

# Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva

*Conceptual basis around the sport administration area*

Liliana María Cardona Mejía<sup>1</sup>  
Juan Carlos Padierna Cardona<sup>2</sup>  
Mauricio Córdoba Arboleda<sup>3</sup>  
Enoc Valentín González Palacio<sup>4</sup>

## Resumen

El *Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte GRICAFDE* (Universidad de Antioquia) y el *Grupo de Investigación Estudios Interdisciplinarios sobre Educación ESINED* (Universidad de San Buenaventura), han generado la trazabilidad pertinente para potenciar el área de la administración deportiva en todo el ciclo de formación que ofrecen ambas universidades. Es así como, luego de procesos de educación formal universitaria, educación pos gradual universitaria, procesos de investigación, extensión, proyección social y educación continua desde seminarios, diplomados y conferencias en diversos escenarios académicos, se generan hilos conductores para posicionar, visibilizar e impactar desde la administración, la gestión y la gerencia deportiva a

las instituciones educativas, las organizaciones deportivas y las organizaciones comunitarias. Uno de los elementos que permite desarrollar tales acciones es la investigación que se desarrolló entre las dos universidades, a partir de la cual se llega a acuerdos conceptuales, siempre iniciales, y que, desde la perspectiva del mejoramiento continuo, serán punto de partida en la generación de comunidad académica desde el citado conocimiento disciplinar, basado en procesos de investigación en los saberes y usos de la *administración deportiva*, la *gestión deportiva* y la *gerencia deportiva*, determinando su relación con la educación, de tal manera que se mire al sujeto en la Institución Educativa y en la Organización Deportiva - comunitaria como una construcción histórica individual, social y contextual.

**Palabras clave:** administración deportiva, gestión deportiva, gerencia deportiva

---

Recepción: 01-05-2013 / Modificación: 20-08-2013 / Aceptación: 10-10-2013

- 1 Magister en Educación, Especialista en Administración Deportiva. Profesora Instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia. Grupo de investigación en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte – GRICAFDE (Colombia), lili.cardona25@gmail.com
- 2 Magister en Educación, Especialista en Administración Deportiva. Director de la Licenciatura en Educación Física y Deportes de la Universidad de San Buenaventura. Grupo de Investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Educación – ESINED (Colombia), juan.padierna@usbmed.edu.co
- 3 Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos. Docente Investigador Universidad de San Buenaventura. Grupo de Investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Educación – ESINED (Colombia), maokordoba@gmail.com
- 4 Magister en Motricidad – Desarrollo Humano, Especialista en Gerencia Social. Docente Investigador Universidad de San Buenaventura. Grupo de Investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Educación- ESINED (Colombia), enoc.gonzalez@gmail.com

Cómo citar este artículo: Cardona M. Liliana M., Padierna C. Juan C., Córdoba A. Mauricio&González P. Enoc V.(2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. En: Revista Educación física y deporte. Vol. 32-2 p.1471-1478

## Abstract

GRICAFDE research group “research group of Applied Science in Physical Activity and Sport” of the University of Antioquia and ESINED Research group of “Education Interdisciplinary Studies” of the University of San Buenaventura have generated the relevant traceability to enhance the sports administration area throughout the training cycle offered by the two universities. Thus, after the formal major, postgraduate studies, research process, extension, social projects and continued education from seminars, associate degrees and conferences in several academic events. These stages generate positive ties to show and to impact the educative management in educative institutions. One element that allows developing such actions, it is a research developed between the two universities and from which initial conceptual agreements are reached, always from the perspective of continuous improvement and will be the starting point in generating community from the academic disciplinary knowledge based on research processes and uses knowledge of sports administration and sports management. Determining their relationship to education, so the subject can be part of the Educational Institution and the Sports Community Organization as a historical construction, individual, social and contextual.

**Keywords:** Sports Administration, Sports Management

## Contextualización

El presente artículo es producto de la investigación *El Perfil Profesional del Educador Físico en La Administración Deportiva a la luz de las Organizaciones Deportivas del Municipio de Medellín- Antioquia*, desarrollado por el Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte GRICAFDE y el Grupo de Investigación Estudios Interdisciplinarios sobre Educación ESINED.

La administración deportiva, como área específica de los currículos de formación en los programas de Educación Física, ha estado presente a nivel de pregrado y posgrado (especialización) y

es un posible campo de acción para el Educador Físico. Sin embargo, el impacto de las universidades desde el área en las organizaciones deportivas, es aún bajo, puesto que muchas de ellas han sido, y son, direccionadas por profesionales con otro tipo de formación, y en algunos casos, como el de las ligas deportivas, los dirigentes han tenido un recorrido como practicantes en la misma disciplina, pero no como administradores o gestores del deporte y llegan a la entidad más por vínculos familiares o de amigos, tal como lo expresa el estudio de Zapata & col. (2010).

Esta situación, problemática para el contexto, hace pensar, desde la universidad, que es necesario una mayor calidad del proceso de formación, visibilidad e impacto desde el área en las organizaciones del sector. Así mismo, otra problemática que se presenta, es la ambigüedad conceptual entre los términos administración, gestión y gerencia, dado que algunos autores los consideran sinónimos (Morales, 2009) y otros los diferencian (Beltrán, 1998). Por lo tanto, la investigación también se propuso, de manera específica, reconocer los fundamentos conceptuales sobre el área y generar una orientación teórico conceptual que sirva de ruta para las universidades que trabajan en ella. El énfasis del presente artículo está dado en este punto, es decir, en la fundamentación conceptual de la administración deportiva como área específica de la educación física.

## Metodología

Para el reconocimiento de los fundamentos conceptuales sobre administración deportiva, se realizó una revisión documental, inicialmente en las bases de datos bibliográficas Dialnet y Ebsco, desde los términos de búsqueda *Administración Deportiva, Gestión Deportiva y Gerencia Deportiva*; posteriormente, dada la escasa cantidad de información recuperada, se amplió la búsqueda a libros desde el sistema de bibliotecas universitario y no solo de administración deportiva, sino también de introducción a la administración, pues, coincidiendo con Villamarín (2004) los fundamentos teóricos de la administración en las organizaciones del deporte, provienen de la administración en general. Una vez identifi-

cadadas las fuentes, se procedió a registrarlas y organizarlas en una ficha se Resumen Analítico de Investigación RAI, diseñada para el estudio, que se digitó y analizó en una hoja de cálculo de Excel 2010.

### Resultados

Se consultaron 71 fuentes, de las cuales el 56% fueron libros y el 44% artículos de revista de las bases de datos Ebsco y Dialnet, en el período 1994 y 2013; la mayor cantidad de publicaciones se produjo en el año 2006, con un 34%.

En el contexto colombiano se consultó el 42% de las fuentes, seguido por México con 30% y España con 24%; otras fuentes con menor representación, fueron Argentina y Estados Unidos.

Con relación al concepto de administración deportiva, es necesario señalar dos asuntos: el primero tiene que ver con la ambigüedad conceptual que existe, dado que al iniciar la búsqueda surgen otros términos asociados, como son gestión y gerencia deportiva; algunos autores los consideran sinónimos y otros prefieren diferenciarlos, de allí que se haya considerado incluir en la búsqueda, los términos gestión y gerencia. El segundo asunto tiene que ver con el bajo registro de fuentes que abordan los conceptos de manera específica, pues solo nueve autores de las fuentes consultadas conceptualizan sobre administración, gestión o gerencia deportiva; por lo tanto, se amplió la búsqueda a textos de

administración en general, dado que, como se mencionó, los fundamentos de la administración deportiva, provienen en su mayoría de allí.

El concepto de administración tuvo un registro del 46%, gestión el 39% y gerencia el 11%; hubo un registro del 3% para el término *sport management*, cuyo significado en Español es administración deportiva.

De manera sintética, los conceptos objeto de análisis presentan las siguientes acepciones:

#### *Administración*

De manera significativa se encuentra el concepto de administración referido al proceso administrativo, es decir, a las acciones de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar, con otro aspecto también recurrente, como es el alcance de un propósito común.

Otros elementos presentes tienen que ver con la coordinación de recursos, la estrategia organizacional, el diseño y orientación de la organización y, desde una perspectiva más moderna, aparece el concepto de creatividad, sugiriendo que el concepto de administración va más allá de lo operativo de la organización y que hay toda una puesta en escena de la creatividad de los administradores para orientar las organizaciones.

En la siguiente tabla se presentan algunos conceptos y los autores que, de manera genérica, tienen elementos de coincidencia:

Tabla 1. Conceptos de administración

Autores	Concepto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gulik, Dimok y Max, citados por Galván</li> <li>• Soucie</li> <li>• Kast, citado por Hernández</li> <li>• Villamarín</li> </ul>	Acciones para el alcance de un propósito común
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torres y otros</li> <li>• Gutiérrez</li> <li>• Amaru</li> <li>• Bernal</li> <li>• Hernández</li> </ul>	Proceso administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torres y otros</li> <li>• Jones y George</li> </ul>	Coordinación de actividades, personas y recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fedman, citado por Galván</li> <li>• Galván</li> <li>• Alcérreca</li> </ul>	Diseño y orientación de la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torres y otros</li> </ul>	Estrategia organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hernández</li> <li>• Dimok, Kast y Rosenzweig, citado por Galván</li> </ul>	Concepto genérico, público, transversal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torres y otros</li> <li>• Calori y Mintzberg, citados por Torres y otros</li> </ul>	Expresión creativa del ser humano para la toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irena Durdová</li> <li>• Shobha Pramod Shinde</li> </ul>	Estudio y práctica de las actividades de la organización relacionadas con deportes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galván</li> </ul>	Campo de estudio, proceso o función

Uno hallazgo que aporta significativamente al estudio, es el aporte de Galván (2004), quien considera que la administración se puede entender como campo de estudio, proceso y función.

Como campo de estudio, en palabras de Galván (1994), se considera una ciencia en formación, con un conocimiento que está presente en la mayoría de las ocupaciones y, por lo tanto, es transversal. Este conocimiento, según Torres & Mejía (2006) quienes también conceptualizan al respecto, está conformado por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional.

Como proceso, se refiere a las actividades necesarias para alcanzar un propósito, las cuales implican el proceso administrativo en sí mismo, pero también un grupo de personas, reglas y

procedimientos. Como función, tiene que ver con la definición de objetivos y la orientación para su consecución, lo que implica toma de decisiones.

De esta manera, podría decirse que la administración, en general, es una disciplina que estudia elementos del proceso administrativo, el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano, entre otros; sin embargo, la Administración Deportiva por su escaso desarrollo, no podría tener el mismo carácter de disciplina y se asumiría más bien como una rama de la administración en general, que se ocupa de los mismos elementos, pero aplicados a la organización deportiva y, desde esta perspectiva, con principios y trazabilidad en la generación de nuevo conocimiento, con tendencias y diferentes teorías o perspectivas que permiten comprender la dinámica de la organización, en articulación

con el contexto y la proyección de la misma, a partir de orientaciones locales, nacionales e internacionales, definiendo un proceso racional, crítico, con sentido y criterio en la gestión y aplicación de recursos, del talento humano, de los fines de la organización deportiva, entre otras acciones estratégicas para la institución u organización deportiva o comunitaria.

### Gestión

Cuando se profundiza y se trata de conceptualizar sobre el término *gestión*, se confirma el debate

conceptual que existe, puesto que se encuentran definiciones similares o iguales a las de administración.

La mayoría de los autores relacionan la gestión con las acciones para la consecución de objetivos, lo cual aparece también en administración; sin embargo, autores como Blejmar (2006) y Corripio (en Morales, 2009), aunque coinciden con esta definición, otorgan un especial interés a la acción y al cómo, es decir, se habla de acciones determinadas, coordinadas, de trabajo en equipo y enfatizan que está acción –que no es de cualquier manera- es el énfasis que diferencia a la gestión de la administración.

Tabla 2. Conceptos de gestión

Autores	Concepto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blejmar</li> <li>• Zapata y otros</li> <li>• Estrada</li> <li>• Mestre y Rodríguez</li> <li>• Alonso, citado por Torres y otros</li> <li>• Real Academia, citada por Hernández</li> <li>• Mora, citado por Morales</li> <li>• Gutiérrez</li> </ul>	Acciones para la consecución de objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corripio, citado por Morales</li> </ul>	Acción de administrar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta</li> </ul>	Coordinación de acciones y recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hernández</li> <li>• Morales</li> <li>• Gall</li> </ul>	Evolución del término administración. Estilo de administración. Más en lo empresarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodríguez citado por Morales</li> <li>• Acosta</li> <li>• Posada</li> </ul>	Proceso administrativo

En la búsqueda, llamó la atención el hecho de que la gestión suele apellidarse: gestión administrativa, gestión académica, gestión directiva, gestión del conocimiento, gestión del talento humano, entre otros. Sin pretender profundizar mucho en ello, se menciona la clasificación que propone Acosta (2005) acerca de esta noción:

**Gestión clásica:** remite específicamente al proceso de planear, organizar, coordinar y controlar; en otras palabras, se refiere a las etapas

que tradicionalmente se han reconocido como etapas del proceso administrativo.

**Gestión conductual:** presenta la motivación como la base de desarrollo de todo el proceso de gestión, puesto que en tanto las personas estén motivadas, podrán mejorar su productividad. Una de las competencias que, por lo tanto, deberá tener un gerente, es la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo.

**Gestión científica:** se basa en el proceso de estadísticas y de tecnología para la mejora en los procesos de gestión; por lo tanto, hace aportes significativos al desarrollo de eventos deportivos, procesos de control y evaluación, inventarios de materiales y equipamientos, entre otros.

**Gestión sistémica:** entendiendo la organización como sistema en donde todos sus componentes deben estar articulados, la gestión sistémica apunta precisamente a la coordinación de todos los elementos del proceso de gestión, para que funcionen como un todo integrado, con lo que se considera, el proceso se tornará más exitoso.

**Gestión coyuntural:** su principio es considerar que no hay una única ni perfecta manera de hacer las cosas y que las condiciones de la organización van cambiando, por lo que el gerente de la organización debe encontrar una respuesta oportuna y efectiva a cada situación.

Rodríguez (en Morales, 2009), habla de gestión administrativa, como el cumplimiento de las acciones referidas al proceso administrativo.

En consecuencia con los hallazgos del estudio, se asume la gestión como la acción, motivación y actitud que emprende el administrador o gerente para hacer que su estilo de dirección, planes de acción, proyectos y actividades respondan y sucedan en congruencia y coherencia con los planteamientos estratégicos que tiene la institu-

ción, la organización deportiva o la organización comunitaria, donde sus acciones y estrategias con el talento humano que integra su organización, son determinantes y potenciadores desde lo humano hacia la calidad de las acciones que revitalizan los procesos y proyectos.

### Gerencia

Se encontró que el término *gerencia* tiene una mayor claridad en su definición y se relaciona más con cargos directivos; por lo tanto, hace parte del proceso de dirección. También se encontraron coincidencias que indican su uso más común en el sector empresarial.

### Conclusiones y Discusión

La ambigüedad conceptual que existe entre la administración y la gestión se hace evidente en el estudio, pues se encuentran elementos comunes y diferenciadores, pero también conceptos iguales en referencia a los dos términos. Se presenta mayor claridad en relación con el término *gerencia*, el cual hace referencia a cargos del nivel directivo en las organizaciones.

Siendo así, se profundizó el proceso de análisis sobre los términos administración y gestión; en la siguiente tabla se ilustran algunos elementos comunes y diferenciadores:

Tabla 3. Paralelo entre los conceptos Administración y Gestión

Administración	Gestión
Genérico	Empresarial
Sector público	Sector privado
Diseño de la organización	Puesta en marcha
	Evolución del término administración
	Estilo de administración
<b>Elementos comunes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para el logro de un propósito compartido</li> <li>• Proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar</li> <li>• Coordinación de actividades y recursos</li> </ul>	

A manera de conclusión, se puede plantear entonces:

- Los conceptos de administración y gestión se refieren a las acciones desarrolladas en el marco del proceso administrativo por lo cual, aunque también existen diversas denominaciones desde varios autores, se pueden mencionar como puntos de convergencia la planeación, organización, dirección, control y evaluación.
- En los dos términos están de por medio los objetivos organizacionales y un equipo de trabajo en torno a ellos, es decir, hacen referencia a las acciones que los equipos de trabajo emprenden para el alcance de unas metas compartidas.
- Si se trata de diferenciar los términos, incide de manera determinante el aspecto actitudinal, pues es el elemento diferenciador que determina la manera de proceder y que está ligado al concepto de gestión; desde esta perspectiva, se considera que las acciones para el alcance de los objetivos deben ser de determinada manera, y no de cualquier manera, lo que implica elementos de mediación, comunicación asertiva, liderazgo, motivación, articulación, entre otros.

De esta manera, se asume la gerencia deportiva como el entramado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener el gerente en las organizaciones para asumir con criterio, calidad humana, alto desempeño profesional y siempre en clave de mejoramiento continuo, desde referentes puestos en escena a través de teorías, saberes, discursos, investigaciones y prácticas, para darle tratamiento adecuado y pertinente al flujo de información, a los procesos de comunicación, a deberes y responsabilidades de la alta dirección en relación con instancias decisorias, motivando y mejorando continuamente el clima laboral, los procesos, las actividades y acciones al interior de la organización educativa, deportiva o comunitaria.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la administración deportiva, como área específica de la Educación Física, se encuentra aún en desarrollo; por lo tanto se teoriza a partir de

la Administración en general; sin embargo, es importante reconocer que la Administración y la Administración Deportiva, pertenecen a diversas áreas de conocimiento; la Administración Deportiva, por su parte, es una área específica de la Educación Física y pertenece a las Ciencias de la Educación. La Administración pertenece al área de la Economía, Administración, Contaduría y afines (SNIES, sf). En este sentido, los objetos de estudio pueden ser diferentes y no se deberían considerar en igualdad de condiciones, por lo menos desde el conocimiento, el administrador de empresas y el educador físico con un desempeño en el área de la administración deportiva.

De esta manera, se reconoce el rol que cada uno ejerce en sus organizaciones y este campo de acción es posiblemente lo que hace que cada proceso sea diferente, pues los objetos misionales de una empresa difieren de los de la organización deportiva.

## Referencias

- Acosta R (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Alcérrec J (2000). *La administración como disciplina*. México: Pearson Educación.
- AmaruAC (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Bernal CA (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Blejmar B (2006). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Congreso de la República (1995). *Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte*. Colombia: El Congreso.
- Durdová I (2012). Rapid Development of Sport and Sport Management at the Beginning of the Third Millennium. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 68: 336-40.
- Estrada S (2011). *Gestión del talento humano en organizaciones deportivas*. Armenia, Colombia: Kinesis.

- Gall H (1996). Gerencia Deportiva: bases y aspectos interculturales. *Educación Física y Deporte*, 18 (2).
- Galván J (1994). *Tratado de administración general*. México: Trillas.
- GutiérrezJF (2003). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Armenia, Colombia: Kinesis.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Dirección y Gestión Deportiva*. Armenia, Colombia: Kinesis.
- Hernández SJ (2011). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Jones GR, George JM (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Mestre JA, Rodríguez G (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. Barcelona, España: INDE.
- Ministerio de Educación Nacional (s.f.). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior* (Sitio Web).
- Morales MA (2009). *La Organización y Gestión de las actividades físico deportivas en la Universidad: un caso práctico*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Posada JJ (2011). *Una propuesta para mejorar el proceso administrativo de las ligas deportivas de Antioquia*. Armenia, Colombia: Kinesis.
- Pramond S (2013). Sport management at zonal level. *Indian Streams Research Journal*, 2 (12).
- Soucie D (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona, España: INDE.
- TorresS, Mejía AH (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19 (32): 111-33.
- Villamarín S (2004). *Administración de las organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte*. Santander del Quilichao, Colombia: Imprelibros.
- ZapataGL, Zapata GA, Gómez Y (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6 (11).