

**Eje temático N° 1:** Las prácticas de la Educación Física vinculadas a la docencia, la investigación, la extensión y la gestión.

**Título de la Ponencia:**

**“La Planificación Estratégica del CEF N° 1 de Neuquén Capital, Argentina”**

**Autora:** Olga Nélica Díaz de Glorioso

[diazon\\_glorioso@yahoo.es](mailto:diazon_glorioso@yahoo.es)

Madrid, España.

**Resumen:**

Esta Ponencia, tiene por objeto presentar sintéticamente la propuesta realizada al Centro de Educación Física N°1 de Neuquén Capital, sobre *Planificación Estratégica*.

El Plan Estratégico en cuestión (con datos actualizados para esta presentación) es el resultado de la investigación realizada durante los años 2007/2009, como proyecto final del Máster en Dirección y Gestión de Instalaciones deportivas, de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deportes (UPM) Madrid y presentada en enero del 2010.

El proyecto surge como consecuencia de observar el progresivo deterioro de las instalaciones deportivas del CEF N°1; viejos modelos de gestión que se aplican, incapaces de solucionar los problemas a los que se ve sometido actualmente dicho Centro.

Los actuales dirigentes deportivos de este tipo de instalaciones, tienen una filosofía y concepto del puesto de trabajo como Director, más centrado en aspectos pedagógicos y técnicos deportivos, de allí que la Planificación

existente del Centro, contempla únicamente el área de las actividades físicas, deportivas y recreativas.

La escasa o nula formación de los dirigentes deportivos en temas de Gestión, Organización y Dirección Estratégica de Instalaciones Deportivas, impide la realización de un Plan Estratégico a largo plazo que abarque a toda la organización en su conjunto en el que se integren la visión, la misión, la filosofía, los valores y principios de la organización, sus objetivos, las estrategias para alcanzar dichos objetivos y los programas en un todo coherente, teniendo en cuenta la realidad interna de la organización y su entorno.

Para comprender la propuesta realizada creemos importante desarrollar algunos conceptos básicos sobre Gestión y dirección de instalaciones deportivas, Organización deportiva y planificación deportiva.

**Palabras claves:** Organización, Gestión, Dirección Estratégica, Servicios Deportivos, Planificación Estratégica.

### **Introducción:**

En el siglo XXI, dos hechos importantes condicionan básicamente el desarrollo de los servicios deportivos que brindan las instituciones ya sean públicas o privadas, por un lado el avance que ha tenido la práctica deportiva y de actividad física en la sociedad y por el otro la crisis económico-financiera internacional.

La práctica deportiva y de actividad física, evoluciona hacia un nuevo concepto, basado en un nuevo paradigma, el cuidado del cuerpo, la preservación de la salud, en definitiva una mejor calidad de vida. Surgen, así, nuevos centros deportivos tanto en el sector público como en el privado para dar satisfacción a esta demanda, aumentando las exigencias en el modelo de gestión de dichas instalaciones.

Por otro lado las graves crisis económico-financieras a nivel internacional, limitan sustancialmente los recursos. Tanto en el sector privado como en el

público los dirigentes/gerentes deportivos, se ven en la necesidad de optimizar al máximo los recursos disponibles, para la obtención de rentabilidad y un eficaz funcionamiento de los servicios. (Güel i Torné, 2008)

Las instalaciones deportivas se ven sometidas a cambios permanentes en su entorno que les afecta directa o indirectamente, lo cual exige a los directivos un replanteamiento en áreas claves como la Planificación.

La Planificación Estratégica, es un elemento clave de la Dirección Estratégica (Strategic Management). Planificar es, mirar al futuro.

Teniendo en cuenta nuestras investigaciones sobre el CEF N° 1, creemos necesario que para comprender la importancia y el alcance de la Planificación Estratégica en toda Organización o Instalación Deportiva, es necesario introducirnos en el mundo de la gestión, comenzando por desarrollar conceptos básicos sobre gestión, gestión deportiva, organización, servicios deportivos y planificación estratégica.

Entendemos por gestión de instalaciones deportivas, *“el conjunto de actuaciones englobadas dentro de un Plan General (...) sistematizadas y priorizadas consistentes en la aplicación de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos para una instalación, con criterios sociales, de economía, eficacia y eficiencia”* Sáenz-López et al, 2003 en (Redondo Castán, Olivar Manuel, & Redondo Castán, 2006).

De acuerdo con este concepto, coincidimos con Soucie en señalar que la Gestión *“es un arte y una ciencia que exige conocimientos y habilidad para emplear con eficacia los recursos materiales y humanos”*, puestos a disposición del Director de la Instalación deportiva. (Soucie, 2002)

Una Organización Deportiva, ya sea pública o privada, es una unidad económico-social que mediante una Organización, combina factores humanos, materiales y económicos-financieros, para la producción de *servicios deportivos*, con el ánimo de alcanzar unos fines determinados (sociales, económicos y deportivos).

El CEF N° 1 de Neuquén Capital, no escapa a esta definición puesto que tiene una Organización, una estructura organizativa (poco eficaz desde nuestro punto de vista), combina los factores humanos, materiales y económicos-financieros provistos por el Estado Provincial, para la producción de Servicios Deportivos a la Comunidad. En cuanto a los fines u objetivos, tradicionalmente los objetivos de toda institución pública se centran en tres niveles de rentabilidad: social, deportiva y económica. (Redondo Castán, Olivar Manuel, & Redondo Castán, 2006).

En lo *social*, su objetivo principal es garantizar servicios que colaboren en la mejora de la calidad de vida de la población, sin distinción de edad, sexo, condición física o nivel socio-económico. En lo *deportivo* el CEF N° 1, dada su función principal (educativa) prevista en los Reglamentos, es la *enseñanza* de actividades físicas y deportivas, aunque también dadas las circunstancias especiales del entorno, incluye entre sus objetivos brindar sus servicios a entidades y/o personas que se dedican al deporte federado que participan en competiciones de orden local, provincial y nacional. En lo *económico*, tratándose de una institución pública cuyos recursos son siempre limitados, su objetivo principal es la optimización de los mismos y la obtención de otros medios que le permitan sustentar la actividad. Es de destacar que estos objetivos aquí mencionados, subyacen en la práctica del Director de la institución ya que no existe un Plan General que los contenga por escrito y que sirvan de guía y control de la gestión y desde luego son desconocidos por el personal en general.

Hemos señalado que las Instalaciones Deportivas tales como el CEF N° 1 en cuestión, *producen servicios deportivos*. Un servicio es un bien intangible, que produce el Centro Deportivo (actividades físicas, deportivas y recreativas) para el disfrute y satisfacción del cliente o usuario. (Sánchez Buján, 2004)

Dicho esto, ¿Qué entendemos por Planificación Estratégica?: “es un *proceso* por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Estableciendo un sistema de

seguimiento, control y actualización permanente y continuo de los objetivos, estrategias y programas, a los posibles cambios ya sean externos o internos que afectan a la organización". (Paris Roche, 2007)

Entendida la Planificación Estratégica como *proceso*, distinguimos tres procesos principales en la planificación de las diferentes áreas de gestión: a) *Procesos estratégicos*: área de gestión de la Tecnología, área de gestión de la Comunicación y área de gestión de Recursos Humanos; b) *Procesos claves*: área de gestión de las Actividades y Servicios Deportivos y el área de gestión de la Infraestructura; c) *Procesos de apoyo*: área de gestión Administrativa. (Gómez Garzás, 2008)

Finalmente, antes de comenzar con el desarrollo de la propuesta, debemos aclarar que toda Planificación estratégica, comprende diferentes fases. La primera y fundamental es la de *análisis y diagnóstico externo-interno* del Centro. En esta fase identificamos los problemas clave para nuestra organización. Para ello empleamos la metodología D.A.F.O, que expresa las debilidades y fortalezas a nivel interno de la institución y las amenazas y oportunidades del entorno externo, cuyas conclusiones desarrollaremos sintéticamente más adelante.

La segunda fase de la planificación es la de *diseño o planificación propiamente dicha*. En ella expresamos nuestra *visión* de futuro de la organización en función de la *misión* y el fin último que persigue. Definimos los objetivos generales a medio y largo plazo y la generación-evaluación y selección de estrategias para lograr esos objetivos.

Una vez definidos los Objetivos y las Estrategias a seguir, el siguiente paso es la elaboración de un Sistema de Planes, Programas y Proyectos, que contemple todas las áreas de gestión del Centro: 1) el Area de gestión de Actividades y Servicios Deportivos, 2) el área de gestión de Infraestructura y equipamiento deportivo, 3) el área de gestión de la Tecnología, 4) el área de gestión de la Comunicación, 5) el área de gestión de Recursos Humanos y 6) el área de gestión administrativa y de organización institucional.

Finalmente, la última fase de la planificación es la de *implantación, seguimiento, control y evaluación* del Plan Estratégico.

## **Desarrollo del Plan Estratégico:**

### **1. Características generales del CEF N° 1.**

El CEF N°1, de Neuquén Capital, según nuestro concepto de acuerdo a la utilidad o uso prioritario, se trata de un Establecimiento Polideportivo, ya que permite la práctica de variados deportes. De acuerdo a las reglamentaciones vigentes, es “*un establecimiento educativo que brinda servicios educativos no formales a la comunidad*” (Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Neuquén., 2005)

De *gestión pública*, cuya titularidad la detenta el Estado Provincial, es gestionado en forma directa por la Dirección de Educación Física dependiente del CPE.

Por tratarse de una institución educativa según el RO/05, su *función* principal es la enseñanza de actividades físicas, deportivas y recreativas en mayor medida a niños y adolescentes (70% de la carga horaria). El 30% restante es dedicado a la práctica deportiva, entrenamiento, competición ordinaria y ocio comunitario de jóvenes y adultos.

Con una antigüedad de más de 40 años (3/2/1969) fue el primer establecimiento deportivo educativo y actualmente es el de mayor envergadura existente en la provincia de Neuquén, con una superficie total de 24.255 m<sup>2</sup>.

Ubicado estratégicamente en el centro geográfico del ejido municipal de la ciudad, el barrio Centro Oeste de la Capital neuquina, influye en forma directa en el mayor centro urbano, el área Noroeste con una población de más de 100.000 habitantes. No obstante de acuerdo con nuestras investigaciones el área servida del Centro cubre el 60% de las restantes áreas del ejido municipal.

La admisión del público es irrestricta, se garantiza el libre acceso y gratuidad del servicio, excepto en el caso del uso de piscina libre.

Las Instalaciones cuentan con equipamiento con prioridad educativa de acuerdo con su vocación y a su uso natural.

La oferta de actividades, es tradicional y variada (enseñanza, escuela deportiva, entrenamiento/competición, recreativa).

Cuenta con una media de 3.300 usuarios propios y otros tantos en forma indirecta por préstamos o convenios. Cumple una gran responsabilidad social en la comunidad, cediendo sus instalaciones en calidad de préstamo a instituciones públicas (escolares) dependientes del CPE (23 instituciones de nivel medio, primario, inicial y superior que desarrollan sus clases de educación física). Realiza convenios con otras instituciones públicas y privadas locales para el uso de sus instalaciones deportivas.

**2. Primera fase del Plan:** análisis y diagnóstico interno-externo del Centro y su entorno.

Diagnosticar antes de prescribir, e investigar y conocer los hechos antes de diagnosticar es un principio básico (Covey, 1997). No se puede realizar una prescripción acertada si antes no se ha realizado un diagnóstico, como así tampoco se puede realizar un buen diagnóstico, si no se comprende la situación, se conocen los hechos, si no se dispone de un eficaz sistema de información que aporta la investigación de mercado. (Santesmeses Mestre, 2007). En esta fase identificamos los problemas clave para nuestra organización. Para ello empleamos la metodología D.A.F.O, que expresa las debilidades y fortalezas a nivel interno de la institución y las amenazas y oportunidades del entorno externo.

2.1. Amenazas y Oportunidades del Entorno General y Específico.

A nivel del entorno general, el complejo panorama económico, político social y tecnológico observado en la última década, a nivel nacional y provincial, constituye una amenaza para la estabilidad, equilibrio y sostenibilidad de las instituciones deportivas.

El fuerte centralismo del sistema político, económico y cultural a nivel país, lleva a las provincias a una extraordinaria dependencia financiera del gobierno nacional.

Graves y continuos conflictos sociales en la provincia de Neuquén por la demanda de tierras, viviendas, salud y educación.

Retraso tecnológico, condiciona la innovación tecnológica en los servicios, amplia brecha digital en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.

A nivel del entorno específico, se observa un deterioro de las instalaciones deportivas existentes del Sector público provincial por falta de planes de inversiones y mantenimiento.

Con respecto a los recursos humanos, se observa una presencia significativa de personal no cualificado frente a actividades físicas en el sector del deporte comunitario, de instructores en el sector privado, una falta de adecuación de los profesionales de la actividad física a las nuevas tendencias y falta de formación específica en Dirección y gestión de Instalaciones deportivas por parte del personal titulado en Educación Física. Conflictos gremiales en el sector docente, que implica sucesivos cortes en los servicios.

Disminución de los recursos presupuestarios en el sector público, una falta de estudio de las necesidades de los Centros de Educación Física y de un Plan Presupuestario por parte de la Dirección de Educación Física.

En relación a los Servicios deportivos, prevalece la oferta sobre la demanda, no existe un estudio sobre las necesidades de la demanda actual y potencial de la población a nivel municipal, provincial o nacional.

Entre las Oportunidades del entorno podemos señalar, que el Centro se encuentra en la segunda ciudad más rica del país, con un alto índice per cápita, donde más creció el salario real luego de la crisis del 2001.

La Ciudad de Neuquén, a su vez, es considerada la ciudad más importante del Alto Valle en el norte de la Patagonia, con una franja poblacional amplia de



niños comprendidos entre los 0 y 14 años, jóvenes y adultos en edad económicamente activa.

Se observan nuevas iniciativas del gobierno provincial por achicar la brecha digital.

Existe un aumento del número de recursos humanos titulados y cualificados en el sector deportivo debido a la proliferación de Centros de Enseñanza de Estudios Superiores y universitarios en la zona del Alto Valle.

## 2.1. Diagnóstico interno del CEF N°1.

2.1.1: A nivel interno el Centro presenta importantes *debilidades* en la *infraestructura deportiva* e instalaciones técnicas por falta de un Plan de Mantenimiento preventivo, el servicio se ve constantemente interrumpido que resultan un peligro en la seguridad de los usuarios y trabajadores, pérdida de usuarios y una mala imagen de la institución de cara al público. Las reparaciones que necesita el CEF N° 1 para funcionar cumpliendo parámetros de seguridad, confortabilidad y habitabilidad requieren de grandes inversiones. *Equipamiento deportivo y mobiliario* en regular estado y en algunos casos mal a obsoleto. Los *servicios deportivos* muestran una falta de innovación en las actividades que ofrece, mantiene actividades con muy baja demanda y altos costes. No existe un control de Calidad de los Servicios que el Centro por parte de la DEF. Poca capacidad de *recaudación* dado que las actividades son gratuitas. El/la Director/a, no goza de libertad de contratación de personal de acuerdo a las necesidades del Centro, marcado individualismo por parte del personal docente, falta de reconocimiento de las funciones que cumple el personal auxiliar de servicios. *Puestos claves* ocupados por personal no cualificado (personal de contacto). La *formación del personal* es incidental e informal, no existe un Plan de formación en la Institución.

La Dirección ostenta un liderazgo basado en la experiencia y antigüedad en la docencia, orientada hacia una administración tradicional, no elabora una Planificación Estratégica, sino un Plan Integral centrado en lo pedagógico.

La Estructura organizacional es jerárquica, burocrática y poco funcional, no se adecua a los tiempos constantes de cambios que se viven actualmente.

La Gestión del área Administrativa, está centrada en viejas prácticas y costumbres.

En general se observa elevados costes de explotación, escasos recursos económicos y limitados márgenes legales de maniobra por parte del Director. Elevados costes de subactividad por suspensiones de clases y por espacios de actividad ociosos. Falta de un Plan de Comunicación Institucional Integral.

Entre las *fortalezas* podemos mencionar, su ubicación geográfica y accesibilidad, el área servida y de influencia del Centro y el tamaño y tipo de Establecimiento, Polideportivo, permite la práctica de un gran número de usuarios y actividades.

Entre los recursos empleados en el servicio destaca el personal técnico-docente a cargo de las actividades por su profesionalidad, de los cuales el 90% es titulado en Educación Física (profesor/licenciado). El personal de mantenimiento destaca por su capacidad para solucionar los problemas del día a día con los escasos recursos con los que cuentan.

La imagen del Centro ante los usuarios es altamente positiva, el 98% de los usuarios recomendaría el CEF N° 1.

Como señaláramos más arriba en el punto 1, cumple una gran Responsabilidad Social en la Comunidad.

### **3. El diseño del Plan:** visión, misión, definición de objetivos y estrategias.

La *visión*, responde a la pregunta ¿cómo nos gustaría ver en el futuro al CEF N° 1, dentro de la Comunidad?

La propuesta es: *como un modelo de gestión a seguir orientado hacia el cliente (interno y externo) que le permita posicionarse y mantenerse como la principal opción de la demanda de actividad física, deportiva y recreativa dentro del sector público de la comunidad para todos los colectivos sociales, especialmente aquellos en edad escolar.*

*Con instalaciones renovadas, atractivas y adecuadas a los diferentes usos propuestos y a la demanda social, que proyecte una imagen positiva ante la*

*sociedad sobre la calidad de la administración pública provincial en la gestión de infraestructura y equipamiento deportivo.*

*Con independencia relativa de acción que le permita adecuar la estructura organizativa a la planificación estratégica, mejorar la eficacia administrativa y de los procesos internos y externos de comunicación.*

*Una institución abierta al cambio, a la innovación y al aprendizaje constante, que le permita adaptarse y sobrevivir a los cambios que ocurren constantemente en la sociedad.*

La *misión* y el *fin* del Centro están estrechamente relacionados, se concreta en los servicios que brinda, en la razón de ser de la institución y la imagen que proyecta en su entorno.

En tal sentido y tal como lo señaláramos anteriormente en la página 4, los objetivos generales de la gestión de centros deportivos públicos están centrados en tres niveles: social, deportivo y económico.

Objetivos Generales:

En lo social y deportivo, teniendo en cuenta que se trata de garantizar unos servicios que colaboren en la mejora de la calidad de vida de la población, proponemos los siguientes objetivos:

*Mejorar la Calidad Total del servicio, a partir de la eficacia y eficiencia administrativa (introducción de tecnología, adaptación de la estructura organizativa, mejora de los procesos internos y externos de comunicación), como del confort, la funcionalidad, la seguridad y accesibilidad a las instalaciones deportivas.*

*Potenciar la práctica de actividades físicas y deportivas en las distintas edades, especialmente entre la población en edad escolar, orientada a la mejora de las habilidades motrices y capacidades condicionales, a la adquisición de hábitos de vida saludables, la formación de valores morales y sociales, que posibiliten una adherencia en la vida adulta, y que contribuya a mejorar la calidad de vida de los usuarios del Centro.*

En lo económico: *optimizar al máximo los recursos disponibles y generar nuevos que permitan sostener la actividad.*

Las Estrategias: proponemos trabajar sobre tres ejes estratégicos transversales, 1) la Coordinación y colaboración interinstitucional, 2) El Conocimiento, la investigación y la Formación, 3) La Comunicación.

En una sociedad interdependiente, la *coordinación y cooperación* entre las instituciones es básica para optimizar los escasos recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos, a partir de la creación de formas sinérgicas de acción principalmente entre los responsables del sistema educativo y del sistema deportivo provincial y municipal.

Un factor crítico para avanzar en la planificación estratégica es el *conocimiento*. Este constituye un factor clave en el proceso de mejora, desarrollo y aprendizaje en la organización, pero también rápidamente queda obsoleto, de allí la importancia de la investigación y la formación.

La Comunicación constituye uno de los ejes estratégicos básicos del Plan Estratégico. Se trata de ofrecer información puntual, ordenada y diferenciadora de la gestión del Centro, a través de los medios disponibles de comunicación con el objeto de crear una imagen positiva de la institución, que favorezca su relación exterior con el público y la captación de recursos para potenciar su actividad. (Mediavilla, 2001)

Las Estrategias propuestas son: *mejorar y estrechar las relaciones públicas* con la DEF, como aliado estratégico en la consecución de los fines y objetivos del Centro. *Mayor presencia en los medios de comunicación* locales a través de las actividades y eventos programados durante el año. *Mejorar sensiblemente el ambiente de trabajo* a partir una mejor comunicación interna, mayor información e involucración por parte del empleado. *Promover una Plan de Formación* continua y de desarrollo para todos los empleados del Centro.

#### **4. El Sistema de Planes:** Programas y proyectos.

El Sistema de Planes abarca las diferentes áreas de gestión, así tenemos:

*Área de gestión de actividades y Servicios Deportivos:* Plan de actividad física, deportes y recreación. Programas de actividades para niños, adolescentes, jóvenes y adultos. Programas especiales, Organización de eventos.

*Área de gestión de infraestructura y equipamiento deportivo:* Plan de Mantenimiento y Limpieza. Proyecto de seguridad en las instalaciones y equipamiento deportivo. Proyecto de mejora de las instalaciones y equipamiento deportivo.

*Área de gestión de la Tecnología:* Proyecto de introducción y gestión de la tecnología

*Área de gestión de la Comunicación:* Plan de Comunicación Institucional. Proyecto de mejora de la imagen pública del Centro.

*Área de gestión de los Recursos Humanos:* Planificación de Recursos Humanos. Plan de Formación. Proyecto de formación en gestión y dirección de instalaciones deportivas. Proyecto de Seguridad en las instalaciones deportivas. Proyecto de mejora de la Satisfacción en el trabajo.

*Área de gestión administrativa y Organización institucional:* Plan de Administración. Proyecto de reforma de la Estructura orgánica del Centro.

## **5. Sistema de Puesta en marcha, implantación, evaluación y control.**

Teniendo en cuenta que es un plan a largo plazo, la implantación del mismo se hará en forma gradual y por etapas, comenzando con la formación, y continuando con la formación como eje estratégico. En una primera etapa, en el corto plazo, se abordaría el proyecto de formación en gestión y dirección de instalaciones deportivas para dirigentes deportivos.

En una segunda etapa, mediano plazo, se propone la elaboración conjunta de los Centros de Educación Física, de la norma legal que permita un cambio en la Estructura Organizativa en los mismos. Continuar con el plan de formación continua, introducir mejoras en la comunicación y la cultura organizacional.

En una tercera etapa, a largo plazo, una vez finalizada la etapa de formación en gestión y aprobada la reforma legal, se abordaría el plan completo.

Por último, el seguimiento, control y evaluación del Plan es imprescindible puesto que no se puede mantener o introducir mejoras en el sistema, si previamente no se ha realizado un control y evaluación de las distintas variables de gestión.

Se propone elaborar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos relativos al Centro, a los “inputs”, a las actividades, a los resultados, a la demanda de servicios, a la oferta de servicios, etc., que nos permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico y corregir las desviaciones existentes. Proponemos evaluar la Calidad del Servicio por parte del usuario y por parte del centro y realizar una comparativa entre ambas evaluaciones para evaluar la compatibilidad entre ambas percepciones.

### **Conclusiones.**

A la fecha en que se presenta esta Ponencia la situación interna del CEF N° 1 de Neuquén Capital no ha mejorado, ha habido pérdida de usuarios, y empeoramiento en la infraestructura deportiva, elementos claves del servicio deportivo.

Superar estas limitaciones exige una mayor cualificación profesional y el desarrollo de nuevas competencias de las personas que cumplen funciones directivas, en temas de gestión y dirección de instalaciones deportivas.

Se impone un debate, estudio e investigación sobre la situación actual de los CEFs, un cambio en la dirección, gestión y de estructura organizativa y sobre todo en la Planificación. No puede haber mejoras en el servicio deportivo que se brinda a la comunidad, si antes no se planifica teniendo en cuenta todos los elementos fundamentales que componen el mismo además de las actividades deportivas, como los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos.

## **Bibliografía**

Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Neuquén. (5 de Abril de 2005). Resolución N° 0495/05. *Reglamento Orgánico de Centros de Educación Física*. Neuquén, Neuquén, Argentina.

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Plural.

Gómez Garzás, S. (2008). Gestión por procesos de un sistema de deporte municipal. *Instalaciones Deportivas XXI, N° 157*. , 68-72.

Güel i Torné, I. (2008). El Sector de las Instalaciones Deportivas en situaciones de crisis: Oportunidad o Amenaza. *Instalaciones Deportivas XXI, N° 157* , 59-62.

Mediavilla, G. (2001). *Comunicación Corporativa en el Deporte*. . Madrid: Gymnos Editorial Deportiva.

Paris Roche, F. (2007). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*". Badalona: Editorial Paidotribo.

Redondo Castán, J. C., Olivar Manuel, D., & Redondo Castán, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las Instalaciones Deportivas*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.

Sánchez Buján, P. (2004). *HACIA LA GESTION DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS DEPORTIVOS. La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos Editorial Deportiva.

Santesmeses Mestre, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5ª edición ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. (V. M. Rodríguez Marcos, Trad.) Barcelona: INDE Publicaciones.