

Sistemas de gestión orientados a proyectos: necesidad de su implementación en instituciones académicas deportivas

«Management systems oriented to projects: need for its implementation in sports academic institutions»

Maidelyn Díaz Pérez

Licenciatura en Información Científico Técnica y Bibliotecología. Especialista en Gestión de la Información. Correo electrónico: maidelyn@upr.edu.cu

Recibido: 4 de noviembre de 2017.

Aprobado: 18 de diciembre de 2017.

RESUMEN

La educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Hoy se reflexiona en cómo aumentar la satisfacción de las demandas de una sociedad en el sector servicios, donde la educación física, el deporte y la recreación no escapan a esta necesidad, y es a través de la gestión deportiva que se deben abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a las problemáticas científicas de este sector. La literatura refiere la necesidad que tienen hoy todas las instituciones de utilizar sistemas de información para convertir la información disponible en conocimiento que represente ventaja competitiva para la organización. Sin embargo, a pesar de constituir una fortaleza para cualquier organización, tanto para gestionar su información estratégica como para gestionar la información generada por proyectos de investigación, aún no son muy utilizados. A partir de este escenario, el objetivo de este estudio es exponer las principales fortalezas de los sistemas de gestión de información y

conocimiento, principalmente aquellos orientados a proyectos para la estimulación de su uso e implementación en las instituciones académicas asociadas al deporte. Se utilizó el método histórico lógico, la observación directa y el método de análisis y síntesis, para el análisis. Dentro de los principales resultados obtenidos se destaca la pertinencia del uso de sistemas de gestión de información y conocimiento orientados a proyectos para contribuir al fomento y éxito de las actividades de investigación generadas por proyectos.

Palabras clave: Conocimiento, docencia, información, investigación, gestión, organización, proyectos, sistemas.

ABSTRACT

The literature refers to the need that all academic institutions have today to use information systems articulated with the different processes that the organization executes. The idea of using this type of system is to convert the available information into

knowledge that represents a competitive advantage for the organization. However, despite being a strength for any organization both to manage their strategic information and to manage the information generated by research projects, they are still not widely used. The reality shows that the academic sports institutions of the country and mainly the faculties of physical culture lack a culture in the use of systems to manage different substantive tasks of the center, such as the activity of research projects. It is estimated that if they rely more on the optimal use of the information and knowledge they have at the group level, all their scientific production indicators will be significantly increased. From this scenario, this research aims to expose the main strengths of information and knowledge management systems, mainly those aimed at projects for the stimulation of their use and implementation in academic institutions associated with sports. To achieve this objective, the logical historical method, direct observation, the method of analysis and synthesis, etc. were used. And among the main results obtained in this research there is the relevance of the use of information management systems and knowledge aimed at projects to contribute to the promotion and success of research activities generated by projects.

Keywords: Knowledge; teaching; information; research; management; organization; projects; systems.

INTRODUCCIÓN

La gestión deportiva está avanzando mucho en los últimos años, debido fundamentalmente a una mayor profesionalización de sus gestores, a un cambio social importante y a una creciente inversión económica tanto

pública como privada. (Arocas, 2006). Aunque este cambio es optimista, queda mucho camino por recorrer comparativamente con otros sectores, principalmente en la implementación de sistemas de gestión de información y proyectos.

La gestión tuvo sus orígenes en épocas remotas. Siglos antes de que surgiera la gestión empresarial en China (600 A.C.) el general Sun Tzu organizó su ejército en subdivisiones, estableciendo grados para sus miembros y utilizando banderas y señales de fuego para las comunicaciones. Además de hacer cálculos y planes antes de las batallas, así como establecer reglas para la toma de decisiones estratégicas (Ponjuán, 1997,1998).

Estas actividades primarias de gestión con el tiempo fueron evolucionando convirtiéndose la información y su gestión, imprescindibles en cualquier actividad humana. La gestión según el Diccionario de la Real Academia Española, es la acción y (el) efecto de gestionar entendiendo gestionar como el hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (RAE, 1992). Pero los orígenes de la Gestión de la Información como disciplina tienen sus antecedentes en la década de los años 60 del siglo XX cuando surgió la *Information Science* en los Estados Unidos. Su primera definición apareció en las conferencias celebradas en los años 1961 y 1962 en el Georgia *Institute of Technology*, seguidas por otros estudios trascendentales como los de Borko. Este autor ofreció definiciones fundamentales que sirvieron de guía para el progreso de la nueva ciencia, definiendo la *Information Science* como una ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y el comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo y el uso de la

información; y las técnicas, manuales y mecánicas del proceso informativo para su más eficaz almacenamiento, recuperación y disseminación.

Pero apartando todas las polémicas derivadas de las diferentes escuelas conceptuales que existen, esta investigación acota en primera instancia dentro de sus antecedentes los principales conceptos que abordará este estudio para dominar el tema objeto de análisis.

Existen diversas acepciones que pretenden dar imagen al significado de la palabra información, vistiendo a este recurso *sui géneris* cada disciplina científica y contextos de aplicación con diversos atuendos lingüísticos según su uso y finalidades, lo cual no se encuentra ajeno a las instituciones académicas deportivas. Por ello, la necesidad de partir de una diferenciación de las categorías datos, información y conocimiento, incluyendo además a la sabiduría como parte de esta pirámide informacional que funciona como un conjunto bien articulado de componentes destinados a resolver problemas específicos.

El dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real que por sí mismo, tienen poca relevancia, no explica el porqué de las cosas (Davenport y Prusak, 1998). Para la Real Academia de la Lengua (RAE) se define: de sus raíces latinas «datum, lo que se da», como el «antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de una cosa o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho (RAE, 1992). La información significó originalmente *dar forma* y además alude a un mensaje organizado y a la *acción y (el) efecto de informar o informarse*; e informar corresponde a *enterar, dar noticia de una cosa* (RAE, 1992). La información frente al dato tiene

significado, relevancia y propósito, pero el conocimiento es definitivamente mucho más amplio y profundo. Davenport y Prusak proponen al conocimiento como una mezcla de experiencia, valores, información y *saber hacer*, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. El conocimiento se empieza a ver, no sólo como lo que nos permite interpretar nuestro entorno sino también aquello que nos da la posibilidad de cambiarlo.

Son muchas las personas que piensan que poseer conocimiento para sí, sin compartirlo, les da cierto poder y seguridad en su puesto de trabajo. Hoy en día, aquellas organizaciones donde se comparta está obsoleta visión no podrán ser nunca competitivas ni responder a los cambios del entorno. La nueva sociedad de la información y el conocimiento exige que la organización aprenda en equipos, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras para sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio.

El valor del conocimiento no es nuevo, ha conducido históricamente el progreso tecnológico e impulsó la revolución industrial. En la actualidad con la introducción de las nuevas Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TICs) las organizaciones cada vez más dependen del uso que sean capaces de darle las personas a la información/conocimiento que poseen, y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y más exigentes del mercado. Varios estudiosos y teóricos de la Ciencia de la Información caracterizan este momento como la quinta etapa de su desarrollo,

enmarcándola justamente al comienzo de los años sesenta del siglo XX. Etapa que se caracteriza por la influencia de los avances de las nuevas tecnologías en los métodos de tratamiento y difusión de la información, posibilitando el acceso a la información desde cualquier punto del planeta, cada vez en menos tiempo y con costos más razonables.

Un dato muy importante en este momento histórico es que unido a este escenario de desarrollo tecnológico que se iba expandiendo, convivían los debates del congreso norteamericano respecto a la necesidad de reducir los trámites burocráticos y la gran cantidad de papeleo existente en la administración norteamericana, aprobándose finalmente la *Paper Work Reduction Act* en el año 1980 con condiciones orientadas a la gestión eficiente de la información. Aprobación que da un giro significativo al decursar de los estudios en torno al desarrollo de sistemas orientados a la gestión de información.

La integración de todas estas coyunturas creó condiciones reales y objetivas para que aproximadamente en la década del ochenta se hablara de la *Information Management* o Gestión de la Información, nueva aplicación práctica de la *Information Science*.

Una de las definiciones más completas encontradas sobre Gestión de Información la define como todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, y en el lugar apropiado para tomar la acción correcta (Woodman, 1985). Otros autores definen la gestión como un proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para

apoyar los objetivos de una organización (del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Dorado, 2006).

La Gestión de Información se percibe en esta investigación como un proceso de alta dirección que facilita la creación de un nuevo conocimiento, lo cual se concreta en acciones estratégicas a partir del redireccionamiento de los recursos con los cuales se opera (humanos, tecnológicos, informacionales), con el objetivo de elevar los niveles de efectividad en el cumplimiento del fin deseado (meta-misión), añadiendo valor a procesos, productos y servicios.

Según la visión de esta investigación, lo más importante para reconocer la diferencia entre gestionar la información y gestionar conocimiento es distinguir la esencia del resultado final, el cual siempre tiene que estar dirigido a la solución de problemas concretos de la realidad mediante los conocimientos acumulados y compartidos. Esta investigación considera que la verdadera utilidad de la gestión del conocimiento no está en la distribución masiva de documentos o en la explotación de enormes bases de datos. Dichas actividades, a menudo acaban convirtiéndose en la creación de enormes vertederos que no resultan útiles a nadie.

El verdadero valor está en las personas, en la posibilidad de compartir las ideas y las visiones que no están documentadas. Por ello, hoy se requiere el desarrollo de Sistemas de Información (SI) articulados con los diferentes procesos de las organizaciones como herramienta de apoyo, tanto a los directivos como a todo el personal de la institución, con el objetivo de convertir la información disponible en conocimiento que represente ventaja competitiva para

la organización; y donde el deporte forma parte fundamental del proceso de toda sociedad. El sector deportivo muestra un gran desarrollo en su estatus, dejando de ser considerado una forma de ocupar el tiempo libre para considerarse un indicador de bienestar social y calidad de vida (Anguera, 2003; Morales-Sánchez, Pérez-López y Anguera, 2014).

La definición de términos nos acerca a concretar el objeto de estudio de esta investigación, se encuentra en la literatura deportiva a varios autores que definen la gestión como el acto de dirigir personas, pero algo más que eso es dirigir instalaciones deportivas. Al respecto, se creó en 1993 la Asociación Europea de Gestión del Deporte (EASM) donde un grupo diverso de profesionales y académicos de conjunto establecieron una red de expertos con conexiones internacionales con la responsabilidad de gestionar gran parte del deporte europeo (Jones, Brooks, y Mak, 2008).

Según este autor, 166 instituciones más fueron identificadas por el Sociedad Norteamericana para la Gestión del Deporte (NASSM) desde el año 2003, creciendo significativamente los programas de gestión, así como las asociaciones que tienen una visión general de la gestión del deporte utilizando sistemas de gestión de información. Y en este sentido, son Estados Unidos y Australia los países con la mayor concentración de universidades que otorgan Doctorados en gestión deportiva. Mientras en América del Sur se enfocan en mayor medida a la educación física, la recreación, la kinesiología, la docencia, el deporte, administración o coaching. Cuba, Brasil, México, Panamá y Colombia son los únicos países latinoamericanos que ofrecen estudios de posgrado en gestión deportiva.

La Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva (ALGEDE) es la encargada de incentivar la práctica sobre este ámbito, convirtiendo a la gestión en parte fundamental de la dirección en centros deportivos. Pero, sin embargo, el día a día nos ha demostrado que esto aún no es suficiente porque la gestión en el ámbito deportivo cae mucho en controversias de aceptación, ya que no hay un conceso general de lo requerido para ser un profesional en gestión deportiva, lo que hoy es crucial para desarrollar la sociedad del futuro basada en la gestión del deporte como disciplina académica (Zeigler, 2006).

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales, económicas y políticas, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite la participación eficaz y continua de atletas, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos eficazmente organizados. Para lograr ese objetivo, las unidades competentes deben trabajar de forma articulada hacia la realización de objetivos y metas comunes, apoyándose en su realización por sistemas de información operativos globales (Hernández-Mendo y Anguera, 2001; Hernández Mendo, 2001; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco, 2005; Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco, 2009).

Cuba, al respecto, está encaminando acciones y una de las más importantes fue la inauguración en enero del presente año del Centro de Recursos de Información para el Deporte Cubano (CRIDC), institución de carácter científica-informacional que constituye la piedra piramidal para el funcionamiento del polo científico del deporte en la nación.

Este centro constituye una evidencia de las acciones que despliega el país a favor de cerrar el ciclo científico: investigación, producción y comercialización en la actividad deportiva mediante el desarrollo de proyecto de investigación científica. Lo que muestra el ánimo de compartir el universo de actividades en conocimientos y procesos científicos en esta área del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de estos antecedentes y de constituir el conocimiento, y principalmente los sistemas de gestión de información y conocimiento unas fortalezas para cualquier organización aún no son muy utilizados. La realidad muestra que, por ejemplo, las instituciones académicas deportivas del país y principalmente las facultades de cultura física carecen de una cultura en el uso de sistemas para gestionar diferentes tareas sustantivas del centro, como es la actividad de proyectos de investigación. Se estima que, si se apoyaran más en el uso óptimo de la información y el conocimiento que poseen a nivel grupal y de organización, incrementarán significativamente todos sus indicadores de producción científica y rendimiento deportivo.

A partir de este escenario la presente investigación tiene como objetivo exponer las principales fortalezas de los sistemas de gestión de información y conocimiento, principalmente aquellos orientados a proyectos para la estimulación de su uso e implementación en las instituciones académicas asociadas al deporte. Se infiere que incrementando la cultura en el uso de este tipo de sistemas en las instituciones deportivas se aumentarán significativamente los resultados de investigación gestionados por proyectos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el análisis de los referentes históricos y teóricos del objeto de estudio, la investigación utilizó el método histórico lógico, junto a la observación directa que constató la situación o problema que existe en este tema en las facultades de cultura física del país. También para el estudio y recapitulación del estado del arte se manejó el método de análisis y síntesis. La implementación de este método permitió la comprensión de las principales tendencias del tema de investigación compiladas en la bibliografía consultada, logrando sintetizar las características más importantes que se ajustan al objetivo de esta investigación.

Y, por último, la investigación emplea el método inducción deducción que suministró aspectos esenciales para la disertación del tema. Este método propicia aspectos teórico filosóficos de carácter subjetivo y objetivo para el análisis pragmático de la realidad que ocurre en una institución académica deportiva que requiere el uso de sistemas de gestión de información y conocimiento orientados a proyectos para contribuir al fomento y éxito de sus actividades de investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los SI y las TICs han cambiado la forma en que operan las organizaciones e instituciones actuales. A través de su uso, se logra considerables mejoras a diferentes niveles, pues automatizan los procesos operativos y suministran una plataforma de información necesaria para la gestión de los diferentes procesos y toma de decisiones. Otra de las cosas importantes de su uso, es que su implantación, logra ventajas competitivas al alcanzar en la mayoría de los casos eficacia en el desempeño

empresarial; entre otras múltiples funciones protagonistas de la voluntad que tienen las personas por implementar adecuados SI que les permitan operar con mayor rendimiento y eficacia sus funciones.

Los SI tienen en la organización dentro de sus principales objetivos ofertar, regular y gestionar varios tipos de información y recursos informativos, propiciando los procesos de almacenamiento, identificación, transformación, organización, tratamiento, análisis y recuperación de la información. Los avances de las TICs han permitido que hoy en cada una de estas fases intervenga la tecnología, facilitando la optimización de los objetivos de estos sistemas y de las funciones de la información dentro de la organización.

Esta investigación considera que, si bien la elección de los programas y herramientas informáticas es medular para el correcto funcionamiento de los sistemas, esto se vuelve ineficiente si la información que gestiona es obsoleta, irrelevante, duplicada además de que no se pueda contrastar y normalizar mediante algún estándar nacional o internacional.

Hoy lo que cada organización necesita es el diseño de su propio sistema de información institucional, como principal garantía que le permita gestionar a la medida de sus intereses, el conocimiento que precisa para operar de manera ventajosa en un entorno competitivo muy inconstante; principalmente en el entorno de proyectos de investigación.

Sistemas orientados a proyectos

Un proyecto se refiere al componente o a la unidad más pequeña que forma parte de un Programa, el cual puede

realizarse con independencia de otros proyectos. El proyecto a diferencia de otras acciones tiene un máximo grado de concreción y especificidad. Según el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) un proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social (...) supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. En esencia, los proyectos son instrumentos de cambio y mejoramiento, una forma más eficaz de lograr un resultado en función del costo, es un proceso estructurado para determinar qué produce resultados.

El documento de proyecto es un contrato legalmente vinculante entre la institución ejecutora, las instituciones participantes (si existen) y el cliente, que indica las actividades que deben ser desarrolladas oportunamente para el logro del objetivo general del proyecto dividido por diferentes tareas de investigación que son ejecutadas en correspondencia con un cronograma de investigación, y donde cada resultado tiene sus respectivas actividades investigativas con su fechas, responsables, indicadores verificables y criterios de medición, además de tener contemplado sus partidas presupuestarias.

El documento de proyecto es el vehículo a través del cual el país, los diferentes programas, ministerios, territorios, e instituciones provee de

asistencia técnica y financiera a determinadas investigaciones con alto índice de impactos. Las cuales tributarán a sus proveedores de diferentes resultados que incrementarán sus índices de productividad científica. Sin embargo, para asegurar el logro de los resultados en términos de desarrollo, no es suficiente tener buenas intenciones, programas y proyectos grandes con abundantes recursos financieros. La calidad de esos planes, programas y proyectos, así como la forma correcta en que se usen los recursos son también factores críticos para su éxito; y esto depende en gran medida de la utilización de sistemas de información y conocimiento orientados a Proyectos que son los encargados de operar sus actividades en tiempo y forma, con el seguimiento, control y evaluación requerida en cada etapa del proyecto.

Hoy las organizaciones precisan de sistemas de información y conocimiento lo suficientemente inteligentes que permitan gestionar todas las fases de un proyecto, desde su planificación hasta su seguimiento y evaluación. Los sistemas de gestión de proyectos en red y orientados al conocimiento, permiten conocer en tiempo real, el comportamiento de los proyectos en función de:

- Eficacia: si alcanzó el objetivo.
- Eficiencia: relación resultados-recursos.
- Pertinencia: en qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades de desarrollo local.
- Impacto: los cambios y efectos producidos.
- Viabilidad: en qué medida los efectos positivos del proyecto

continuarán después que la ayuda externa haya finalizado.

La implementación de sistemas automatizados e inteligentes para la gestión de programas y proyectos contribuyen entre otros aspectos, a: necesidad de optimizar los recursos (condición para empezar a ser eficaces antes de pretender ser eficientes), considerar la presencia de factores imponderables, imprevistos y otras circunstancias que pueden poner en riesgo la realización de las acciones; y aprovechar los momentos de cambios como marco para efectuar las transformaciones necesarias, etc.

Otra peculiaridad que tiene que distinguir este tipo de sistema que propone esta investigación es la elaboración y aplicación de Indicadores. Un indicador desde el punto de vista genérico, Spinak lo define como una magnitud que permite ilustrar un aspecto particular de una cuestión compleja y con múltiples facetas. Es una medida que provee información sobre los resultados de la actividad científica en una institución, país o región del mundo (Spinak, 1996). Y cualquier medición puede obtenerse, tabularse y compararse. Para García y Sotolongo, un indicador es un parámetro que se utiliza para evaluar cualquier actividad, es una observación empírica que sintetiza aspectos de fenómenos que resultan importantes para uno o más propósitos analíticos y prácticos. Si bien el término indicador puede aludir a cualquier característica observable de un fenómeno, suele aplicarse a aquellas que son susceptibles de expresión matemática (Sotolongo, Guzmán, García y Sanz, 1998).

Rosa Sancho define un indicador como los parámetros que se usan en el proceso evaluativo de cualquier actividad. Según la mencionada

autora se emplea un conjunto de ellos, cada uno de los cuales pone de relieve una faceta del objeto de la evaluación. Esto se hace evidente en el caso de la ciencia, que, al ser multidimensional, no podrá valorarse con un indicador simple. Se dice que cuanto más pequeño sea la unidad a evaluar más difícil será este proceso, es el caso, por ejemplo, de la valoración individual de los científicos (Sancho, 1990).

Desde el punto de vista metodológico un indicador es una variable empírica que permite inferir el comportamiento de una variable especulativa (Samaja, 1996). Igual se plantea que los conceptos pueden ser operacionalizados a través de indicadores, pudiendo las diferentes perspectivas teóricas e instrumentales generar indicadores diferentes para una misma variable conceptual, no por ello menos válidos científicamente. El resultado del procedimiento de operacionalización de las variables es siempre un valor, que puede ser cuantificable o no, según la dimensión captada y el procedimiento utilizado para ello. Por otra parte, una variable es una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar distintos valores o expresarse en varias categorías.

Las variables no son impuestas, es el investigador quien debe decidir qué variables va a utilizar y para qué y por qué. Además, tienen la capacidad de asumir distintos valores (cuantitativos o cualitativos), dependiendo del tipo de estudio. Y en este caso, los valores no tienen que tener una estructura matemática, pueden representar objetos cualesquiera, medibles en cualquier tipo de escala. Su dominio puede ser una familia de números o de nombres.

La operacionalización de las variables es el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentren los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica. En este caso, un indicador constituye la traducción empírica de los conceptos teóricos de la variable, por lo que permiten medir prácticamente su comportamiento.

Desde esta perspectiva los indicadores en los SI a utilizar deben: abarcar la totalidad de los datos o atributos que den significado a las variables y dimensiones correspondientes, medir aspectos cuantitativos como cualitativos de la variable, simplificar situaciones complejas de la realidad, ser susceptibles de relacionarse entre sí, ser coherentes con la variable y dimensión que se evalúa, ser expresados como proposiciones o cuestionamientos a los que se debe responder en el proceso de la evaluación, ser factibles de medición en cuanto a tiempo, acceso y costo, ser redactados en forma breve, expresando con precisión el carácter cuantitativo o cualitativo correspondiente, ser factibles de comprender por un grupo amplio de instancias y sujetos, etc.

Los sistemas de información en el deporte

El *Proyectos Ágiles* de Fernando París Roche de *AFPGRUPO CONSULTORES DEL DEPORTE* es una iniciativa muy interesante que trabaja una metodología de gestión de proyectos para agilizar cada una de sus etapas, de ahí deriva su propio nombre, y sin dudas constituye un nuevo campo de aplicación en las organizaciones deportivas. Este proyecto concibe a muchas de las actividades cotidianas como proyectos:

“un evento o competición deportiva, un programa de actividades, una entrega de premios, la edición de un boletín informativo, el acondicionamiento de un espacio deportivo o auxiliar en una instalación todo eso lo definen como «proyecto»; y a su vez, este lo perciben como un conjunto de esfuerzos que desarrollan durante un tiempo para alcanzar un fin concreto en un momento determinado; tienen un responsable; necesitan recursos económicos y no económicos; deben desarrollarse de acuerdo a una calidad técnica determinada; exige una planificación temporal; implican un riesgos, etc.(Paris, 2011).”

Por ello, hoy las organizaciones deportivas deben abordar cada vez más la gestión por proyectos, y según el autor citado anteriormente, son varias las razones que lo justifican, por ejemplo:

- Hoy en día, en el mundo de la gestión deportiva, hay más competencia (entre los diferentes proveedores de servicios deportivos) y menos estabilidad. La crisis exige explorar nuevos territorios.)
- Los costes indirectos de las organizaciones deportivas pueden llegar al 80% con estructuras tradicionales, es decir, los costes son independientes del nivel de uso de los servicios.
- Las empresas y organizaciones traducen mejor sus estrategias en Proyectos, o sea, cada vez las organizaciones deportivas elaboran marcos de referencia estratégicos, pero les es difícil traducir esos objetivos a la práctica diaria: la gestión por proyectos posibilita ese hecho.
- Los proyectos facilitan el alcanzar los objetivos previstos y alargan el

ciclo de vida de las organizaciones. Frente a la rutina demoledora de la gestión diaria, la incorporación de nuevos proyectos posibilita alargar el ciclo de vida de las organizaciones.

- La gestión por proyectos permite reaccionar más rápidamente a una nueva oportunidad.
- La gestión por proyectos en las organizaciones deportivas permiten estructuras de dirección y trabajo más ligeras y horizontales.
- La gestión por proyectos, basada en el trabajo de «equipos de proyecto», permite un mayor control del tiempo y un mejor análisis del trabajo de las personas y más autonomía y decisión para los empleados.

Las actividades que una organización deportiva desarrolla pueden dividirse en 2 grandes tipos: proyectos y operaciones. Los proyectos son actividades temporales, únicas, esfuerzos temporales para llevar a cabo un producto o servicio u obtener un resultado. Mientras las operaciones, son el conjunto de tareas, normalmente repetitivas, continuas, que una organización desarrolla para prestar su servicio o hacer su negocio. Los procesos y procedimientos son la manera de abordar de una manera organizada estas operaciones.

Y a su vez, los proyectos en una organización deportiva se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Proyectos deportivos, asociados al objeto social de la entidad, es decir, aquellos que justifican la razón de ser de la organización: una competición deportiva, un espectáculo deportivo, un programa de actividades, una fiesta deportiva, una escuela

deportiva, la implantación de un nuevo servicio.

- Proyectos complementarios asociados a espacios deportivos e instalaciones, aquellos que tienen que ver con los «escenarios» convencionales o no- en los que se desarrolla la actividad o el espectáculo deportivo: construcción de una nueva instalación deportiva, dotación de un nuevo equipamiento, implantación de una nueva tecnología en la instalación, implantación de sistemas de control en una instalación.

- Proyectos complementarios de soporte a la gestión, aquellos que tienen que ver con el apoyo a la gestión de la organización: contratos especiales de suministros, implantación de sistemas informatizados de gestión, plan de formación para los empleados, encuestas de satisfacción de los usuarios, implantación de sistemas de quejas y sugerencias, etc.

En resumen, la revisión del estado del arte y los análisis realizados en esta investigación mostraron la constante evolución de los sistemas de gestión de información y conocimiento; donde uno de los más trabajados son los orientados a la gestión de los proyectos de investigación para el seguimiento, control y evaluación de cada una de sus fases. Sin dudas, la implementación de este tipo de sistema cambia la forma de ver, aplicar y usar el conocimiento colectivo y personal en una institución, convirtiéndola en una organización que gestiona de forma inteligente el capital intelectual y estructural generado en sus proyectos de investigación. Estrategia fundamental que deben de seguir todas las instalaciones deportivas del país, así como las facultades y diferentes instituciones académicas

relacionadas con el deporte. Este es el reto y debe ser la meta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arocas, R. L. (2006). *Gestión Deportiva, investigación actual*. Valencia: Promolibro.

Anguera, T. (2003). La metodología selectiva en la Psicología del Deporte. En A. Hernández Mendo (Coord.) *Psicología del deporte*, (2), 74-96.

Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business Scholl Press. Boston.

del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Dorado, C. (2006). *El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de un conocimiento. Una visión crítica*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Hernández-Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10, 179-196.

Hernández-Mendo, A. y Anguera, M. T. (2001). Análisis psicosocial de los programas de actividad física: Evaluación de la temporalidad. *Psicothema*, 13(2), 263-270.

Jones, F., Brooks, D., y Mak, J. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 7791.

Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2), 292-298.

Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo Servqual. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.

Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., y Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 201-2017.

París Roche, F. (2011). *Apuntes del Master Oficial Interuniversitario en Dirección Integrada de Proyectos*. Universidad de Coruña y Universidad de Vigo, España.

Ponjuán, G. (1997). El desarrollo profesional en ciencias de la información y sus aportes al cambio. *Ciencias de la Información*, 28 (2): 127-132.

Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. CERAPI, Chile.

Real Academia Española (1992): *Diccionario de la lengua española*,

vigésima primera edición, Madrid, Espasa Calpe

Samaja, J. (1996). *Epistemología y metodología*. Editorial EUDEBA, Buenos Aires, Argentina.

Sancho, R. (1990) Indicadores bibliométricos utilizados en la evaluación de la ciencia y la tecnología. Revisión bibliográfica. *Documentación Científica* (3).

Sotolongo, G., Guzmán, M.V., García, I. y Sanz, E. (1998). Vigilancia y evaluación de la actividad científico-tecnológica. *Reencuentros*: 39-44.

Spinak, E. (1996). *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciometría e informetría*. 2nd ed. Caracas: UNESCO.

Woodman, L. (1985). *Information Management in Large Organizations*.

En Cronin, B. *Information Management: from strategies to action*. London.

Zeigler, E. (2006). Lecture Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of sport management*. 20, 1-21.