

Revista Actividad Física y Ciencias

Año 2017, vol. 9, N°2

POLÍTICAS Y ALCANCES EN LA GERENCIA DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN VENEZUELA

POLICIES AND SCOPE OF HIGH PERFORMANCE SPORTS MANAGEMENT IN VENEZUELA

Pedro Aguilar

Universidad Central de Venezuela

pedroaguilar767@gmail.com

Summar Gómez

Universidad Iberoamericana del Ecuador

sumar.gomez@gmail.com

Recibido: 10-12-2017

Aceptado: 15-06-2018

Resumen

Este ensayo tiene como objetivo exponer cómo se ha ejercido la gerencia en el deporte de alto rendimiento en Venezuela, la cual ha tenido dificultades para implantar los objetivos estratégicos y las políticas deportivas de los distintos planes que han sido formulados, con el agravante que las carencias en formación académica, capacitación técnico-gerencial y experiencia en el deporte, como factores críticos de éxito, han impedido obtener resultados cónsonos en la esfera internacional, a pesar que actualmente el deporte tiene rango de ministerio y participación en el consejo de ministros donde se toman las grandes decisiones para el progreso de la nación, respaldada por documentos legales y planes nacionales que confirman al deporte de alto rendimiento como factor estratégico. Finalmente, se concluye con algunas consideraciones que colocan en contexto el fenómeno objeto de estudio y cómo vislumbrar los cambios y las transformaciones que se requieren.

Palabras clave: Políticas deportivas, gerencia, deporte de alto rendimiento.

Abstract

This essay aims to expose how it has exercised management in high performance sport in Venezuela, which has struggled to implement the strategic objectives and sports policies of the various plans that have been formulated, with the aggravation that the gaps in academic, technical and managerial training and experience in the sport, as critical success factors have prevented get in harmony results in the international arena, although now the sport has ministry status and participation in the council of ministers which are taken the big decisions for the progress of the nation, backed by legal documents and national plans that confirm the high performance sport as a strategic factor. Finally, we conclude with some considerations that put in context the phenomenon under study and how to discern changes and transformations required.

Keywords: Sports policies, management, high performance sport.

Introducción

Las organizaciones a nivel mundial, están representadas desde diversos enfoques según su formalidad, pero todas coinciden en estar compuestas por un grupo de personas que coadyuvan al cumplimiento de objetivos y metas para la consecución de un fin o beneficio en común previamente definido. Esta misma concepción aplica a las organizaciones deportivas que están orientadas al alto rendimiento, las cuales se caracterizan por ser estructuras formales, cuya finalidad es obtener elevados estándares de calidad a escala mundial, donde el actor-gerente constituye un factor estratégico para este tipo de organizaciones, dado a que de él se depende en gran medida para que el deporte sea competitivo. En este sentido, el presente ensayo expone cómo ha sido hasta ahora la actividad gerencial del deporte de alto rendimiento venezolano y cómo ha incidido en los resultados en el ámbito internacional.

Implicaciones entre los planes deportivos y los resultados obtenidos

El deporte constituye hoy en día un fenómeno con repercusiones políticas, económicas y sociales en el mundo. Un ejemplo de esto son los comentarios que hace Sir Martin Sorrell, Copresidente del Foro Económico Mundial sobre América Latina, en su sexta edición efectuada en Río de Janeiro en abril de 2011¹, indicando que la realización del Mundial de fútbol de 2014 en Brasil y de los Juegos Olímpicos de 2016 en Río de Janeiro, han favorecido a que el mundo oriente su mirada en América Latina en la próxima década, y que estos eventos abren oportunidades a la

¹ El Mercurio On-Line. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.emol.com>

región, tal como ocurrió con los casos de China cuando organizó los Olímpicos de Pekín en 2008 y para Sudáfrica con el Mundial de Fútbol en 2010.

Asimismo, la organización de la Copa Confederaciones de Fútbol 2013, el Mundial de Fútbol 2014 y las Olimpiadas de 2016², causaron disturbios en varias ciudades de Brasil por los gastos que se han generado y la subida del precio del transporte público; motivo por el cual, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de su oficina de derechos humanos, solicitó en su oportunidad al gobierno de Brasil que adoptara las medidas necesarias para garantizar las manifestaciones en este país, donde su presidenta Dilma Rousseff, reconoció la legitimidad de las demandas de los manifestantes.

Los ejemplos anteriores revelan la importancia del deporte en la aldea global, dado por los efectos políticos, económicos, sociales y también mediáticos, representando una ventana de oportunidad para mostrar la imagen de una nación, por lo que muchos países atienden al deporte como una política de Estado. Es evidente entonces, que para que el deporte pueda conducirse de forma exitosa, se requiere de sólidas estructuras adecuadamente gerenciadas.

En el contexto venezolano, el quehacer gerencial en el deporte de alto rendimiento no se manifiesta de la misma forma, desarrollándose bajo matices que generan críticas acerca de su conducción, por lo que no es el presupuesto o inversión lo que está en discusión, que pasó de 7.918.616,34 dólares estadounidenses (USD) en 1998, a 384.346.815,67 USD en 2012, con un incremento de 4.753% en ese periodo (Ministerio del Poder Popular para el Deporte, 2012).

Al contrario, la discusión está centrada en un quehacer gerencial, que pueda garantizar resultados competitivos en la esfera internacional, que hasta ahora no han sido alcanzados. En efecto, al contrastar las medallas que ha obtenido el deporte de alto rendimiento venezolano en Juegos Panamericanos (1951-2007) con los países latinoamericanos de mayor desarrollo, la nación venezolana muestra cifras por debajo de estos países (Arias, 2012). En lo que respecta a Juegos Olímpicos (2000-2012), la brecha entre estos mismos países en logro de medallas se amplía, al igual que en porcentajes de efectividad y posiciones alcanzadas (Aguilar y Guerra, 2015).

Adicionalmente, Arias (Op. cit.) revela en su investigación que existen variables como población, Producto Interno Bruto, tasa de mortalidad infantil y esperanza de vida al nacer que, al correlacionarlas, explican y predicen parcialmente los logros en el deporte de alto rendimiento en Latinoamérica, tanto en Juegos Panamericanos como en Juegos Olímpicos, añadiendo que:

Ninguno de los modelos estadísticos sometidos a prueba explica el rendimiento de Venezuela. En este sentido, se fortalece la postura del éxito deportivo como

² Diario Crítico de Venezuela. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.diariocritico.com>

el producto de una compleja combinación de factores que, además de las variables socioeconómicas, incluye aspectos de carácter científico, técnico, administrativo y gerencial. (p.146)

Lo anterior refuerza la tesis que un elevado presupuesto por sí sólo, no garantiza el éxito deportivo. No obstante, se identificaron otras variables que inciden en el éxito deportivo de países latinoamericanos, entre las que destacan "... la planificación y eficiencia de las políticas de Estado en materia deportiva de alto rendimiento, el control del gasto (...), el modelo de gestión deportiva (...) y la cantidad y calidad de los recursos humanos al servicio del deporte" (Arias, Op. cit., p.147). Es evidente entonces, que estas variables son funciones inherentes al quehacer gerencial, que adecuadamente estructuradas y sistematizadas contribuirían a la obtención de resultados exitosos.

Abundando al respecto, Altuve (s.f.) considera que el deporte de alto rendimiento en Venezuela no posee una sólida estructura que permita producir resultados altamente competitivos de manera recurrente y sostenida, básicamente en campeonatos mundiales y juegos olímpicos, a diferencia de las potencias deportivas en el mundo, cuyos éxitos se manifiestan de manera prolongada por cuanto tienen una maquinaria capaz de producir permanentemente la generación de relevo. Supone este autor que el esfuerzo en Venezuela está orientado a atender demasiadas disciplinas deportivas, por lo que sus resultados resultan moderados, postura que cobra interés en cuanto a qué aspectos desde la perspectiva deportiva gerencial han impedido tener resultados de manera permanente y sostenida en eventos de alto nivel competitivo.

En este contexto, Agudo (2009) afirma que el Estado venezolano no tiene una política deportiva, lo cual refleja una debilidad en el sistema deportivo a nivel gerencial en cuanto a: (a) Demora y escasa asignación del presupuesto para la preparación del deporte de alto rendimiento; (b) Ausencia de efectividad en los laboratorios científicos adscritos al Instituto Nacional de Deportes (IND); (c) Incumplimiento de los objetivos y metas enmarcados en el Plan Operativo Anual de las federaciones nacionales; (d) Inexistencia de indicadores de gestión que puedan medir su efectividad; (e) Tendencia a la improvisación en el IND; y (f) No existe formación gerencial a nivel de directivos de federaciones nacionales; entre otros.

Por su parte Lizarraga (2002) citado por Agudo (Op. cit.), ahonda acerca de la política deportiva, manifestando que el problema no es su ausencia sino la improvisación de la dirigencia en su actuación, aseveración reiterada por Agudo en el segmento de los síntomas reflejados en las debilidades referidas a la acción gerencial. Se es del criterio que más allá de entrar en el análisis de esa improvisación que apuntan estos autores, porque corresponde a juicios de valor, lo pertinente es focalizar el análisis con respecto a las prácticas y valoraciones que explican esa improvisación, que de alguna manera afectan la acción gerencial.

En este mismo orden de ideas y contrario a lo que afirma Agudo con respecto a la falta de una política deportiva, el Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD) en la Memoria y Cuenta 2008 (2009), aparece el Objetivo Estratégico número 1, orientado a avanzar en la conformación de la nueva estructura social, que consiste en “...implementar planes y políticas integradoras, a través de los cuales se atiendan la problemática y demandas del deporte disciplinado de carácter competitivo...” (p. 5), donde se desprende una política relativa al fortalecimiento del deporte de alto rendimiento, en la cual se afirma:

...se desplegó toda una política de apoyo a las federaciones para garantizar la participación del país en los diferentes eventos olímpicos y demás encuentros deportivos de alto rendimiento (...) a fin de conquistar mejores posiciones y mayor número de preseas olímpicas... (p. 7)

Esta política resultó coherente en lo que respecta a garantizar la participación en competencias olímpicas y otros eventos en el deporte de alto rendimiento; sin embargo, en cuanto al logro de mejores posiciones y cantidad de medallas, la afirmación que se hace en esta memoria y cuenta se contradice con lo que acontece en la realidad, por cuanto los países latinoamericanos de mayor desarrollo deportivo han mostrado mejores resultados en estos renglones, destacando Colombia, que en anteriores eventos internacionales de forma recurrente estuvo por debajo de la nación venezolana, en los juegos olímpicos realizados en Londres 2012, obtuvo 8 preseas frente a sólo una lograda por Venezuela; resultados casi similares en los juegos olímpicos Río 2016, donde la nación vecina repitió las 8 medallas obtenidas en Londres, pero aumentó las medallas de oro (una de oro en 2012; 3 de oro 2016); mientras que Venezuela obtuvo tres medallas en total, ninguna de ellas de oro. Adicionalmente, Colombia mejoró su posición en el cuadro de medallas, pasando del puesto 38 obtenido en Londres al puesto 23 logrado en Río, en tanto que Venezuela tuvo un descenso (puesto 50 en Londres; puesto 65 en Río)

Por otra parte, en las Políticas de Promoción del Deporte en la Revolución Bolivariana: Balance 2009 del MPPD (2012), se asegura que se desplegó “una estrategia general de elevación del nivel de deporte de alto rendimiento...” (p. 1) que se tradujo en la expansión y fortalecimiento el deporte venezolano en las dimensiones “organizativa, gerencial, técnica...” (p. 1)

A tenor de lo anterior, existen de igual modo discrepancias entre lo declarado en este balance y lo que ciertamente sucede en el contexto deportivo, debido a que el nivel del deporte de alto rendimiento no se ha elevado en términos comparativos con otros países, y tampoco el deporte de alto rendimiento no se ha fortalecido en las dimensiones que se mencionan para incrementar el nivel deportivo, dado por los resultados no consonos que se han obtenido en el ámbito internacional, donde el actor-gerente como factor crítico de éxito, tiene responsabilidad en dar direccionalidad a los objetivos estratégicos y las políticas deportivas.

Asimismo, en las Líneas Generales del Plan Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013-2025 (2012), cuyo propósito es definir los lineamientos estratégicos en materia deportiva para los próximos 6 años, aparece un esquema para implantar un plan estratégico en este periodo, metódicamente estructurado, en el cual está descrito la política para este segmento deportivo, que indica “elevar el nivel competitivo de Venezuela en el contexto regional y mundial” (p. 29), que incluye seis objetivos y once estrategias que garantizarían su cumplimiento.

En torno a lo anterior, es importante acotar que el diseño de un plan estratégico consta de tres fases. *El análisis*: comprende el estudio del entorno interno y externo previo, necesario para desarrollar cualquier estrategia; *la formulación*: es el proceso mediante el cual se transforma el estudio del entorno en un plan (estrategia planeada); y *la implantación*: convierte el plan en acción, la estrategia planeada pasa a ser realizada.

Ahora bien, ¿Estas líneas generales plasmadas en un plan estratégico se derivan del análisis de la situación interna y externa del deporte para incrementar el nivel competitivo a escala internacional? ¿Estas líneas o directrices son representativas de la formulación de los objetivos y estrategias? Es posible que el plan estratégico diseñado estuviera soportado en un análisis para luego ser traducido en la formulación. El debate se centra en cómo ha sido su implantación; desde luego, los resultados que se han generado en la esfera internacional indican incongruencias entre los lineamientos estratégicos formulados y su implantación.

Aun así, estas Línea Generales están alineadas con el objetivo estratégico 2.2.1.41 del Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019 (2012), donde se aspira fortalecer al deporte de alto rendimiento, objetivo estratégico que otorga relevancia a este sector, y que su cumplimiento se debiera soportar en gran medida sobre la base de una dirigencia deportiva preparada en el quehacer gerencial.

Si bien es cierto que este conjunto de objetivos estratégicos y políticas deportivas reiteradamente aluden a elevar el nivel competitivo del deporte a escala internacional y al incremento de medallas, no se contemplan criterios que permitan evaluar sus resultados mediante la comparación profunda, sincera y sin sesgos con otros países, como por ejemplo, una evaluación sistemática y continua de naciones reconocidas por sus mejores prácticas en el deporte, con el propósito de impulsar la transferencia de conocimientos que implique el mejoramiento del desempeño y la efectividad de la acción gerencial del deporte de alto rendimiento venezolano.

En tal sentido, no es suficiente si Venezuela ha incrementado la cantidad de medallas con respecto a otras gestiones administrativas dentro del país, aunque es meritorio que hayan sido superadas. El deporte de alto rendimiento se mide por los resultados exitosos en cuanto a la obtención de medallas, récords y logros internacionales al más alto nivel competitivo, pero en

comparación con otras naciones, donde la recompensa y el reconocimiento están precisamente en la superación de una nación con respecto a otras.

En definitiva, estos lineamientos estratégicos y políticas deportivas requieren de una adecuada articulación entre todos los factores que realizan funciones gerenciales en el deporte de alto rendimiento; consecuencia de ello, la acción gerencial no se ha ejercido con la efectividad necesaria para conducir los destinos del deporte de alto rendimiento en Venezuela, a los efectos de garantizar elevados estándares de calidad competitiva en escenarios internacionales, y que están contemplados en los objetivos estratégicos y políticas deportivas del MPPD (Aguilar y Guerra, Op. cit.)

Factores que inciden en el quehacer gerencial

Castillo, y Molina-García (2009) advierten que la acción gerencial es la que dinamiza las organizaciones deportivas, motivo por el cual los actores con estas responsabilidades tienen la obligación de velar por la proyección tanto en el entorno nacional como en el internacional; criterio que se ajusta al planteamiento de Calabuig, Gómez y Liceras (2010) quienes piensan que el gerente del deporte representa uno de los principales factores dinamizantes de una organización. Si esto es cierto, la pregunta que habría que hacer es ¿Qué ha impedido la articulación necesaria de los lineamientos estratégicos y políticas deportivas emanados del MPPD, entre los distintos factores que ejercen funciones gerenciales en el deporte de alto rendimiento?

A este respecto, Rauseo (2009) señala que no se concibe una apropiada gerencia del deporte, si sus dirigentes no han adquirido la teoría y la praxis, la cual se obtiene en el ámbito académico universitario. En concordancia con estos argumentos, esta teoría y praxis además de ser adquiridas en las aulas universitarias, deben usarse y desarrollarse de manera permanente en el contexto de aplicación, es decir donde efectivamente se ejerce el quehacer gerencial del deporte de alto rendimiento.

Por su parte, López de D' Amico (2009) realiza un estudio acerca del perfil del gerente deportivo venezolano, fundamentalmente en directivos de federaciones nacionales. La investigadora sostiene que este actor carece de formación académica en gerencia del deporte, aun cuando eventualmente ha asistido a cursos que son de carácter opcional, por lo que sugiere que el Estado, como principal inversionista del deporte venezolano, debería revisar la posibilidad de promover cursos obligatorios para la dirigencia de este nivel jerárquico.

Adicional a lo anterior, cabe indicar que los cursos que se ofrecen dentro y fuera de Venezuela sobre gerencia del deporte, pareciera que cobra mayor interés para estos actores, aquellos que son

ofrecidos por organismos deportivos internacionales, como por ejemplo los que promueve el Comité Olímpico Internacional (COI) a través de solidaridad olímpica³ y sus distintas federaciones internacionales de cada deporte, ya que elevan el estatus en la esfera internacional, soslayando quizás aquellos que ofrecen otros organismos y universidades en Venezuela.

Del mismo modo, Vargas (2011) considera que es imperativo en la gerencia del deporte establecer mecanismos que faciliten la preparación, formación y capacitación en competencias gerenciales. Se puede deducir entonces, que el deporte de alto rendimiento demanda de los actores que ejercen funciones gerenciales: (a) Eficiencia en la gestión, (b) Dinamismo en sus acciones y (c) Visión de futuro; todo ello con un sentido autocrítico para anticipar y/o detectar aquellas deficiencias en las labores que se ejercen y en los grupos que se dirigen, de tal forma que se pueda capitalizar en aspectos susceptibles de ser mejorados y que redunden en los resultados esperados.

A la luz de las evidencias anteriores, para poder implantar los lineamientos estratégicos y políticas deportivas se requiere de un gerente con formación académica, capacitación continua y experiencia en años, que hasta ahora se ha mostrado con debilidades en estos aspectos y que en definitiva son factores críticos para garantizar el éxito deportivo.

Así pues, el proceso gerencial en la dirigencia del deporte venezolano, vista desde una postura reflexiva y dado los procesos transformacionales que se están generando en la aldea global, requiere de una profunda revisión, siendo imperativo elevar el nivel organizativo mediante una sólida gerencia que pueda encarar la complejidad que las distingue.

A manera de conclusión

Se evidencia que la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela es un fenómeno que se caracteriza por la escasa experiencia deportiva, poca formación académica y falta de capacitación gerencial, situación que ha impedido el desarrollo y la adquisición de competencias profesionales, técnicas y humanas necesarias que demanda este sector, para ejercer la dinámica gerencial. Esta realidad ha resultado inconveniente para proporcionar direccionalidad en la ejecución los planes y proyectos de largo alcance, a los efectos de elevar los estándares de calidad y resultados de excelencia.

De igual modo se confirma que las coordinaciones necesarias que deben prevalecer entre los diferentes factores que ejercen funciones gerenciales en el deporte, a fin de garantizar el

³ La solidaridad olímpica es una norma establecida en la carta olímpica del Comité Olímpico Internacional (COI) y tiene como objeto organizar la ayuda a los Comité Olímpicos Nacionales (CON), reconocidos por el COI. Esta ayuda se traduce en programas elaborados conjuntamente por el COI y los CON, con asistencia técnica, cuando es necesaria, de las Federaciones Internacionales de cada deporte. Información disponible en: <http://www.olympic.org>

cumplimiento de los objetivos estratégicos y políticas deportivas, no han sido las más cónsonas, afectando la adecuada fluidez en la gestión deportiva del alto rendimiento; tanto es así, que en el momento más boyante que ha tenido el deporte en cuanto a aportes económicos (1998-2012), la gerencia del deporte de alto rendimiento no ha podido justificar los resultados que se han obtenido en la esfera internacional, no siendo cónsonos con los importantes aportes que otorgó el Estado en un periodo de 15 años para elevar su nivel competitivo.

En concordancia con lo anterior, la gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela tiene igualmente dificultades para ofrecer respuestas a los intereses que demanda tanto este sector deportivo como el Estado venezolano, a pesar del respaldo, oportunidades y ventajas que ha tenido, donde el deporte de alto rendimiento se ha considerado como factor estratégico, según los documentos legales y planes nacionales que lo confirman.

Es pertinente señalar que estas reflexiones debieran ser analizadas por quienes dirigen el deporte de alto rendimiento en Venezuela, análisis que pueda redundar en decisiones efectivas, fundamentalmente en el desarrollo de un talento humano, que precisa de formación académica, y capacitación permanente y sistemática en el área gerencial; talento que como condición debiera poseer experiencia en el deporte.

Ahora bien, cuando se habla de experiencia en el deporte, es la vivencia en años acumulados como atleta, entrenador o dirigente. Con respecto a la vivencia desde la perspectiva del atleta, sin que ello signifique haberse destacado en el deporte es fundamental, para entender el significado del sacrificio, perseverancia, constancia y dedicación que realiza este actor por muchos años para alcanzar la excelencia, independientemente de sus estados de ánimo, sus necesidades y sus obligaciones que tiene como ser humano dentro de la sociedad.

En cuanto a la vivencia desde la posición del entrenador, es esencial para conducir un atleta o equipo, observando permanentemente su evolución y lograr el perfeccionamiento deportivo, atendiendo a las futuras generaciones y estableciendo estrechas relaciones con el atleta para entender sus inquietudes, necesidades, frustraciones y éxitos.

En relación con la vivencia desde el punto de vista del quehacer gerencial en sus distintos niveles organizativos, es necesaria para conocer de primera mano cómo se diseña una planificación y saber pensar con estrategia antes de actuar; cómo se organiza la actuación conjunta de las personas que cumplen funciones, dependiendo de sus cargos y posiciones que ocupan; cómo se dirige, para establecer cursos de acción conducentes al logro de resultados mediante la combinación de recursos humanos y materiales, coordinando actividades de modo que se realicen de forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas; cómo se controla, para verificar

que la ejecución de los procesos sea de manera correcta, evitar desperdicios y mantener las actividades alineadas según los planes pre establecidos y con enfoque estratégico.

Estas carencias en formación académica, capacitación gerencial y experiencia en el deporte, que hasta ahora no han sido atendidas, requieren de inmediata intervención, lo que en definitiva permitiría a mediano plazo, reorientar el esfuerzo hacia un efectivo ejercicio gerencial que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados en los distintos planes deportivos a los efectos de producir resultados de excelencia y elevado nivel competitivo en el ámbito internacional que demanda este sector.

Referencias

- Agudo, Y. (2009). *Factores gerenciales que han influido en el rendimiento deportivo de los atletas venezolanos en los juegos olímpicos desde 1984 al 2000*. En: Congreso Internacional de Gerencia Deportiva como Área Académica y su aplicabilidad 2009. (pp. 11-23). Maracay: Centro de investigación EDUFISADRED.
- Aguilar, P. y Guerra, W. (2015). Gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela. *Revista Actualidad Contable FACES*, 18 (31), pp. 5-29.
- Altuve, J. (s.f.). *Deporte y Socialismo en Venezuela: Análisis, aciertos, limitaciones y propuestas*. Disponible en: www.plazadeportes.com/imgnoticias/12466.pdf
- 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 en: https://www.researchgate.net/profile/Fidias_Arias_Odon/publications
- Calabuig, F., Gómez, A., y Liceras, J. (2010). *El Perfil del Gerente Deportivo*. *International Journal of Sports & Management*, 9, (pp. 24-47)
- Castillo, I., y Molina-García, J., (2009). *Pensamiento sobre la Gestión Deportiva Pública*. En: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 10, (pp. 13-23)
- Comité Olímpico Internacional (2012). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.olympic.org>
- Diario Crítico de Venezuela. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.diariocritico.com>
- Diario La Región. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.diariolaregion.net>
- El Mercurio On-Line. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.emol.com>

- Lizarraga, J. (2002). *Política deportiva en la Venezuela actual*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- López de D'Amico, R. (2009). *Perfil del gerente deportivo venezolano*. En: Congreso Internacional de Gerencia Deportiva como Área Académica y su aplicabilidad 2009. (pp. 89-100). Maracay: Centro de investigación EDUFISADRED.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte (2012). Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2012). *Líneas Generales del Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013-2025*. Disponible en: <http://www.mindeporte.gob.ve/portal2009/images/stories/lineas%20del%20plan%22nac%20de%20dep%20documento%2008-02-2012.pdf>
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2009). *Memoria y Cuenta 2008*. En: http://www.mindeporte.gob.ve/portal2009/images/stories/pdfs/mcmpppdrbv_2008.pdf
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2012). *Políticas de Promoción del Deporte en la Revolución Bolivariana: Balance 2009*. Disponible en: http://www.mindeporte.gob.ve/portal2009/images/stories/pdfs/resejecutivo_2010.pdf
- Rauseo, R. (2009). *La formación del gerente del deporte*. En R. López de D'Amico (Eds.) *Gerencia deportiva como área académica y su aplicabilidad: Actas Científicas* (pp. 155-159). Maracay: Centro de Investigación EDUFISADRED.
- Segundo Plan Socialista 2013-2019* (2012). Disponible en: <http://www.conapdis.gob.ve/index.php/segundo-plan-nacional-socialista-2013-2019?format=pdf>
- Vargas, C. (2011). *Enfoque de gestión pública y deporte*. En: Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte 2011: *Actividad físico-corporal, deporte, sociedad y crítica social*. (pp. 400-412). Maracay: Centro de investigación EDUFISADRED.

Los autores:

Pedro Aguilar Navarro

Doctor en Gerencia (UCV)

Docente-investigador en el área gerencial y organizacional

Profesor invitado por la Universidad de Oriente (UDO)

Summar Gómez Barrios

Doctor en Gerencia (UCV)

Docente-investigador en las áreas de gerencia y liderazgo

Profesor de la Universidad Iberoamericana del Ecuador