenían la función de recorrer el territorio completo para informar e invitar a cada ciudad-estado y colonias para el certamen. Esta primera estructura se asemeja al Comité Olímpico Internacional (COI) a través del comité organizador de los Juegos Olímpicos Modernos, con la diferencia de que actualmente se realizan en el país que solicite realizar los juegos y sea acreditado por el COI, antes se efectuaba únicamente en Olimpia.

En aquel momento, ya existían reglas o las Ordenanzas de Zeus que debían cumplir cada atleta, maestros, familia, los jueces y la ciudad para participar en los Juegos, entre ellas:

a) Podían participar los guerreros nacidos libres en las tribus de Grecia, no esclavos, no griegos o bárbaros -extranjeros-; b) ser hombres, a las mujeres casadas se les prohibía asistir o participar en los juegos, para ellas se realizaban los Juegos de *Hera* consistía en una carrera a pie con la distancia de un stadion menos una sexta; c) no haber sido enjuiciado, deshonrado, convicto o los que no habían pagado las multas; d) probar que habían practicado durante los diez meses requeridos para las competencias; e) presentarse un mes antes de los juegos frente al grupo de jurados y permanecer un mes entrenando en el gimnasio de Elis en Olimpia; f) presentarse desnudos en los lugares asignados en el estadio; g) llegar retrasado a las competencias quedaban excluidos de las pruebas; h) durante las pruebas los maestros de los competidores eran recluidos en un recinto especial completamente desnudos; i) era prohibido empujar al contrario o recurrir a otro medio para vencer; j) prohibido hacer manifestación pública de desacuerdo con el fallo de los jueces y cuando un atleta se consideraba perjudicado por un fallo de los jueces podía apelar al jurado de Olimpia

por su cuenta y riesgo, cualquier decisión era castigado el atleta o jueces. Unos de los que corroboraban las pruebas se llamaban *Agonotetas*, que presidían las competencias como los árbitros, ellos hacía azotar a los atletas que cometían las faltas.

La premiación era denominado *Atlhon*, consistía de una corona de *Cotinus* - una rama de Olivo Silvestre- que crecía en Olimpia consagrado por Zeus, el significado era incalculable, el orgullo y honor eran los máximos honores, ya que se extendía a su familia, ciudad, nación, ancestros y a los Dioses. Para que los artistas escultores diseñaran una estatua a un héroe olímpico tenían que haber ganado por lo menos tres olimpiadas. En otros juegos que se realizaban antes de los Juegos Olímpicos en Grecia se pueden mencionar los *Ístmicos* en Corinto -corona de Pino-, en los *Píticos* de Delfos -Laurel- y los *Nemeos* -Apio Silvestre-, estos juegos se pueden comparar en la actualidad con las eliminatorias que hacen cada región para clasificar a las Olimpiadas.

Es importante señalar que en cada ciudad existía el *Pritaneo* nombre que se le daba a los cincuenta (50) senadores que formaban parte de la comisión del Senado que se responsabilizaban de los atletas, la alimentación de los mismos, que no pagaran impuestos, tenían un lugar de honor en el teatro, les pagaban rentas y otros beneficios o sea que eran privilegiados, pero garantizaban la preparación de los atletas.

Otro aspecto a mencionar son las instalaciones deportivas como el Estadio, el hipódromo, el gimnasio y la palestra, lugares estos que se disponían para realizar las competencias, los dos primeros eran al aire libre y los dos últimos eran instalaciones cerradas para ejercitarse en carreras con una pista interna de 192 mts. y otras pruebas, además de la práctica de combates y saltos, adicionalmente se convertía en el club social de los atletas.

La desaparición de estos Juegos, se debe al pronunciamiento del Emperador Romano Teodosio I en contra del paganismo, unos autores señalan que fue en el año 394 d. C. (Flamerich, 2005 y Girginov, Parry y López de D'Amico, 2008) y otro 293 d. C. (Gillet, 1971) otro de los motivos por los que se prohibieron los juegos fue debido a la expansión del Imperio Romano y al cristianismo por otro lado, que no creían en ídolos ni dioses y un argumento más profundo fue a consecuencia de un bajo y lento proceso de degeneración de costumbres e ideales de épocas distintas.

Estos elementos representan la génesis de la organización deportiva antigua, punto de partida de la actividad atlética más emblemática para la sociedad actual, evento histórico que dinamiza a todos los países -clasificados o no- que forman parte de este mundo. Desde la elección del país anfitrión hasta la última competencia de los Juegos Olímpicos Modernos, las naciones, estados, regiones, pueblos y ciudadanos disfrutaban en vivo o por los diferentes medios de difusión cada justa, independientemente de la selección nacional que participe.

Es importante destacar que durante muchos años se realizaron juegos deportivos en varias partes del mundo, Escocia, Suecia, Estados Unidos de América, Inglaterra, Gran Bretaña, Grecia y Atenas desde 1604 hasta 1892, algunos se realizaron continuamente otros hicieron intentos pero no se mantuvieron en el tiempo.

La idea de los Primeros Juegos Olímpicos Modernos se debe a un joven nacido en París, Francia el 1ro. de enero de 1863 y fallece en 1937, el aristócrata Pierre Fredy Barón de Coubertin, estudió Ciencia Naturales en la Universidad de Sorbona, desde muy pequeño visitó las ruinas de Grecia en Olimpia, observando los monumentos y escuchando las anécdotas, leyendas de los Juegos Olímpicos Antiguos, además de percatarse directamente de los intentos anteriores, particularmente los Juegos Olímpicos de Cotswold en Inglaterra realizados por el acaudalado Robert

Dover, donde se desarrollaban juegos de la época y tradicionales, tratando de revivir los valores y las virtudes de los juegos antiguos, iniciándose en 1604 hasta 1857 y reinaugurados en 1952 (Flamerich, 2005 y Girginov, Parry y López de D'Amico, 2008).

Pero el más significativo fueron los Juegos Olímpicos de Wenlock, fundados y organizados por el Dr. William Penny Brookes desde 1850 en el pueblo de Much Wenlock realizando deportes tradicionales y locales, aún se realizan cada año estos juegos. Esta experiencia se enlazó con la fundación del Comité Olímpico Internacional y el renacimiento de los Juegos Olímpicos Modernos, también fue inspirado por el papel de los deportes en la escuela pública inglesa, de hecho promovió en Francia la incorporación de los deportes en las instituciones educativas, proponiendo una reforma del sistema de educación en su país, a través de una pedagogía internacional, por supuesto incorporando al deporte como parte del currículo, también motivado por los hallazgos del antropólogo Alemán Ernst Curtius en 1852 sobre restaurar la Grecia antigua "Olimpia" y un elemento profesional que no se puede pasar por alto, el apoyo incondicional del profesor norteamericano William Sloane, quién dictaba clases de historia en la Universidad de Princeton (Gillet, 1971 y Girginov, Parry y López de D'Amico, 2008).

Todos estos elementos permitieron sedimentar y fortalecer la pretensión del Baron de Coubertin, presentando su intención en el Congreso Mundial en París en la Sorbona el 23 de junio de 1894, 79 delegados de 14 países y 49 sociedades atléticas, que resolvieron aprobar los Primeros Juegos en Atenas en 1896. Entre las organizaciones deportivas se pueden mencionar en el caso de Europa, por ejemplo, en Francia existía, *la Unión de Deportes Atléticas*, organización que produjo por su gran progreso desconfianza, pero era el medio más congruente para hacer el llamado a

congregarse, invitando a *la Unión Ciclista* de Francia, la Unión Nacional de Sociedades de Tiro, la Unión de Sociedades de Gimnasia, la Sociedad del Fomento de la Esgrima, la Unión de Sociedades de Remo y la Unión de Yates francesas; en Inglaterra con el señor George Herbert a la cabeza de la Asociación Atlética Amateur y la Unión Nacional de Ciclistas también tenía resistencia a unirse a una Federación Extranjera.

Por su parte, en Estados Unidos Continental, en 1874 fue introducido el tenis, creada en 1880 la *United States Lawn Tennis Association*. El Golf, en 1894 se estableció la *United States Golfing Association*. El boliche en 1895 forma la *American Bowling Congress*. Para el año 1879 se organizó la *National Association of Amateur Athletics of America*, renombrada más tarde como la *American Athletic Union (AAU)*. Esta organización fue en gran parte responsable de la participación de los Estados Unidos Continentales en los Primeros Juegos Olímpicos Modernos, celebrados en el 1896, en Grecia (Lopategui 2001). Este grupo de sociedades deportivas fueron las que se dieron cita en el *Congreso Atlético Internacional* para definir los Juegos y reglamentar los deportes seleccionados para el evento.

Dentro de las decisiones que se tomaron para estos Juegos, establecía en su Resolución, el intervalo de cuatro años para su celebración, incluir deportes modernos, la no participación de niños, el traslado de los juegos de un lugar a otro y un Comité Olímpico Internacional permanente, cuyos miembros representasen al Olimpismo en sus países respectivos (Girginov, Parry y López de D'Amico, 2008).

No fue fácil realizar los Juegos, ya que el gobernante de Grecia Tricoupis se oponía porque -según él- ese país debía resolver primero los problemas sociales y económicos, aunque la familia real estaba de acuerdo y había financiado las Olimpiadas Zappas y ahora la idea de los Juegos. Derrocado Tricoupis, se avanzó en

la organización y en el financiamiento, para esta segunda parte los ciudadanos Helenos y de otras localidades colaboraron vendiendo estampillas y monedas de recuerdo, además de la donación de un millón de dracmas por el adinerado Georgios Averoff. Resuelto estos obstáculos, se inician los preparativos.

En 1894 fue creado el Comité Olímpico Internacional y su primer presidente fue el Sr. Demetrius Vikelas, de Grecia 1894-1896. Culminado los Juegos, nombran al francés Pierre de Coubertin, presidente, quien estuvo en el período desde 1896 al 1925.

Los primeros Juegos se realizaron del 6 al 15 de abril de 1896 en Atenas, existen contradicciones de autores consultados en cuanto al número de cada dato, por esta razón se dará la información oficial del Comité Olímpico Internacional. En relación a los países participantes se pueden señalar las 14 naciones: Alemania, Australia, Austria, Bulgaria, Chile, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Hungría, Italia, Suecia y Suiza; en cuanto a los atletas, la participación se realizó únicamente con el género masculino con un total de 241; los cuales intervinieron en 43 eventos o pruebas, distribuidos en 9 deportes, entre ellos: atletismo, gimnasia, levantamiento de pesas –halterofilia-, tiro, esgrima, natación, tenis, ciclismo y lucha. El informe oficial de los Juegos Olímpicos de Atenas de 1896 constaba de dos partes: "Los Juegos Olímpicos de la antigüedad", publicados antes de los Juegos, y "Los Juegos Olímpicos de 1896", publicados después de los Juegos. Pierre de Coubertin fue el coautor. Los dos volúmenes se publicaron en cuatro idiomas en forma de dos ediciones bilingües, francés-griego e inglés-alemán. Este informe oficial fue objeto de varias ediciones nuevas, la primera en 1941 (Comité Olímpico Internacional, 2017).

Para los II Juegos Olímpicos celebrados en París, Francia en 1900, participaron 26 países con un total de 1.224 atletas entre el 14 de mayo y el 28 de octubre, no hubo ceremonia de apertura ni clausura, también se menciona que varios atletas no recibieron medallas, sino obsequios, hubo inconvenientes organizativos, aunque calificaron que los juegos fueron positivos para el deporte, se incluyeron el fútbol, el remo, wáter polo y otros deportes que ya no figuran en los actuales como el polo, rugby, golf, criquet, croquet y pelota vasca; además las mujeres participaron por primera vez (COI, Ob. Cit.). Este magno evento se ha mantenido a través del tiempo, sobrepasando los obstáculos, mejorando su organización, presentando a los mejores atletas, los árbitros, los jueces, las instalaciones deportivas y de hospedaje, actividades artísticas y culturales, la gastronomía entre otras actividades.

Ahora bien, transitado por este proceso histórico, es relevante iniciar la búsqueda de las raíces de la dirigencia deportiva por una parte y la gerencia deportiva por otra, como uno de los objetivos de este artículo.

Para este tópico, es importante mencionar que se han realizado la consulta y revisión bibliográfica sobre la utilización de la frase *Dirigencia Deportiva*, la cual no ha tenido éxito, lo que ha llevado al autor a contrastar e interpretar la función actual que cumplen estos ciudadanos con las actividades que realizaban los responsables de los deportes en los Juegos Olímpicos Antiguos y los Modernos.

Como se había mencionado en párrafos anteriores, la planificaban, la organización y la ejecución de las competencias en los Juegos Olímpicos Antiguos en Grecia, estaba a cargo de ciudadanos elegidos por la misma comunidad, quienes se encargaban de toda la logística para el evento. Se podría interpretar que los *Embajadores Sagrados, Senadores, Paídotribos y Gimnastas* fueron los primeros

dirigentes deportivos en esa época, ya que eran los responsables de la organización, cuidado y preparación de los atletas.

Esta experiencia no se quedó en el olvido, de hecho, ante de los Juegos Olímpicos Modernos, hubo algunas iniciativas en Europa y EEUU, donde se pueden determinar vestigios de dirigencia deportiva, entre ellos: el Dr. William Penny Brookes -Juegos Olímpicos de Wenlock-; Robert Dover -Juegos Olímpicos de Cotswold-; en Europa los que conformaron la Unión o Sociedades Atléticas; el profesor norteamericano William Sloane, -Unión Atlética de América-; a Thomas Arnold, director del Colegio de Rugby en la primera mitad del siglo XIX, clérigo además de pedagogo, quiso fomentar la afición por los juegos reglamentados como método para desarrollar la solidaridad, la competitividad y el “juego limpio” entre sus alumnos y al emblemático Pierre de Coubertin, precursor importante de los JJOO modernos. Estas personas y organizaciones fueron las primeras figuras de la dirigencia deportiva contemporánea. Este es un acercamiento a los predecesores de este rol en el área deportiva, sin embargo es posible que haya personas que no fueron nombradas en este análisis y que fueron pieza importante en el inicio de este movimiento.

Hay que reconocer que antes de los Juegos Olímpicos Modernos ya se había avanzado en la creación de los deportes, su estructura, su organización y los seguidores, porque sin estos elementos hubiese sido imposible realizar los Juegos. Estas agrupaciones atléticas fueron la base de las organizaciones deportivas modernas, las cuales en el transcurrir del tiempo se fueron estructurando, organizando, desarrollando e incorporando miembros y las reglamentaciones que unificaron los deportes y a sus representantes.

En lo que respecta al dirigente deportivo actual, Bersais (2011), lo conceptualiza:

Ser dirigente deportivo implica estar al servicio de los niños y adolescentes, pero también de los mayores. Organizar ferias de empanadas, sorteos, pedir colaboración económica a las familias y comercios del barrio, agudizar el ingenio para abonar todos los impuestos y gastos fijos, officiar de chofer o enfermero, por ejemplo. En innumerables ocasiones también ser un padre consejero o referente para los chicos.

El autor anterior describe claramente el concepto de este servidor público, agregando además “¿Recién llegas del trabajo y ya te vas al club?”, esta frase simplifica la definición aún más del dirigente deportivo, pero se podría ampliar agregando dos elementos, la pasión y el desinterés que tiene la persona que se dedica a esta loable actividad. Sin temor a equivocación estos elementos caracterizan a las personas que se nombraron anteriormente, como precursores de estas acciones, la mayoría tenían dinero y buen trabajo, pero la organización deportiva era su pasión y realización como persona honesta. Posiblemente algunos dirigentes mal intencionados han desvirtuado el objetivo de su gestión, involucrándose en escándalos de corrupción, falta de dedicación, descuido de sus funciones, irresponsabilidad con sus atletas, falta de capacitación y actualización en el área de competencia, autoritarismo, etc. Asimismo, Quiroga (1994), señala:

La palabra "dirigente" significa saber dirigir gente. Un dirigente es también un conductor y a veces un líder. Un dirigente debe ayudar a formar los cuadros juveniles y los voluntarios de una organización deportiva. Es vital hoy para un dirigente deportivo la formación y capacitación permanente, proceso que debería ser apoyado por una estructura legal, académica y científica adecuada que facilite y brinde normas ajustadas al desarrollo de sus funciones...El dirigente deportivo ha sido

reconocido como un gestor, un mediador vital, un instrumento imprescindible para el desarrollo y el crecimiento del deporte.

Para los autores, Quiroga (1994) y Bersais (2011), presentan al dirigente deportivo como una persona que realiza sus actividades con pasión y desinterés, ocupando su tiempo y dinero en el club, es conductor y líder de personas, es un instrumento para el desarrollo del deporte pero debe ampliar su accionar a través de su formación y capacitación permanente en sintonía con los cambios legales, académicos y científicos del deporte.

Este dirigente deportivo abrió las puertas a lo que hoy llamamos Gerencia Deportiva, término recientemente nuevo. Tópico que se abordará en este aparte del artículo.

En este sentido, Celma (2004), realiza una síntesis de la aparición y significado de administrar o gestión directiva o empresarial.

En el Diccionario de la Lengua Española se mencionan términos como guiar, gobernar, regir o manejar. Hoy en día, la “palabra management es la que de forma internacional, recoge lo que entendemos por gestión directiva o empresarial”. Acuñada en los EE.UU., pero “proviene de referencias latinas: manus-mano y manegiare-maniobrar o conducir. En Francia recogida en el siglo XVI se dio la expresión ménagement, derivada de manager, que quiere decir disponer, ordenar con cuidado y con habilidad. En el ámbito deportivo también se utiliza la definición de manager, tanto en Inglaterra como en Francia, a los entrenadores o responsables técnicos deportivos desde finales del siglo XIX. El management de hoy es una disciplina relativamente reciente, hace poco más de un siglo, con experiencias llevadas a cabo por Fayol o Taylor (p. 14).

En la actualidad la gerencia deportiva es conceptualizada por Stier (2006), como:

El proceso de esforzarse en plantear los objetivos y metas bien establecidas, como el resultado del trabajo en conjunto y ejecutando el uso coherente y prudente de los recursos y capital (todo dentro del contexto de un deporte o una organización vinculada al deporte). El ser un gerente deportivo exitoso requiere de competencias y el uso de habilidades específicas cuando se trabaja con seres humanos de forma individual o en grupos, y como parte de organizaciones formales e informales (p. 162).

La gerencia deportiva ha devenido en un largo camino. Desde la perspectiva profesional, en un corto período de tiempo, los individuos han buscado medios sistemáticos y eficientes para administrar las organizaciones deportivas. Éstos se apoyan con voluntarios-colaboradores, hasta administradores deportivos formados y capacitados académicamente. Es por esto que la gerencia deportiva ha ganado credibilidad, además de la cantidad y la calidad de las investigaciones relacionadas a la gerencia deportiva.

Entre los pioneros de esta misión se pueden destacar a Earle F. Zeigler, como creador de la North America Society for Sport Management (NASSM-Sociedad Norteamericana de Gerencia Deportiva), así mismo con sus líderes continentales European Association for Sport Management (EASM-Asociación Europea de Gerencia Deportiva) y Sport Management Association for Australia y New Zealand (SMAANZ-Asociación de Australia y Nueva Zelanda de Gerencia Deportiva) han promovido este movimiento (Soucie, 1998).

Asimismo, Soucie (1998), señala que “la gerencia deportiva está siendo integrada en capítulos, textos y planes de estudios en la especialidad de educación

física y ciencias aplicadas, especializaciones, maestrías y doctorados en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá” (p. 13). Actualmente, en el 2017, la expansión de estos estudios ha llegado a los diferentes países que forman parte de este mundo.

Por su parte, Sherrill (Citado en Soucie, Ob. Cit.) expresa: “Las profesiones y disciplinas son contraídas socialmente; están creadas por interacciones recíprocas entre los individuos y evolucionan con los cambios culturales, históricos, económicos y el contexto político”. Esta aseveración responde a lo señalado por Zeigler y Bowie (Citado en Soucie, Ob. Cit.): “Se ha dicho que toma 25 años para que una buena idea enganche, y más o menos 50 años para que se implemente...“Hace casi 40 años desde que Earte Zeigler plantó la semilla de la disciplina de gerencia deportiva”. En estos momentos se ha reconocido el incremento de producciones investigativas y ensayos teóricos en publicaciones en esta área, además el campo de acción de la gestión deportiva ha tomado auge y relevancia en las organizaciones de carácter público y privado.

En este particular, Zeigler y Spaeth (Citado en Soucie, 2002), agregan que “desde 1890 se habían ofrecido cursos sobre organización y la administración de la Educación Física y Deporte, y a partir de 1927 los cursos de administración se incluían fundamentalmente en todos los programas de formación profesional de la Educación Física en Estados Unidos” (p. 32).

Corroborando lo anterior, Floyd, Brooks y Mak (2005), realizaron estudios relacionado con la situación de los programas de dirección deportiva en Norteamérica, señalando lo siguiente:

En 1966, el primer programa de titularidad de maestrías en dirección deportiva se estableció en la Universidad de Ohio por el Dr. James Mason. Para 1978 había veinte programas para bachilleres y tres para universitarios. En 1992, el número total

de títulos ofrecidos, incluyendo asociados, licenciado, maestrías y doctorados ascendió a 567 que se otorgaron por institutos y universidades. En 1993, ciento noventa y tres (193) institutos y universidades ofrecían administración deportiva o dirección deportiva, para 1995 se duplicó en 1173. En 2003, ciento sesenta y seis (166) institutos son reconocidos por el NASSM (en español Sociedad Norteamericana para la Gerencia Deportiva). Sin embargo, hay sólo treinta y cuatro (34) programas para universitarios, veinticinco (25) para graduados y solo dos (2) para doctorado que son acreditados a través del NASSM y NASPE (en español Asociación Nacional para la Educación Física y el Deporte), ambas aprobaron las normas para la acreditación voluntaria de los programas de dirección deportiva (p. 97).

Apoyando lo anterior, Bravo (2005), puntualiza el desafío y oportunidades de la profesionalización de la gestión del deporte, “podemos aseverar que el desarrollo de la gestión para el deporte tanto a nivel profesional como de la formación académica es y será a corto plazo una de las de mayor desarrollo dentro de las ciencias relacionadas al estado y desarrollo del deporte” (p. 33).

En vista a lo anterior, se podría interpretar que la actividad física y la gerencia deportiva son áreas fértiles para la investigación, por lo tanto los especialistas han procurado conformar una estructura lógica y coherente para emprender la experiencia de la investigación deportiva.

En este sentido, los investigadores de la Gerencia Deportiva de la región Latinoamericana se dieron a la tarea de conformar la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE) en el 2009 en la ciudad del Mácaro, estado Aragua, Venezuela a través de la Dra. Rosa López de D’Amico, investigadora incansable de esta área del conocimiento, como respuesta a las demandas y necesidades de los

interesados en este tópico tan importante, escenario que permite discutir y difundir los avances y desarrollo de la gerencia deportiva de cada país.

Desde ese momento, se han realizado sin descansar y haciendo grandes esfuerzos los eventos de ALGEDE en la ciudad de Monterrey, México-2011, en la ciudad de Pereira, Colombia-2013, en Sao Paulo, Brasil-2015 y Buenos Aires, Argentina-2017, este último tuvo como tema central *Hacia una profesionalización de la gestión deportiva en nuevos continentes*, además de otras disertaciones, este movimiento investigativo ha generado una Revista de investigación denominada Gerencia Deportiva, la cual inició en el 2017.

Es importante destacar que en octubre del 2014, por primera vez se dieron cita en Madrid-España las seis (6) Asociaciones de Gestión Deportiva, (NASSM, Sociedad Norteamericana de Gerencia Deportiva; EASM, Asociación Europea de Gerencia Deportiva; SMAANZ, Asociación de Australia y Nueva Zelanda de Gerencia Deportiva; AASM, Asociación Asiática de Gerencia Deportiva; ALGEDE, Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva y ASMA, Asociación Africana de Gerencia Deportiva), las cuales conforman la Asociación Mundial de Gerencia Deportiva (WASM), permitiendo el intercambio y enriquecimiento de experiencias académicas en un área de continua innovación como es la gerencia deportiva. Entre los temas más polémicos en estos escenarios son las organizaciones que dirigen el deporte en cada país, ya que existen estructuras diferentes en cuanto a la administración y dirección de este aspecto.

Corroborando el interés continuo de los que administran las organizaciones, Chelledurai (Citado en López de D'Amico, Junio-2003), señala que: “algunas organizaciones se diferencian en su estructura, pueden compartir los mismos programas y obtener los mismos resultados; son solamente las decisiones tomadas en

cada proceso las que son únicas y supeditadas a las circunstancias específicas de la organización y a la orientación del administrador”.

Asimismo, Hatch (Citado en López de D’Amico, Junio-2003) enfatiza que “una organización requiere control, puesto que, constituye una integración de relaciones humanas. No se puede negar que cada organización tiene sus propias características pero a pesar de esto, persiguen metas similares”. Igualmente, Spencer y Warning (Ob. Cit.) señalan, “una estructura ideal debería tener una apropiada y transparente toma de decisiones, ser flexible, confiable, disponer de personal autorizado (con poder), fomentar iniciativa, recompensar a los buenos trabajadores o ejecutantes”.

La gerencia deportiva no es la rutinaria aplicación del sentido común, más aún, su ejecución requiere de elaboradas decisiones construidas desde el análisis crítico. Es de relevancia primordial que la elaboración de políticas deportivas no quede en manos de pocos, como sucede actualmente.

El gestor deportivo ejerce diferentes funciones y responsabilidades para cumplir con los objetivos propuestos en su gestión. El elemento económico, el liderazgo y la atención de los atletas es un factor común en el ámbito deportivo. Sin embargo, no existe una orientación precisa de la estructura gerencial que administran estos profesionales (Navarro, 2007).

Por otro lado, Spencer y Warning (Citados en López de D’Amico, 2005) plantean que “la estructura de una organización debería ser transparente y tener políticas de toma de decisiones apropiadas; debería ser flexible y contable; debería autorizar y alentar iniciativas. Normalmente los países han tenido una tendencia a seguir modelos que han logrado los mejores resultados en el deporte” (p. 130). En este particular, las organizaciones gubernamentales de cada país tratan en lo posible de

imitar a otros, pero la cultura deportiva e histórica, el aporte del gobierno, la inversión, el roce internacional de sus atletas, la capacitación de los dirigentes, uso de la tecnología y una buena política deportiva de masa podrían mejorar la actuación de sus deportistas.

Definitivamente, la gerencia deportiva es una disciplina de las ciencias administrativas que ha tomado auge en estos tiempos, el hecho deportivo está inmerso en cada país, las naciones hacen inversiones interesantes para aumentar el nivel de participación y competitivo de sus ciudadanos, sin embargo se necesitan mayores estudios en esta área, para descifrar las variables influyentes en el desarrollo deportivo de sus habitantes y así encontrar el horizonte del éxito.

3. Consideraciones Finales

Después de la revisión documental-histórica de la organización, dirigencia y gerencia deportiva en el mundo se pueden destacar las siguientes consideraciones.

En primer lugar, el deporte en sus inicios estaba impregnado por la realización de actividades físicas o juegos donde el individuo disfrutaba placenteramente al aire libre, teniendo como meta superarse a sí mismo o a un oponente. Este paradigma cambio con el tiempo, enfocándose posteriormente con la preparación técnico-táctica de la disciplina deportiva seleccionada para sobresalir en la distancia, el tiempo, su puntaje, la fuerza, habilidad y destreza sobre sus adversarios.

En cuanto a la organización deportiva, se pueden destacar dos movimientos importantes en el transcurrir del tiempo a saber, los Primeros Juegos Olímpicos Antiguos y los Primeros Juegos Olímpicos Modernos, estos eventos complementaron el enriquecimiento del deporte, el primero a nivel local como es el caso de Olimpia en la Antigua Grecia y el segundo, la internalización y desarrollo de esta actividad en

cada rincón de este mundo que se inició en Atenas. Logrando además constituir el Comité Olímpico Internacional, organismo que se encargó de modernizar el hecho deportivo, tal cual lo se vive actualmente.

Son evidentes los avances que se ha tenido en la planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación de los diferentes eventos deportivos generados desde esta entidad asociativa. Promoviendo en todas las esferas el Ideal Olímpico como lo propuso el Barón Pierre de Coubertin en 1894. Otro aspecto que se puede extraer de estos Juegos en relación a la organización deportiva se puede mencionar: el financiamiento, el apoyo político, la duración de las competencias, la selección de los deportes, la reglamentación de las disciplinas deportivas, la premiación, los responsables y la preparación física de los atletas, así como la participación de los países y atletas en el registro de las competencias, la responsabilidad del Comité Organizador y Comité Olímpico Internacional como garantes del evento.

La sistematización de la organización de estos Juegos promovieron las directrices para conformar a los que llamamos actualmente la Dirigencia Deportiva, personas que desinteresadamente dispusieron de su tiempo, dinero, conocimiento, pasión y diferencias personales para promover el ideal olímpico como forma de vida, lo cual constituye un ejemplo intachable de esta digna función como lo fue el Barón Pierre de Coubertin.

El dirigente deportivo, además es un servidor público que cumple funciones importantes en el desarrollo del deporte o la disciplina deportiva de su interés, recibiendo en algunos casos reconocimientos por su participación en las competencias, pero también acusaciones o desprestigios por la culpa de otros que han desvirtuado la filosofía de este rol. Asimismo es un líder que promueve a través de sus seguidores el entusiasmo para concretar el éxito de su club. Su formación en algunos

casos ha sido empírica, lo que ha generado crítica en su actuación, además de su autoritarismo en las decisiones del grupo. Se debe reconocer que el estudio de la dinámica de la dirigencia deportiva es un tópico que pocos han investigado, siendo un aspecto importante en el desarrollo del deporte contemporáneo.

En lo que respecta a la Gerencia Deportiva, se puede afirmar que este tema ha tenido mayor profundidad investigativa que la dirigencia deportiva, posiblemente porque su estructura surge por la necesidad de formar a un profesional que administre el deporte como una empresa, que planifique, organice, coordine, ejecute, decida y evalúe las actividades deportivas en los entes públicos y privados, lo que permite además solucionar los problemas de una manera sistemática y científica, teniendo a futuro las metas ejecutadas y cumplidas. Asimismo, han surgido organizaciones relacionadas a la gerencia deportiva en el ámbito internacional que le han dado mayor atención a esta área del saber.

Los extractos referenciales en este artículo son apuntes históricos de varios autores, información que se analizó ya que existen diferentes versiones de los hechos del movimiento olímpico, sin embargo, este estudio puede dar luz a otros investigadores interesados en el tema.

Asimismo, se puede agregar que esta investigación documental-histórica referida a Apuntes Históricos de la Organización, la Dirigencia y la Gerencia Deportiva será un estímulo investigativo a las personas que creen y comparten el mundo del deporte como una actividad importante para los ciudadanos.

4. Referencias

Bersais, C. (2011). *El dirigente deportivo: pasión y sacrificio por su club*. El Patagónico. Disponible en <http://definicion.de/dirigente/#ixzz3UYYXaQOD> [Consultado 5-4-2017].

Bravo, G. (2005). *Desafíos Oportunidades en la Profesionalización de la Gestión del Deporte*. Ponencia presentada en la Jornada Internacional en Investigación de la Actividad Física 2005. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Pedagógico de Maracay. Venezuela.

Cagigal, J. M. (1981). *¡Oh deporte!* España: Ediciones española, Miñón, S. A.

Celma, J. (2004). *ABC del Gestor Deportivo*. Biblioteca Gestor Deportivo. INDE Publicaciones. Barcelona. España.

Comité Olímpico Internacional (2017). *Portal Web*. Disponible www.olympic.org.

Comité Olímpico Venezolano (2008). *Guía Juegos Olímpicos*. Beijing 2008. ProyectumSport. Caracas, Venezuela.

Flamerich, G. (2005). *Diversiones en 4 Siglos en Venezuela 1500-1900*. Caracas, Venezuela: Editorial Cantv.

Floyd, D., Brooks, D. y Mark, J. (2005). *Situación de los Programas de Dirección Deportiva en Norteamérica: Evidencia para la Expansión e Incremento de Oportunidades*. Ponencia presentada en la Jornada Internacional en Investigación de la Actividad Física 2005. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Pedagógico de Maracay. Venezuela.

Freeman, W. H. (1982). *Physical Education and Sports in a Changing Society* (2da. Ed.). Minneapolis, Minnesota: Burgess Publishing Company.

Gillet, B. (1971). *Historia del deporte*. Barcelona, España: Ediciones Oikos-tau, s. a.

Girginov, V., Parry, J. y López de D'Amico, R. (2008). *Los Juegos Olímpicos Explicados*. Comité Olímpico Venezolano. Caracas, Venezuela.

Lopategui, E. (2001). *Historia de la Educación Física*. Disponible en <http://www.efdeportes.com>. [Consulta 2008, junio 20].

López de D'Amico, R. (2005). *Organización y Reglamentación en las Organizaciones Deportivas Nacionales: Un Estudio Comparativo en Gimnasia Artística*. Ponencia presentada en la Jornada Internacional en Investigación de la Actividad Física 2005. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Pedagógico de Maracay. Venezuela.

López de D'Amico, R. (Junio, 2003). *Algunas Consideraciones Teóricas para el Estudio de las Reglamentación Deportivas a la Luz del Éxito Deportivo (Una Revisión Bibliográfica)*. Artículo publicado en Paradigma Volumen XXIV, N° 1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Pedagógico de Maracay. Venezuela.

Navarro, J. (2007). *Construcción teórica del sistema y estilo gerencial de los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Experimental Nacional Simón Rodríguez. Caracas.

Pérez Porto, J. y Merino, M. (2012). *Concepto de deporte*. <http://definicion.de/deporte/>. Publicado 2008 y actualizado 2012. [Consultado 27-02-2017].

Quiroga, S. (1994). *Deporte, cambio y formación de recursos humanos*. Argentina. Olympicentre@hotmail.com. [Consultado 10-04-2017].

Secco Ellauri, O., y Baridon, P. D. (1972). *Historia Universal: Grecia*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

Segovia, P. (1985). *Historia del deporte en Venezuela y su organización*. Caracas.

Soucie, D. (1998). *A New Discipline in the Sport Sciences*. Artículo publicado en *Sport Science Studies*. *Research in Sport Management: Implications for Sport Administrators*. Alemania.

Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Colección Gestión Deportiva. Editorial INDE. España.

Stier, W. (2006). *Comprendiendo la Gerencia Deportiva –Desde una Perspectiva Global- Una Mirada a la Historia y Futuro a la Gerencia Deportiva y Los Programas de Preparación Profesional en Gerencia Deportiva*. Ponencia presentada en el 4to. Congreso Regional Panamericano de la ICHPER-SD. Estado Cojedes. Venezuela.

Vázquez, B. (1989). *La Educación Física en la Educación Básica*. Madrid, España: Gymnos Editorial.

**Estratégias na formação e desenvolvimento em gestão do
esporte: a experiência do núcleo de práticas e projetos em esporte e
lazer da UFPR**

Ricardo João Sonoda-Nunes

Universidade Federal do Paraná/UFPR

Departamento de Educação Física

ricardo.sonoda@ufpr.br

Ricardo João Sonoda-Nunes. Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Paraná/UFPR, é Graduado e Mestre em Educação Física pela mesma instituição. Atualmente é professor da Universidade Federal do Paraná/UFPR, Presidente da *Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva/ALGEDE* e Diretor de Marketing da *Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte/ALESDE*. É pesquisador no Centro de Pesquisas em Esporte, Lazer e Sociedade da UFPR e no Grupo Processos Civilizadores da Universidade Estadual de Londrina/UEL, ambos cadastrados no CNPq. É membro do Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte/CBCE, da *International Sociology of Sport Association/ISSA*, da *International Martial Arts and Combat Sports Scientific Society/IMACSSS* e da Associação Brasileira de Gestão do Esporte/ABRAGESP. Possui experiência nas áreas de Administração e Gestão Esportiva, Gestão de Projetos e Eventos, Captação de Recursos, Inovação e Lutas Aplicadas à Educação Física. Praticante de artes marciais/lutas é Faixa Preta 3º DAN em Taekwondo e 2º DAN em Hapkido.

Resumo: O esporte brasileiro sofre com problemas relacionados ao planejamento e gestão nos mais diferentes níveis (desde a organização de um clube até as políticas nacionais). Entendemos que a geração de propostas práticas com planejamentos específicos pode ser uma opção relevante, tanto sob o ponto de vista científico, gerando conhecimento aplicável e evoluindo nas discussões da área, quanto do papel social da universidade, ao diminuirmos a lacuna entre teoria e prática. No contexto do litoral paranaense destacam-se os desafios do histórico de dificuldades da região, sua dependência do turismo durante o veraneio e a abordagem do esporte limitada a eventos. O Núcleo de Práticas e Projetos em Esporte e Lazer (NUPPEL) tem por objetivo proporcionar o desenvolvimento de práticas e/ou projetos de esporte e lazer à população ao mesmo tempo em que possibilita a formação dos universitários envolvidos. Em termos metodológicos as ações são desenvolvidas mediante análise das demandas locais, em conjunto com a comunidade, possibilitando a aproximação entre os objetivos do NUPPEL e os interesses da população. Entre os principais resultados até o momento, destacam-se: a instalação do NUPPEL, proporcionando o atendimento ao público; a realização do seu Planejamento Estratégico; a análise e emissão de parecer à solicitações da comunidade.

Palavras-chave: Formação em gestão do esporte; Litoral paranaense; UFPR Litoral.

Abstract: The Brazilian sport suffers from problems related to planning and management in many different levels (from organizing a club to national policies). We understand that the generation of practical proposals with specific plans can be a relevant option, both from the scientific point of view, generating knowledge applicable and evolving discussions in the area, as the social role of the university, to

lessen the gap between theory and practice. In the context of the Paraná coast highlight the challenges the historical difficulties of the region, its dependence on tourism during the summer and the approach limited to sport events. The Center of Practices and Projects in Sports and Leisure (NUPPEL in Portuguese) aims to provide the development of practices and / or projects of sport and leisure to the population while allowing the formation of the university involved. In methodological terms the actions are developed through analysis of local demands, together with the community, enabling the connection between the goals of NUPPEL and interests of the population. Among the key findings to date include: the installation of NUPPEL, providing service to the public, the achievement of its Strategic Plan and the analysis and opinion to the requests of the community.

Key-words: Training in sports management; Coastal Paraná; UFPR Litoral.

1. Introdução

Em se tratando das dificuldades encontradas no esporte brasileiro em qualquer nível, há uma justificativa ou causa que é constantemente colocada: a ausência ou problemas de planejamentos e gestão. É essa a razão do Brasil não possuir lugar de destaque em competições internacionais, do pouco desenvolvimento da indústria esportiva no país, da falta de incentivo às iniciativas do esporte de base, a falta de estrutura para a educação física na escola, a desistência de patrocinadores e da grande dívida dos clubes de futebol. A “comprovação” que esse é o ponto para ser modificado é o caso do voleibol brasileiro que, alicerçado em planejamento e gestão profissional, tornou-se modelo e referência da modalidade no mundo, sendo “um exemplo a ser seguido”.

Não questionamos aqui a importância do planejamento e da gestão no desenvolvimento de uma modalidade ou de qualquer ação, como também não pretendemos afirmar que os estudos estão equivocados ao identificarem no esporte brasileiro a desorganização e a falta de planejamento. Partimos do ponto que tais constatações já estão apresentadas e fundamentadas nos mais diferentes níveis, desde a organização de um clube até as políticas nacionais para o esporte. Agora, é preciso dar um passo a frente. Vemos que a geração de propostas práticas para um planejamento estratégico pode ser uma opção bastante relevante, tanto sob o ponto de vista científico, gerando conhecimento aplicável e evoluindo nas discussões da área, quanto do papel social da universidade, ao efetivamente diminuirmos a lacuna entre teoria e prática.

Tamanho desafio se apresenta a partir de uma série de preocupações que se tornam responsabilidades para os futuros gestores. Primeiro, pela responsabilidade que uma universidade pública possui, partilhada com outros membros da sociedade.

Segundo, pelo histórico de dificuldades de desenvolvimento da região e a dependência que os nativos têm da movimentação turística eminentemente durante o verão. Terceiro, pela abordagem do esporte e lazer localmente limitada a eventos em sua maioria realizados durante o verão, enquanto as potencialidades da região nos convidam à abertura de perspectiva, como na utilização sustentável dos ambientes naturais, observando a praia e também as montanhas (especificamente a Serra do Mar) como espaços potenciais para os moradores da região e turistas.

Nesse sentido o Núcleo de Práticas e Projetos em Esporte e Lazer (NUPPEL) da UFPR Litoral se apresenta com uma possibilidade de integrar o ensino e a pesquisa com as demandas sociais da região, buscando comprometimento da comunidade universitária e estabelecendo mecanismos que inter-relacionem o saber acadêmico ao saber dos demais segmentos da sociedade. Além disso, também é uma forma da UFPR participar criticamente de propostas que objetivem o desenvolvimento social e cultural do litoral paranaense.

Juntamente com tais aspectos destacamos que a gênese do Setor Litoral tem como objetivo primordial o desenvolvimento local e regional, o que passa pela formação de agentes comprometidos com esse desenvolvimento, mas não só isso, o compromisso do Setor é de promover esse desenvolvimento a partir do ensino, mas entendido aqui de uma forma mais ampla e articulada indissociavelmente à pesquisa e a extensão. Sendo assim, o desenvolvimento de projetos que atuem efetivamente na realidade, intervindo de forma concreta nos problemas locais visando a sua superação, são fundamentais.

Em meio às inúmeras responsabilidades vinculadas à gestão, a opção metodológica utilizada neste ensaio foi a indicação de aspectos de um planejamento

estratégico para as estruturas organizativas de esporte e lazer da região, de acordo com suas especificidades.

Para isso, realizou-se primeiramente a conceituação de planejamento estratégico, desenvolvimento humano e sustentabilidade, por uma razão mais técnica-instrumental, e, como perspectivas estruturantes, apontamentos de Sousa Santos e Almeida Filho (2008) para responder a alguns desafios colocados para a universidade no século XXI. A seguir, apresentamos o principais resultados do NUPPEL até o momento: a instalação do Núcleo, proporcionando o atendimento ao público; a realização do seu Planejamento Estratégico; a análise e emissão de parecer à solicitações da comunidade.

2. Os conceitos de planejamento estratégico, desenvolvimento humano e sustentabilidade

O planejamento estratégico passou a ser utilizado principalmente a partir da década de 1970, quando organizações empresariais de todo o mundo enfrentavam dificuldades nunca antes vistas devido uma série de mudanças macro-estruturais, econômicas e políticas principalmente. A proposta dessa ferramenta de gestão é o estabelecimento de diretrizes que transformam os processos e técnicas decisórias de uma organização em busca do desenvolvimento de um resultado pretendido através da antecipação das mudanças necessárias no decorrer do tempo.

A partir de um planejamento estratégico, há a possibilidade de enfrentar o futuro, riscos e incertezas pela análise de oportunidades e com a consciência dos objetivos de forma clara, orientando as decisões pelos melhores padrões gerenciais possíveis. Para que isso ocorra, é necessária uma clara noção de qual é a real situação da organização quanto aos aspectos internos e externos (diagnóstico estratégico), de

que forma a organização se apresenta e aonde ela quer chegar (missão da organização), estratégias para alcançar tais objetivos (instrumental prescritivo e qualitativo) e o que foi alcançado, em relação ao previsto (avaliação e controle).

Mas qual é a relação dessa ferramenta administrativa, extremamente técnica, com o desenvolvimento humano? Diretamente, não identificamos uma relação entre o planejamento estratégico e o desenvolvimento humano, mas em qualquer planejamento estratégico é preciso inserir o cuidado com esse aspecto, ainda mais se a organização tem um papel relevante de influência na sociedade e o seu foco são as pessoas. Antes de realizarmos tais pontes, explicitaremos alguns entendimentos acerca do conceito.

Quando se pensa ou utiliza o termo desenvolvimento, é comum termos uma perspectiva de compreensão voltada a uma noção econômico-financeira, fortemente marcada pela rotulação de países desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos, avaliados de acordo com seus respectivos produtos interno bruto (PIB). Porém, essa visão sobre o conceito de desenvolvimento passou a ser questionada e melhor discutida a partir da percepção de fatores como: a crise ecológica mundial e o fato de indústrias, cujo crescimento advém de fortes instabilidades sociais, também colaborarem para um alto PIB (Moisés, 1999).

Assim, não nos basta um automatismo na relação crescimento econômico e desenvolvimento. Na busca de uma melhor apropriação do conceito, o termo desenvolvimento tem sido adjetivado por “sustentável”, qualificando-o como incorporado a perspectivas de estabilidade e durabilidade. A terminologia inicialmente foi concebida com um cunho ecológico, porém tem sido expandida para dimensões também econômicas e sociais, já que cada vez mais é aceita a impossibilidade de dissociação dessas três dimensões (Moisés, 1999). Hoje podemos

compreender que a sustentabilidade é um elo entre três grandes áreas: administração ambiental, crescimento econômico e progresso social.

Já a utilização do conceito desenvolvimento acompanhado pelo termo humano pressupõem um processo ao longo da vida de cada ser humano “no qual cada pessoa desempenha um papel ativo dentro de ambientes culturalmente organizados e socialmente regulados, através de interações estabelecidas com parceiros” (Rosseti-Ferreira, Amorim, y Silva, 2000). Neste viés, percebe-se uma atenção maior com o desenvolvimento cognitivo do ser humano, enquanto a idéia de desenvolvimento sustentável tem sua compreensão elaborada no plano social. Obviamente, uma não é oposta a outra, elas são complementares. O desenvolvimento sustentável é inviável sem que os indivíduos de determinada sociedade tenham apreendido a importância das interações sociais com outros indivíduos, ao mesmo tempo em que um ambiente social maléfico dificulta o desenvolvimento individual.

Dessa forma, utilizaremos no presente ensaio o conceito de desenvolvimento humano numa compreensão de totalidade que incorpore concomitantemente o desenvolvimento individual, mas ciente da responsabilidade sócio-ambiental que cerca a vida em sociedade.

Nesse caso específico, em que visamos uma leitura de possibilidades e desafios para um planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento do esporte e lazer no litoral do Paraná, faz-se necessária a compreensão do desenvolvimento humano como um objetivo do planejamento, no sentido de sua promoção para a população com a preocupação da criação de hábitos voltados à essas práticas (perspectiva individual), com ações que sejam consonantes com a realidade e para o crescimento nos vieses social, ambiental e econômico (perspectiva social).

Para realizar a leitura e intervenção a partir dos preceitos sistêmicos preconizado pelo PPP da UFPR Setor Litoral, indicamos nossos olhares sobre o esporte e lazer, que acreditamos estarem consonantes com a proposta.

Sobre o lazer, identificamos as colaborações teóricas dos autores Norbert Elias e Eric Dunning importantes para a compreensão do lazer a partir da identificação das atividades rotineiras dos indivíduos e quais delas podem ser entendidas como lazer, dentro do que os autores chamaram de “espectro do tempo livre”, entendendo que nem todas as atividades do tempo livre, ou do não-trabalho, podem ser lazer (Elias y Dunning, 1992).

Para realizar esse recorte, os autores compreendem o lazer como ações não rotineiras e que, por isso, não possuem um rígido autocontrole socialmente estabelecido. Nessas atividades, entendidas como miméticas, a explosão das emoções em público são permitidas, diferentemente de outras situações sociais entendidas como sérias, desde que dentro de determinados limites (Ibid.); o exemplo típico para esse “descontrole controlado” é a torcida de futebol, na qual determinados comportamentos de violência simbólica são aceitos, mas não o de violência física contra outras pessoas ou contra patrimônios.

Nessa perspectiva, as atividades praticadas no tempo livre podem ser classificadas sob três formas: rotineiras, de formação ou autodesenvolvimento e de lazer. Diferentemente da perspectiva marxista do lazer, as duas primeiras contêm atividades de não trabalho formal, porém praticadas diariamente e não numa perspectiva prazerosa ou excitantes; na primeira, rotineiras, tem-se, por exemplo, os cuidados com higiene e alimentação, tarefas domésticas, atenção a familiares. Na segunda, de formação ou autodesenvolvimento, tem-se o trabalho social voluntário, estudo não escolar, hobbies, atividades religiosas, participações em associações e

atualizações de conhecimento. Já nas atividades de lazer, estão os encontros sociais formais ou informais, jogos e atividades miméticas, como participante ou como espectador; e uma miscelânea de atividades esporádicas prazerosas e multifuncionais, como: viagens, jantares em restaurantes, caminhadas, etc. (Ibid.).

Tal divisão demonstra que a compreensão de lazer não pode ser a de sinônimo de tempo livre. Ao mesmo tempo, a observação das outras atividades do espectro do tempo livre nos permite uma visão mais ampla da rotina dos indivíduos e quais são suas opções para as atividades de tempo livre. Quando não há viabilidade e/ou acesso as atividades de lazer, seja por limitações financeiras ou pela falta de ações públicas, é possível perceber a tendência de se buscar outras atividades. Um estudo realizado na região da Serra Negra, em Guaraqueçaba, mostrou que igrejas e bares são estruturas físicas que mais se proliferam e são os locais onde ocorrem reuniões e festas da comunidade, enquanto uma associação de classe dos pequenos agricultores da região está inativa e outros tipos de infra-estrutura para lazer são inexistentes (Maragon et al., 2004).

Esse quadro reflete a dificuldade de um desenvolvimento humano sustentável na região que, embora seja Área de Preservação Ambiental, destaca Guaraqueçaba entre os 10 municípios com o menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) dentre as 399 cidades paranaenses (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2000).

Essa situação reforça nosso entendimento de desenvolvimento humano sustentável e a importância que o lazer possui para uma sociedade. Esses são aspectos que entendemos como possíveis de serem considerados se buscarmos uma visão sistêmica sobre o processo educativo e de formação profissional.

Já a respeito do esporte, observamos que muitas tentativas de conceituação acabam sendo refutadas por excluírem outras manifestações que também podem ser abarcadas sob essa nomenclatura. Uma definição tradicional de esporte é o entendimento dele como “atividades competitivas institucionalizadas que envolvem grande dedicação física ou o uso de habilidades físicas relativamente complexas pelos participantes, motivados por recompensas internas e externas” (Coakley, 2008, p. 5).

Porém, deve ser considerada a possibilidade de definições a partir de diferentes matrizes teóricas, períodos históricos e sociedades. Nesse aspecto, é comum que hoje muitas pessoas compreendam o esporte restritivamente a definição tradicional supracitada, mesmo aqueles que fazem parte do campo esportivo. Sem dúvida, o posicionamento do senso comum é reforçado pela mídia e pelo histórico de experiências motoras dos indivíduos; o que não justifica o desconhecimento dos outros tipos de manifestações esportivas.

Uma interessante proposta de conceituação é trazida por Mauro Betti: “o esporte é uma ação institucionalizada, convencionalmente regrada, que se desenvolve com base lúdica em forma de competição entre duas ou mais partes oponentes ou contra a natureza, cujo objetivo é, através de uma comparação de desempenhos, designar o vencedor ou registrar um record” (Betti, 2002), que possui, intrinsecamente, a colaboração de diferentes matrizes teóricas como Johan Huizinga, Norbert Elias, Eric Dunning, Max Weber, Allen Guttmann e Pierre Parlebás, englobando inúmeras práticas.

Por essas indicações, concordamos com inúmeros autores que atualmente têm preferido entender o esporte a partir de uma perspectiva polissêmica, ou seja, “o esporte numa perspectiva ampliada e de múltiplos sentidos, significados e contextos” (Marchi Júnior y Afonso, 2007, p. 137). Com essa perspectiva, vemos a necessidade

de quebra de paradigma que envolve o conceito de esporte. Suas possibilidades como educação, saúde, divertimento, inclusão social, reabilitação física, assim como parece já ocorrer com o viés de competição e/ou profissão, também devem ser compreendidas e propiciadas pelas iniciativas públicas e privadas.

Apesar da existência de inúmeras outras conceituações, nossa intenção não é discutir conceitos ou limitar seu uso, mas sim apropriá-los ao foco proposto. Nesse sentido, é importante que entendamos de que forma o conceito e a proposta de um planejamento estratégico se relaciona e pode ser útil para o esporte e lazer.

Nessa perspectiva de desenvolvimento humano apresentaremos no próximo capítulo o conceito que será utilizado como base do planejamento estratégico proposto neste ensaio: a relação entre o conhecimento pluriversitário e o projeto político pedagógico da UFPR Setor Litoral.

3. O conhecimento pluriversitário e o projeto político pedagógico da ufpr litoral

As contribuições do professor Boaventura de Sousa Santos quanto à atuação da universidade no século XXI, vem sendo discutidas há mais de 10 anos; no texto “Da Idéia da Universidade a Universidade das Idéias” publicado em 1994, o autor identifica 3 crises que a Universidade veio sofrendo: hegemonia, legitimidade e institucional.

A crise da **hegemonia** estava relacionada a contradições entre as funções tradicionais da Universidade (a produção do pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos) e suas funções atribuídas ao longo do século XX (a produção de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista).

A impossibilidade de a universidade desempenhar essas funções contraditórias levou o Estado e os agentes econômicos a procurarem meios alternativos de atingir esses objetivos. Essa “concorrência” no ensino superior e na produção de pesquisa provocou a crise de hegemonia na universidade.

Já a **crise de legitimidade** foi provocada pelo fato de a universidade ter deixado de ser uma instituição consensual pela contradição entre a hierarquização dos saberes especializados, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades, por outro.

E a terceira, a **crise institucional**, resulta da contradição entre a reivindicação da autonomia (na definição dos valores e objetivos da universidade) e a pressão crescente para submeter-se a critérios de produtividade empresarial ou de responsabilidade social.

A partir dessas constatações, o autor passou a investigar, juntamente com Naomar de Almeida Filho, como o conhecimento universitário foi produzido ao longo da história e quais mudanças poderiam auxiliar na superação dessas crises. Em relação a esse processo investigativo, os autores destacam que o conhecimento universitário foi desenvolvido ao longo do século XX de forma predominantemente disciplinar, implicando em uma produção relativamente descontextualizada das necessidades da realidade social.

Os pesquisadores determinam os problemas científicos, a sua relevância e as metodologias de pesquisa. Trata-se de um conhecimento homogêneo, visto que os agentes que o produzem têm os mesmos objetivos, a mesma formação e a mesma cultura científica; essa autonomia dos pesquisadores traduz-se numa certa irresponsabilidade social destes com os resultados da aplicação do conhecimento. A

partir de então, destaca-se uma distinção entre conhecimento científico e outros conhecimentos, da mesma forma que ocorre na relação entre ciência e sociedade (Sousa Santos y Almeida Filho, 2008).

Entretanto, ao longo da década de 1990, ocorreram alterações que desestabilizaram este modelo de conhecimento provocando uma transição para o conhecimento que os autores denominam pluriversitário.

É um conhecimento transdisciplinar, desenvolvido a partir da realidade, sendo que o princípio organizador da sua produção é a aplicação que lhe pode ser dada. A formulação dos problemas e a determinação dos critérios de relevância destes são realizadas conjuntamente por pesquisadores e população (Sousa Santos, 2004).

A sociedade deixa de ser um objeto de observação da ciência para ser o sujeito desse processo. A população passa a desenvolver uma relação nova e mais atuante com a ciência e a tecnologia e que, por isso, exige uma participação maior na sua produção e na avaliação dos seus impactos.

Esse contexto provoca um “confronto” entre o conhecimento científico e os outros conhecimentos, exigindo das universidades um nível de responsabilidade social mais elevado (Sousa Santo y Almeida Filho, 2008).

Entretanto, os autores destacam que os conhecimentos produzidos atualmente ainda distribuem-se entre esses modelos, alguns mais próximos do universitário e outros mais próximos do pluriversitário.

Analisando essas contribuições dos professores Boaventura de Sousa Santos e Naomar de Almeida Filho, verificamos algumas possibilidades de aproximação entre o conceito de “conhecimento pluriversitário” e o Projeto Político-Pedagógico do Setor Litoral da UFPR; nesse documento destaca-se que o fundamento básico de atuação dessa Universidade é a reflexão acerca da realidade concreta do lugar, como fonte

primeira; a partir dessa ação realiza-se o diálogo com o conhecimento sistematizado, a fim de efetuar a organização curricular e o desenvolvimento de projetos que devem partir dos alunos e envolver os professores e a comunidade (Universidade Federal do Paraná, 2008).

A partir de então, baseado nessas premissas, esse projeto articulou seu currículo em três grandes fases: “conhecer e compreender”, “compreender e propor” e “propor e agir”; são desenvolvidas dentro de três grandes módulos que dialeticamente se constituem e organizam todos os cursos: “Projetos de Aprendizagem”, “Interações Culturais e Humanísticas” e “Fundamentos Teórico-práticos”.

A aproximação desta organização curricular ao conceito de “conhecimento pluriversitário” é visível, pois estão previstos espaços de interação e aprendizagem entre alunos, professores e comunidade, contempla conteúdos interdisciplinares não mais focados apenas em aspectos puramente técnicos e preconiza projetos com perspectivas reais de aplicação, ou seja, construídos a partir da realidade.

Essa estruturação fica ainda mais evidente quando são mencionados os princípios que regem o trabalho pedagógico do Setor Litoral da UFPR: “comprometimento da Universidade com interesses coletivos”, “educação como totalidade” e “formação discente pautada na crítica, na investigação, na pró-atividade e na ética, capaz de transformar a realidade”.

O princípio do comprometimento da Universidade com interesses coletivos parte da premissa que o serviço público só tem razão de existir se for a favor da população, ou seja, a universidade tem seu papel e prática social referida na sociedade, portanto não existe para si.

Por sua vez, o princípio da educação como totalidade, se desenvolve no conjunto das relações sociais a partir da produção social de seus sujeitos. A intenção é

o desenvolvimento integral, não apenas no aspecto cognitivo, mas também nos aspectos afetivos e sociais, em uma perspectiva emancipatória e de protagonismo de seus sujeitos e de suas coletividades (Universidade Federal do Paraná, 2008).

O princípio da formação discente pautada na crítica, na investigação, na proatividade e na ética, capaz de transformar a realidade, fundamenta-se no processo emancipatório do aluno fazendo com que o mesmo se compreenda como sujeito que produz e transforma o seu meio social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável local.

Essa autonomia ocorre no exercício da construção da leitura da realidade concreta, mediada pelos espaços de fundamentos teórico-práticos e das interações culturais e humanísticas no diálogo com seus pares, professores e o meio social (Universidade Federal do Paraná, 2008). Cientes de que a ação da universidade deve considerar a realidade social, com base na perspectiva do “conhecimento pluriversitário”, proporemos a seguir intervenções possíveis pela universidade no que se refere ao planejamento estratégico para o esporte e lazer visando o desenvolvimento humano na região do litoral do Paraná.

4. Nuppel: principais resultados

O Núcleo de Práticas e Projetos em Esporte e Lazer/NUPPEL da UFPR está vinculado ao Curso de Gestão Desportiva e do Lazer do Setor Litoral a partir de um projeto de extensão. Com aproximadamente um ano desde a sua criação, destacamos que o seu desenvolvimento depende fundamentalmente do envolvimento/participação da comunidade local na medida em que essa indique/aponte demandas e/ou solicite o seu apoio para orientação/realização de seus projetos/atividades.

Considerando esse fato, nesse primeiro ano de funcionamento as ações do projeto restringiram-se quase que integralmente à sua organização interna sendo tal situação motivada por dois fatores principais: a) a greve dos servidores (docentes e técnicos) da UFPR, que alterou o ritmo do dia-a-dia das atividades da universidade e conseqüentemente do projeto; b) as eleições municipais que influenciaram na questão do acesso a comunidade. Tal influência relacionava-se, por exemplo, com a possibilidade de alguns candidatos utilizarem-se dessa situação para favorecer sua campanha ao relacionar a ação da UFPR a uma iniciativa sua. Ou seja, como se o projeto fosse de autoria dele em uma parceria com a universidade. Diante desse fato, optamos por aguardar o término das eleições.

De qualquer forma, mesmo com esse cenário destacamos as principais atividades realizadas e o respectivo número de pessoas envolvidas/participantes: a) o planejamento estratégico do Núcleo (vinculado aos conteúdos dos módulos do curso). Ao todo 18 estudantes do curso de Gestão Desportiva e do Lazer participaram do processo que, entre outros aspectos, originou a Missão (Proporcionar qualidade de vida, saúde e bem-estar à sociedade do Litoral paranaense, elaborando, analisando e assessorando atividades relacionadas ao esporte e lazer, solicitadas por qualquer pessoa física ou jurídica interessada em desenvolver projetos.) e a Visão (Ser referência na promoção e assessoria de projetos em esporte e lazer que visem a melhoria da qualidade de vida, saúde e bem-estar da sociedade no Litoral paranaense.) do Núcleo; b) organização do espaço físico do Núcleo realizado estudantes do curso de Gestão Desportiva e do Lazer; c) criação de arquivo físico e digital desenvolvido por 4 estudantes do curso de Gestão Desportiva e do Lazer e outros 3 bolsistas/voluntários do projeto; d) criação/organização de processos e procedimentos elaborados pelos estudantes; e) Apoio / assessoria a outros projetos de extensão

desenvolvidos no Setor Litoral; f) análise e parecer de solicitações (ex.: o indeferimento da solicitação da “Olimpíada do Encontro Sul Brasileiro de Empresários Juniores/ OLIMPESEJ”, que distanciava-se dos objetivos do NUPPEL); g) a organização da “I Clínica de Mini Vôlei do Litoral” em parceria com o Instituto Compartilhar e o Serviço Social do Comércio (SESC). Ao todo foram 89 participantes, sendo 22 professores dos municípios (11 de Paranaguá, 5 de Pontal do Paraná, 3 de Guaratuba, 2 de Morretes e 1 de Matinhos) e 67 alunos do curso de Gestão Desportiva e do Lazer. Todos os bolsistas/voluntários do projeto participaram da organização do evento; h) Planejamento das atividades para o “Encontro de Integração de Agentes de Reciclagem” promovido pela Incubadora de Projetos Econômicos e Sociais de base Solidaria/IPESS da UFPR Litoral (apesar do planejamento, o Encontro foi cancelado por falta de quórum). A previsão de atendimento era de 30 crianças e jovens. i) Apoio ao “Encontro de encerramento das atividades 2012/02” promovido pelo projeto Esportes náuticos na baía de Guaratuba/Guará Náutico – ENAMAR. Foram atendidas cerca de 50 crianças e jovens.

Enfim, o Núcleo de Práticas e Projetos em Esporte e Lazer/NUPPEL mantém suas atividades em desenvolvimento e continua seu processo de estruturação, procurando aproximar-se cada vez mais da comunidade local, visando o atendimento das suas necessidades em relação ao esporte e lazer.

5. Considerações finais

Realizamos um ensaio sobre as possibilidades e desafios da aplicação dos fundamentos do Projeto Político Pedagógico (PPP) da UFPR Setor Litoral a partir do exercício efetivo do Núcleo de Práticas e Projetos em Esporte e Lazer/NUPPEL. Para

realização dessa proposta, primeiramente realizou-se a conceituação dos termos planejamento estratégico, desenvolvimento humano e sustentabilidade.

Como perspectiva teórica para essa proposição, utilizamos as contribuições dos professores Boaventura de Sousa Santos e Naomar de Almeida Filho (2008) quanto à atuação da universidade no século XXI, aproximando-as da proposta do Projeto Político Pedagógico da UFPR Setor Litoral.

Mediante ao processo de implantação e desenvolvimento do NUPPEL, constatou-se a importância da realização de um planejamento estratégico. Mesmo assim, a necessidade de ações articuladas em rede com outros projetos e/ou instituições ainda apresenta-se como um desafio para os futuros gestores e profissionais que atuarão com o esporte e lazer no litoral paranaense.

Ao mesmo tempo, tal fato amplia a possibilidade e necessidade de intervenção da universidade, que permite o desenvolvimento de ações inovadoras de utilização sustentável das peculiaridades regionais, visando promover o esporte e lazer para a população residente e turística.

6. Referências

Betti, M. (2002). Esporte telespetáculo e mídias: implicações para a qualidade da vida. En MOREIRA, W. y SIMÕES, R. *Esporte como fator de qualidade de vida*. Piracicaba: Unimep.

Coakley, J. (2008). *Sports in Society: Issues and Controversies*, 9ª Ed. New York: McGraw-Hill.

Elias, N. y Dunning, E. (1992). *A Busca da Excitação*. Lisboa: Difel.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2006). *Equipamentos culturais, segundo os municípios do Paraná - agosto 2006*. Curitiba: IPARDES.

Marangon, M., Presznhuk, R., Sordi, R. Y Peralta Agudelo L. P. (2004). Indicadores de sustentabilidade como instrumento para avaliação de comunidades em crise: aplicação à comunidade de Serra Negra, APA de Guaraqueçaba. En: Peralta Agudelo, L. P. (Org.). *Coletânea Educação e Tecnologia – Indicadores de Sustentabilidade: PPGTE/CEFET-PR (No Prelo)*.

Marchi Júnior, W., Afonso y Gilmar F. (2007). Globalização e esporte: apontamentos introdutórios para um debate. En: Ribeiro, L. C. (org.). *Futebol e Globalização*. 1 ed. Jundiaí: Fontoura, v. 1, p. 127-143.

Moisés, H. (1999). *O município no século XXI: cenários e perspectivas*. São Paulo: FPFL-CEPAM.

Rossetti-Ferreira, M. C., Amorim, K. S. y Silva, A. P. S. (2000). Uma perspectiva teórico-metodológica para análise do desenvolvimento humano e do processo de investigação. *Revista Psicologia: Reflexão e Crítica*, 13(2), Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010279722000000200008&script=sciarttext&tlng=pt#back>>.

Sousa Santos, B. (2004). *A universidade do século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. [s.l.]:[s.n].

Sousa Santos, B. y Almeida Filho, N. de. (2008). *A universidade do século XXI: Para uma universidade nova*. Coimbra: Edições Almedina.

Universidade Federal do Paraná. (2008). *Projeto Político Pedagógico da UFPR Litoral*. Curitiba: [s.n.].

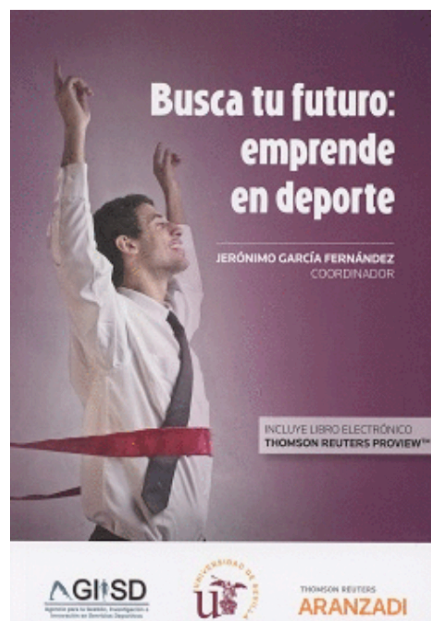
Información libros de interés

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.

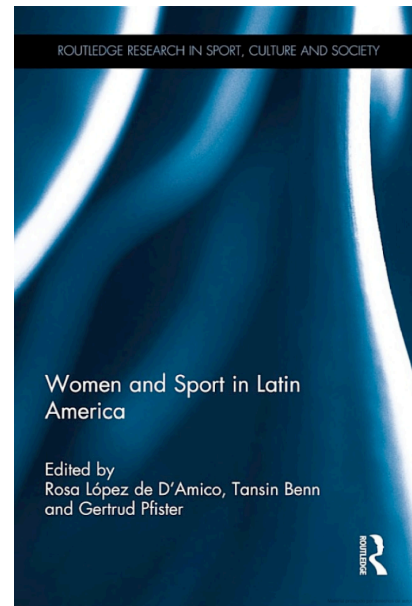


Women and Sport in Latin America.

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)