

Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis

Evolution of sport management in the Spanish context: synthesis

Belia Méndez Rial
Universidad de Vigo

Resumen: La Gestión deportiva es un área de conocimiento profesional y científica relativamente joven con un enorme potencial por desarrollar a nivel teórico y práctico. Es por ello que, el objetivo del presente trabajo es profundizar en la evolución de la misma: pasado, presente y tendencias futuras. Fruto de una revisión bibliográfica sobre fuentes documentales de gestión y gestión del deporte, se expone una síntesis de cuáles han sido sus antecedentes desde la antigüedad al siglo XIX y su desarrollo en el territorio español en los siglos XX-XXI. Las reflexiones finales incluyen algunas orientaciones futuras que van encaminadas a fortalecer la disciplina. En concreto, se recomienda disponer de organizaciones flexibles, profesionales formados, nuevos sistemas de dirección y gestión y potenciar la investigación.

Palabras clave: Tendencias, Historia, Deporte, Administración, España.

Abstract: Sport management is a young professional and scientific area of knowledge with high practical and theoretical potential. That is why, the main objective of this article is to analyze the evolution of it: past, present and future tendencies. After a bibliographical review about management and sport management, we explain a synthesis of what was the antecedents from the antique to the XIX century and what is its development in the Spanish context in the XX and XXI century. The final conclusion includes some future orientation that explains how we could strengthen the discipline. In particular, we recommend to have flexible organizations, qualified professional, new systems of direction and management and to increase the number and quality of the research.

Key words: Tendencies, History, Sport, Administration, Spain.

Introducción

La Gestión tiene sus orígenes en las primeras etapas de la vida del hombre. Desde la antigüedad se realizaban labores relacionadas con la planificación, organización, dirección o control del trabajo, pudiéndose afirmar que existía algún tipo de gestión encaminada a optimizar los recursos en todos los sentidos y en diferentes ámbitos (social, cultural, sanitario, económico, educativo, miliar e incluso deportivo). Hasta el siglo XIX, después de la revolución industrial, no aparecen diferentes pensadores y teorías que ayuden a entender esta disciplina como un área científica. Su evolución continúa hasta la actualidad.

Refiriéndonos al sector deportivo, la Gestión Deportiva tal y cómo la entendemos hoy en día data de principios del siglo XX. Es en el siglo XXI cuando se consolida como un área específica de las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (ANECA, 2004) en sus dos vertientes profesional y científica (Pires, 2005) pero en la actualidad aún sigue considerándose una disciplina joven (Costa, 2005; Jae, 2013).

En el territorio español, haciendo un repaso histórico, las influencias de los cambios producidos en el contexto deportivo y, concretamente, en las organizaciones deportivas, han contribuido a que el docente y coordinador de actividades físico-deportivas evolucionara hasta lo que entendemos hoy en día por director, gestor deportivo. Algo que implicó la aparición de nuevas exigencias a nivel de sistematización de conocimiento y habilidades de este profesional (Pérez, 2002) y un aumento de la demanda del mismo, produciéndose una expansión y consolidación de su mercado de trabajo (Campos, et al., 2006).

En general, el conocimiento de la gestión deportiva, por tradición, ha sido inexacto e imperfecto, desarrollándose tradicionalmente por intuición, suerte, sin sistematizar el contenido puesto que las variables que manejan los administradores son numerosas, complejas y normalmente no se recogen de forma documental. Del mismo modo, los profesionales de la gestión del deporte se dedicaron históricamente más a la práctica que a la teoría. De ahí que las referencias que encontramos que nos clarifiquen esta área de conocimiento son escasas.

Bajo esta perspectiva, se dice que la Gestión del Deporte como un área de conocimiento relativamente reciente, en evolución y con un gran potencial profesional y científico futuro. Por ello, la finalidad del presente artículo es sintetizar la evolución histórica de la misma para com-

prenderla mejor y animar a ampliar el corpus de conocimiento teórico y su aplicación práctico.

Para ello se ha realizado una síntesis del pasado, presente y futuro de la Gestión del Deporte a partir de las siguientes fuentes documentales de autores relevantes relacionados con la temática objeto de estudio: Acosta, 1999; Alberto, Hernando y Fernández, 1996; ANECA, 2004; Aragón, 1991; Beotas et al, 2006; Blanco, 2013; Bueno, 1996; Campos et al, 2006; Cecilio, 2000; Celma i Jiménez, 2002; Celma i Jiménez, 2004; Chiavenato, 1987; Costa, 2005; CSD y FEMP, 2008; De Andrés, 1997; De Lucas Heras, 1993; Díez de Castro y Redondo, 1996; Dorado y Gallardo, 2005; Gómez Tafalla, 2003; Jae, 2013; Koontz y Wehrich, 1991; Koontz y Wehrich, 2004; Lacasa, 2012; Luna-Arocas, 2000; Luna-Aroca, 2000; Lussato, 1976; Martín, 1996; Martínez del Castillo, 1995; Méndez, 2010; Mestre, 1997; Paris, 1998; Pérez Hernández, 2002; Pires, 2005; Quesada y Díez, 2013; Rivas, 1996; Robbins, 1987; Sánchez y Rebollo, 2000; Soucie, 2002; Soucie y Doherty, 1996; Taylor, 2011; Tomas i Noales, 2002; Zambrana, 2004; Zeigler, 1987)

Evolución de la gestión deportiva: antigüedad al siglo XXI

La Gestión Deportiva, no nace de forma espontánea, sino que tal como se expone a continuación es el resultado de un largo proceso de evolución. Sus antecedentes se ubican en la antigüedad y en las teorías científicas de la administración del siglo XIX y XX. Posteriormente, aparece influenciada por los cambios producidos en el contexto económico-social constituyéndose como una disciplina científica y profesional. Su madurez y evolución continúa hasta la actualidad.

Antecedentes de la Gestión del Deporte

Orígenes de la gestión

Desde la antigüedad se realizaban labores relacionadas con la planificación, organización, dirección o control del trabajo, pudiendo afirmarse que en las civilizaciones pasadas existía algún tipo de gestión enfocada hacia estos fines aunque con diferente orientación (tabla 1).

Tabla 1. Evolución de la gestión desde la antigüedad y hasta la administración científica del XX (Adaptado de Pires, 2005, p.126)

FECHA	RESPONSABLES	ESCUELAS - TEORÍAS - MODOS
4000a.C.	EGIPCIOS	Reconocen las necesidades de planificar, organizar y controlar
3000a.C.	SUN TZU	Necesidad de pensamiento estratégico: "El arte de la Guerra"
400a.C.	SÓCRATES	Universalidad de la Gestión
400a.C.	PLATÓN	Principio de especialización
1426	ARSENAL DE VENECIA	Contabilidad de los costes
1776	ADAM SMITH	Aplicación de los principios de especialización al trabajo
1800	JAMES WATT	Procedimiento de patronización de operaciones
1900	FREDERICK TAYLOR	Administración científica

Enfoques, teorías científicas y precursores del siglo XIX y principios del XX

Los mayores avances y la constitución del desarrollo teórico de esta disciplina se producen a partir del siglo XIX. A lo largo de este siglo es cuando se generan innumerables perspectivas pertenecientes a teóricos de cada una de las épocas que consolidan lo que entendemos por Administración Científica y constituyen los cimientos y el «poso» de la situación actual.

Con la revolución industrial se exigen procedimientos especiales para la organización y gestión del trabajo y es la época a partir de la cual diferentes pensadores considerados «fundadores» o «padres» de las teorías y conocimientos científicos de la administración de empresas del siglo XIX y XX, comienzan a desarrollar de forma sucesiva pero simultánea sus enfoques y teorías, creando los «inicios salvajes de la gestión» (Celma i Jiménez, 2004) y el «surgimiento de la selva de las teorías administrativas» (Koontz & Wehrich, 2004).

Las principales teorías de la gestión descritas en las fuentes bibliográficas (Chiavenato, 1987; Díez de Castro & Redondo, 1996; Gómez Tafalla, 2000; Koontz & Wehrich, 1991; Lussato, 1976; Pires, 2005; Robbins, 1987) se concretan, según la clasificación más completa de todas citada por Koontz y Wehrich (2004), en: a) Enfoque empírico o de casos; b) Enfoque del comportamiento interpersonal; c) Enfoque del comportamiento grupal; d) Enfoque de sistemas sociales cooperativos; e) Enfoque de sistemas socio técnicos; f) Enfoque matemático o de la ciencia de la administración; g) Enfoque de la teoría de las decisiones; h) Enfoque de los sistemas; i) Enfoque de contingencias o situacional; j) Enfoque de los papeles administrativos; k) Enfoque de las 7-s de Mckinsey; l) Enfoque del proceso administrativo u operacional; m) Enfoque de la reingeniería y n) Enfoque de la administración de calidad total.

Cada enfoque explica el proceso de gestión desde una determinada perspectiva. Todas constituyen parte del cuerpo de la doctrina de la administración y dotan a la Gestión Deportiva de un marco teórico que permite fundamentar los estudios científicos y, desde el punto de vista práctico, ayudan a que los Gestores Deportivos mejoren su propia intervención al adquirir un conocimiento acumulado que explique de qué forma las organizaciones fueron y son gestionadas.

Para simplificar y comprender de una forma más sencilla las teorías científicas sobre la gestión, las agrupamos en cuatro grupos (Bueno, 1996): a) Clásicas; b) Cuantitativas; c) De sistemas y d) Teorías actuales. Sobre las cuales explicaremos brevemente su enfoque y precursores en las tablas incluidas a continuación.

a) Las teorías clásicas: se distinguen por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia entendiéndola en su conjunto como un sistema. Entre sus escuelas, destaca el enfoque clásico que define las funciones de la administración desde el método científico. Entre sus precursores: Taylor, Fayol, Weber, Müntzberger, Mayo, Follet, Merton, Gouldner, Barnard, Simon.

b) Teorías cuantitativas y decisional: concibe la organización y sus procesos a través de la aplicación de modelos matemáticos y algoritmos operativos de solución de problemas empresariales (teoría matemática enfocada a la optimización) y, por otro lado, manifiesta que las tareas administrativas se llevan a cabo por medio de decisiones y por ello los administradores necesitan saber tomar decisiones y saber con exactitud cómo tomarlas mediante procesos lógicos (teoría de las decisiones o comportamiento administrativo enfocada a la satisfacción).

c) Teoría de sistemas o situacional: que concibe la organización como un sistema ya sea desde un punto de vista sistémico (estudio de la estructura y los procesos), socio-técnico (enfatisa la influencia del sistema técnico sobre el social) o contingencial (estudia las influencias de las circunstancias sobre la estructura y comportamiento organizativos).

d) Teorías actuales: se fundamentan en los nuevos enfoques de empresa como organización incluyendo tres propuestas: a) Estilos directivos de Mintzberg que analiza de las características del trabajo de los directores y de los papeles administrativos que estos pueden desempeñar; b) Las siete eses de Mckinsey de Peters y Waterman, que es una revisión del enfoque neoclásico integrando otros enfoques a través de

los siete conceptos que avalan la excelencia empresarial (estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, valores compartidos y habilidades) y c) El enfoque operacional de Koontz y Wehrich que es una revisión de conceptos, principios, técnicas y conocimientos interdisciplinarios para desarrollar una teoría administrativa de aplicación práctica, basada en los procesos.

Aparición y evolución de la Gestión del Deporte en el siglo XX

Tras esa selva de teorías científicas, a partir del siglo XX comienza a cristalizar la gestión del deporte desarrollándose de forma diferente en función del contexto donde se desenvuelve. Siguiendo a Pires (2005) y Costa (2005) la situación de Norte América, como referente, y Europa se caracteriza por lo que exponemos a continuación.

En Norte América la gestión deportiva se asocia a la necesidad de hacer dinero. Se genera a partir de una lógica de negocio y parte de las ligas profesionales y el sistema de competiciones inter-colegios y universidades. Es por ello que hasta 1970 no existían estudios significativos relacionados con la gestión y administración del deporte. En los 80 es cuando crece exponencialmente tras fundarse la NASSM (North American Society for Sport Management) en 1985 y el Journal of Sport Management en 1987. En 1993 se establecen los criterios mínimos para un currículo de gestión deportiva incluidos en el documento «Standard for currículo and voluntary accreditation of sport management» elaborados por la NASSM y NASPE (North America Society for Physical Education) que engloban las siguientes áreas de conocimiento: marketing, turismo, recursos humanos, tecnología de la información, relaciones internacionales, planificación estratégica y gestión de negocios.

En Europa, por el contrario, se orienta hacia la intervención política de la administración pública y de la consecuente generalización de la práctica deportiva a través del «Deporte para Todos». Adopta una actitud más sociológica y jurídica e incluso económica política. Los primeros trabajos son de 1950. Se enfocan principalmente hacia la organización política de la educación física y el deporte y exponen la «exigencia de una racionalización» y de la necesidad de «definir políticas deportivas». Algunos textos editados en esta época son: a) En 1975 la edición de la obra «Problemas de la Organización y administración del deporte» del Comité Olímpico Internacional donde aparecen nombres como José María Cagigal; b) En 1995 un documento producido a nivel del Sport Management Comité da European Network of Sport Sciences in Higher Education que pretende establecer los criterios mínimos respectivamente para atribuir los diplomas de licenciatura y de masters a nivel de las universidades adherentes.

En el territorio español, la gestión evoluciona pareja a los cambios económicos y contextuales producidos a lo largo del siglo XX en relación a parámetros asociados con: negocios, acción pública, sistemas individuales y organizativos (tabla 2).

Tabla 2. La gestión deportiva en España de 1900 hasta el siglo XXI (Adaptado de Alberto, Hernando y Fernández, 1996; Celma i Jiménez, 2004)

FECHA	NEGOCIOS	ACCIÓN PÚBLICA	INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN
1900 1920	Expansión del mercado	Control del Estado	Patrón – Empleado	--
1930	Orientación y reducción de suministros	--	Control de los individuos utilitarismo	Organizaciones funcionales
1950 1970	Multi-nacionales	Protección libre empresa	Productividad Justicia	Organizaciones descentralizadas y matriciales
1990	Globalización	Crisis, búsqueda de un nuevo modelo	Honor de individuos – derechos	Organizaciones de nuevas contingencias
2000	Homogeneidad en un mundo especializado	Fórmulas a consolidar: Timonel – remero, otras	Realización personal Liderazgo	Redes dinámicas

En particular, la Gestión del Deporte en España evoluciona para dar respuesta a las demandas sociales e institucionales exigidas en el sector deportivo. La evolución histórica extraída de Celma i Jiménez

(2004), De Andrés (1997), De Lucas Heras (2005), Gómez Tafalla (2003), Martínez del Castillo (1995) y Zambrana (2005) se resume en las siguientes cuatro fases:

1. Fase de gestación: Una primera etapa hasta mediados de los años setenta caracterizada por un entorno estable. Los sistemas de dirección estaban centrados en fijar objetivos de la empresa que, conjugados con intereses individuales, establecen la estructura de la organización y planifican la actividad empresarial. Algunos hitos destacados son: a) En el último tercio del siglo XIX se acepta el deporte como una actividad social pasando a ser en 1910 un distintivo de una minoría privilegiada; b) En 1920 se suscita la creación de un asociacionismo deportivo, aparecen los gimnasios populares y se diversifica la práctica deportiva pero las instalaciones, en su inmensa mayoría (con excepción de los grandes estadios) siguen siendo de uso privado o están en zonas periféricas; c) En 1930 el asociacionismo es controlado por la Delegación Nacional de Deportes; d) En 1950 no hay un marco legal claro, ni suficientes técnicos preparados.

2. Nacimiento: A mediados de los setenta se pasa a una etapa con entorno reactivo – adaptativo a una segunda etapa que obliga a afrontar los cambios y elaborar estrategias generándose un sistema de planificación estratégica (interna, externa y a largo plazo). Es a finales de 1960 y principios de los 70 se dotan de infraestructura y se crean los INEFS (Institutos Nacionales de Educación Física) y Facultades de Educación Física. Y, en 1980 momento en que se dota de instalaciones, de desarrolla un nuevo marco legal y competencial, incorporándose los servicios municipales.

3. Período de madurez: Después de los 70, se cambia la orientación de la dirección. De un entorno de Dirección Tradicional se pasa a un «Sistema de dirección estratégica». En la década de 1990 aparecen las empresas de gestión de servicios e instalaciones, combinándose una gestión mixta (pública y privada) y se demandan más y mejores profesionales. Se requiere una progresiva profesionalización en los responsables de la gestión con conocimientos y técnicas de diversas áreas disciplinares que hasta el momento se resolvían con conocimientos de pedagogía y otros. Se pasa a tener un monitor/ coordinador deportivo de actividades, a disponer y requerir técnicos y gestores deportivos, incrementándose la demanda de profesionales. Las cifras pasan de 1613 directores de instalaciones deportivas en 1973 a 6096 en 1991 con una previsión de 10000 en el 2011 (figura 1). Junto al ello, los esfuerzo de las grandes inversiones, entre las que destacan los JJ.OO. de Barcelona, permite dar un giro a la política de gestión enfocándose hacia la administración de los recursos disponibles, sostenibilidad económica, autofinanciación, entre otras.

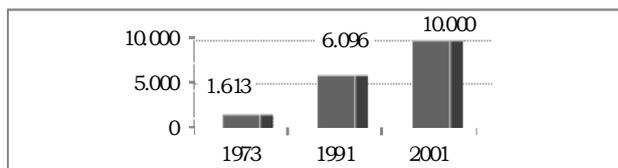


Figura 1. Evolución de la demanda de directores deportivos en España (Martínez del Castillo, 1995)

4. Evolución y enfoque hacia la excelencia: A partir de inicios del siglo XXI, se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y profesionaliza el sector apareciendo más figuras que el propio coordinador, gestor y director deportivo. En concreto, (Blanco, 2013): dirección y organización de programas y actividades deportivas, dirección de instalaciones y equipamientos deportivos, dirección de organizaciones o entidades deportivas y técnico deportivo de las administraciones públicas.

La Gestión del Deporte del siglo XXI

En el XXI se dispone de una amplia red de infraestructura deportiva, se cuenta con más profesionales, la actividad física y el deporte supone el 2% del PIB en España (Beotas, et al, 2006; Lacasa, 2012). Principalmente, es una época donde se crea un nuevo escenario deportivo caracterizado por una gran diversificación de productos y servicios,

diferentes motivaciones y practicantes (CSD & FEMP, 2008). Tal variedad de prácticas exige un Modelo de Gestión Transversal del Deporte (figura 2) por parte de las organizaciones encargadas del mismo (públicas, privadas, tercer sector). Aparecen diversas fórmulas de gestión (directas, indirectas o mixtas), proliferando de esta forma la externalización de gran parte de los servicios deportivos públicos a empresas privadas.

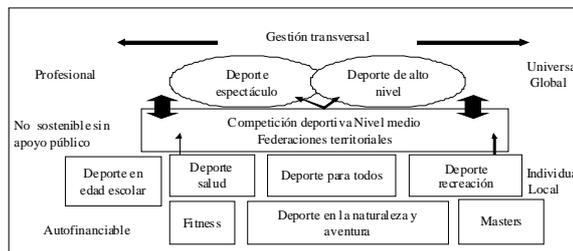


Figura 2. Modelo de gestión transversal del deporte siglo XXI (París, 2003)

En conjunto, Quesada y Díez (2013) determinan que nos encontramos ante una Gestión Global de las organizaciones deportivas donde está presente: a) Gestión de los recursos humanos, b) Gestión Global de Calidad y Calidad Total, c) Prevención de riesgos laborales, d) Gestión medioambiental, e) Gestión económica y social donde está presente una responsabilidad social corporativa (RSC) así como nuevos valores e impacto social. A los que le sumamos variables como: d) Gestión en nuevas tecnologías, investigación e innovación (Acosta, 1999, Cecilio, 2000; Tomás i Noales, 2002); e) Gestión de la comunicación y transparencia (Acosta, 1999); f) Gestión de alianzas, sinergias, transversalidad.

Del mismo modo, se establece que las futuras tendencias de gestión vendrán condicionada por factores como (Blanco, 2013): a) El desarrollo socio-económico en cada ámbito territorial, b) El crecimiento y la diversificación del Sistema Deportivo, c) La ampliación de los segmentos de demanda, d) La innovación en los procesos de gestión del deporte, e) La reforma de las enseñanzas relacionadas con la actividad física y el deporte y la ordenación de los distintos desempeños profesionales, f) La aprobación de la normativa precisa.

Reflexiones finales

A modo de síntesis y reflexiones finales, el repaso histórico realizado sobre la Gestión Deportiva determina que en sí es el resultado de un largo proceso de evolución que tiene su origen en la antigüedad y se nutre de las teorías de la administración científica del siglo XIX y XX. Siendo un área joven desde sus inicios con respecto a otras (Soucie & Doherty, 1996) logra consolidarse como un área profesional y científica en España a principios del siglo XXI evolucionándose y reconociendo así como una disciplina con un enorme potencial por desarrollar.

En concreto, durante los siglos XIX a XXI la evolución producida en la Gestión del Deporte en el territorio español consta varias etapas: a) Fase de gestación (anterior al año 1970); b) Nacimiento (a mediados

Tabla 3. Pasado, presente y tendencias futuras en la evolución de la gestión del deporte

PARÁMETROS DE ANÁLISIS	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPORTE		
	PASADO	PRESENTE	TENDENCIAS FUTURAS
Desarrollo	Gestación y nacimiento	Madurez y evolución	Consolidación como área científica y profesional con enorme potencial de desarrollo
Áreas y especificidad de la gestión	Gestión en general	Gestión deportiva	Especificidad de las áreas de gestión dentro de la gestión deportiva: recursos humanos, actividades y servicios, instalaciones, calidad, etc.
Formas y modelos de gestión	Diferenciación de una gestión pública, privada y del tercer sector	Interrelación y aparición de nuevas fórmulas de gestión: directa, indirecta, mixta	Proliferación de la externalización de los servicios públicos. Exigencia de nuevos modelos de dirección y gestión y una gestión transversalidad del deporte.
Recursos humanos	Coordinador de actividades.	Gestor, director deportivo	Diferenciación de profesional: director de programas, director de infraestructuras, director de organizaciones, técnico de la administración. Investigadores
Infraestructura, espacios e instalaciones	Escasa infraestructura	Creación de nueva infraestructura	Necesidad de innovadoras formas de gestión de los espacios del deporte.
Investigación	Teorías de la administración científica	Inicios de la investigación en la gestión de la actividad física y deporte	Área científica diferenciada y consolidada en proceso de crecimiento.

del 1970); c) Período de madurez (después de 1970) y d) Evolución y enfoque hacia la excelencia (finales del siglo XX y principios del XXI) y e) Exigencia de una gestión global y transversal con nuevos modelos de dirección y gestión, consolidación como disciplina científica y ampliación del mercado laboral (siglo XXI).

Los cambios de la Gestión del Deporte han sido considerables desde su pasado, presente y previsión de su tendencia futura. A parte del contexto social y la demanda de más y mejores servicios deportivos, la gestión ha evolucionado en parámetros como: grado de desarrollo, áreas y especificidad de la gestión, formas y modelos de gestión, recursos humanos, infraestructura o investigación (tabla 3).

Actualmente tenemos más conocimiento, fuentes y oportunidades que anteriormente en este sector (Tailor, 2011) pero, algunas recomendaciones para conseguir desarrollar todo el potencial que dispone la gestión del deporte en sus dos vertientes científica y profesional se propone contar con:

Ø Organizaciones flexibles (Beotas, et al., 2006) con profesionales que: a) desarrollen nuevos modelos de dirección y gestión; b) sean capaces de anticiparse y adaptarse a las exigencias contextuales, demandas e intereses actuales y futuros de la sociedad ofreciendo servicios de calidad; c) planifiquen e instauran eficientes, eficaces y efectivos sistemas de organización y gestión.

Ø Profesionales formados. Se requiere focalizar los esfuerzos en la preparación académica profesional de los futuros líderes administrativos y gestores es primordial para conseguir que la gestión del deporte avance por buen camino (Zeigler, 1987; Beotas, et al., 2006). Del mismo modo que contar con personas que tengan doctorados de calidad son esenciales para esta área de conocimiento (Costa, 2005).

Ø Potenciar la investigación. Es una disciplina con un enorme potencial pero para conseguir que la disciplina se fortalezca es necesario un trabajo y desarrollo académico y de investigación por parte de sus responsables, ir más allá de la propia aplicación práctica y llegando a vincular la teoría y la práctica (Jae, 2013; Costa, 2005). Es por ello que se anima a los profesionales vinculados con la misma que amplíen y profundicen en la investigación de la disciplina (Beotas, et al., 2006).

Referencias

Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

Alberto, C., Hernando, V., & Fernández, J.A. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas. Teoría y práctica*. Madrid: Gymnos.

ANECA (2004). *Libro Blanco del título de Grado en Ciencias de la actividad física y del deporte*. Recuperado de: http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_deporte_def.pdf

Aragón, P. (1991). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Málaga: UNISPORT. Junta de Andalucía.

Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J.C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., Marín, D., Ortega, S., Ramírez, F.J., & Senllé, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Blanco, E. (2013). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos*. Recuperado de: <http://agaxede.org/uploads/file/LA%20GESTION%20DEPORTIVA,%20SECTORES%20Y%20AMBITOS.pdf>

Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Campos, A., Pablos, C., & Mestre, J.A. (2006). *La estructura y gestión del mercado laboral en el deporte*. Sevilla: Wanceulen.

Cecilio, R. (2000). Ayuntamiento de Alcobendas. En VV.AA. (2000). *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza: INDE.

Celma i Jiménez, J. (2004). *El ABC del Gestor deportivo*. Barcelona: INDE.

Celma i Jiménez, J. (2002). El rol del gestor deportivo y la transformación del deporte. En VV.AA. (2002). *2º Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Nuevos retos frente a la transformación del deporte*. Barcelona: INDE.

Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.

CSD & FEMP (2008). *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro*. CSD & FEMP: Madrid.

De Andrés, F. (1997). *Evaluación de la gestión de un centro deportivo*. Madrid:

Consejo Superior de Deportes y Federación Española de Municipios y Provincias.

De Lucas, J.M. (2005). La Dirección técnica de la actividad físico-deportiva como espacio profesional de los licenciados en ciencias de la actividad físicas y el deporte. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 2, 29-66.

Díez de Casto, J., & Redondo, C. (1996). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Zaragoza: INDE.

Gomez Tafalla, A.M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana: pasado, presente y futuro*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia

Jae, Y (2013). Sport Management and Marketing: Overview and recommendation for future research. *RICYDE. International Journal of Sport Science*, 33(11), 204-207.

Koontz, H., & Wehrich, H. (1991). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Lacasa, A. (2012). *El impacto deportivo en la economía supone ya el 2% en España*. Jornadas de Marketing y comunicación en el Deporte. Santa Cruz de Tenerife, 27 de enero de 2012. Recuperado de: <http://www.marketingdeportivomd.com/2012/01/el-impacto-deportivo-en-la-economia.html>

Luna-Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de entidades deportivas*. Valencia: Promolibro.

Luna-Arocas, R. (2003). *El cliente y la entidad deportiva desde un modelo de gestión de la calidad*. Ponencia de las Jornadas de La gestión de la calidad en las entidades deportivas como un reto de futuro organizada por el Instituto Andaluz del Deporte. Málaga, España.

Lussato, B. (1976). *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Madrid: Tecnibán.

Martín, O. (1996). *Manual práctico de organización deportiva*. Madrid: Gymnos.

Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta de los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. En Ministerios de Educación y Ciencia y C.S.D. (1995). *Estructura ocupacional y mercado laboral en el deporte*. Madrid: MEC y CSD.

Méndez, B. (2010). *La Calidad de la Gestión en las Federaciones Deportivas Gallegas*. (Tesis doctoral). Recuperada de: <https://www.educacion.es/teseo/mostratRef.do?ref=928842>

Mestre, J.A. (1997). *Planificación deportiva. Teoría y Práctica. Bases metodológicas para una planificación de la Educación Física y el Deporte*. Barcelona: INDE.

Paris, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

Pérez Hernández, A.J. (2002). Mesa redonda de «Rol de los gestores frente a los cambios». En VV.AA. (2002). *2º Congreso de Gestión del Deporte de Cataluña. Nuevos retos frente a la transformación del deporte*. Barcelona: INDE.

Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

Quesada, S., & Díez, Mª.D. (2013). *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Rivas Casal, M. (1996). *La planificación deportiva nos concellos*. Santiago de Compostela: Lea.

Robbins, S.P. (1987). *Administración, teoría y práctica*. México: Prentice-Hall.

Sánchez, A., & Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *Revista Motricidad*, 6, 141-154.

Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.

Soucie, D., & Doherty, Al. (1996). Past endeavors and future perspectives for Sport Management Research. *American Academy of Kinesiology and Physical Education*. 48, 486-500.

Taylor, P. (2011). *Torkildsen's Sport and Leisure Management*. (6th ed.) London: Routledge.

Tomás i Noales, V. (2002). Rol de los gestores deportivos ante el cambio. En: VV.A.A. (2002). *2º Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Barcelona: INDE.

Zambrana, M. (2005). *Historia y breve evolución del deporte en España. Desde la educación física de Amorós a la Gestión del siglo XXI*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid.

Zeigler (1987). Sport Management: past, present, future. *Journal of Sport Management*, 1, 04-24.

