

# PODIUM

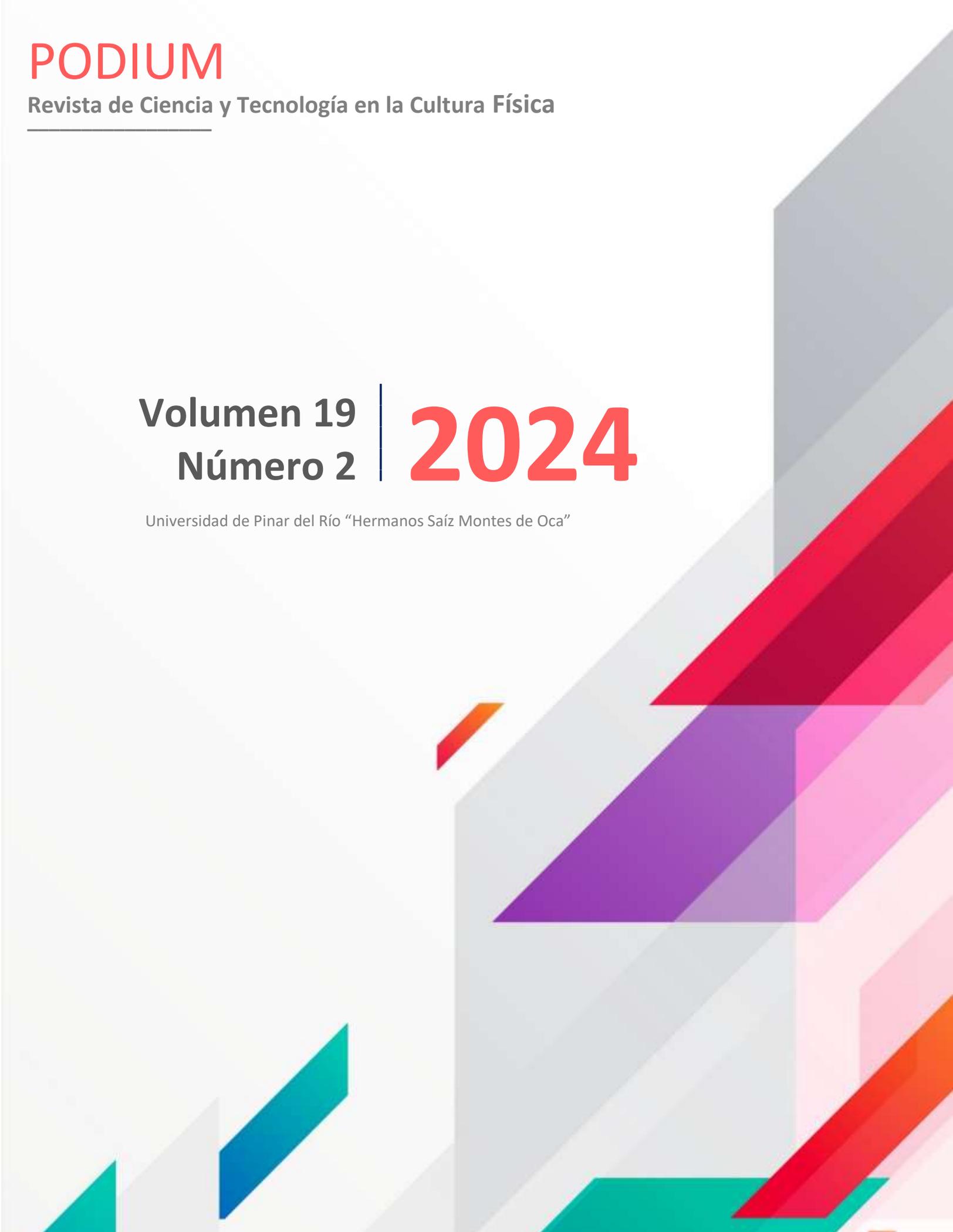
Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

---

Volumen 19  
Número 2

2024

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"



*Artículo de revisión*

## *Fundamentos teóricos y metodológicos, para la gestión deportiva en Ecuador*

*Theoretical and methodological foundations for sports management in the Republic of Ecuador*

*Fundamentos teóricos e metodológicos para a gestão esportiva no Equador*

Edwin Olimpo Vinueza Tapia<sup>1\*</sup> , Rafael Millán-Caballero<sup>1\*</sup> , Beatriz Sánchez Córdova<sup>1\*</sup> 

<sup>1\*</sup>Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba

Autor para la correspondencia: edwinvinuezat@yahoo.es

**Recibido:** 02/05/2024

**Aprobado:** 12/05/2024

---

### **RESUMEN**

La gestión deportiva incluye la planeación, organización, dirección, ejecución y control de acciones directas e indirectas, relacionadas con el deporte como manifestación sociocultural y económica; requiere del análisis previo de las particularidades que conforman un área específica de gestión; y en función de ello, se diseñan estrategias desarrolladoras. Por ello, se planteó como objetivo realizar una fundamentación teórica y metodológica sobre la gestión deportiva, en la República de Ecuador. Se utilizó el método de análisis-síntesis, para abordar las ideas básicas relacionadas con el campo de acción de la investigación, al describir que el sistema deportivo se estructura en organizaciones que pretenden satisfacer las necesidades de la práctica deportiva y de la actividad física poblacional, según diferentes



---

funciones que incluyen apoyo y regulación, y se relacionan con la responsabilidad social, la calidad de vida, la formación de valores y la integración social. La gestión estratégica permite a las organizaciones deportivas diseñar, aplicar y controlar estrategias, orientadas al logro de metas y competir dentro de un entorno en constante cambio. Cada entidad se desarrolla, en particular, con sus componentes y contenidos, donde se recomienda su orientación hacia las tendencias actuales que norman la gestión del deporte.

**Palabras claves:** fundamentos teóricos y metodológicos, gestión deportiva, Ecuador

---

### **ABSTRACT**

Sports management includes the planning, organization, direction, execution, and control of actions directly and indirectly related to sport as a sociocultural and economic manifestation. Sports management requires prior analysis of the particularities that make up a specific management area, and based on this, designing development strategies. Therefore, the research objective is to provide a theoretical and methodological foundation on sports management in the Republic of Ecuador. The analysis-synthesis method is used, summarizing the basic ideas related to the field of research action, concluding that the sports system is structured in organizations that aim to satisfy the needs of sports practice and physical activity of the population, taking into account different functions, which include support and regulation, and are related to social responsibility and quality of life, the formation of values, social integration, among others. Strategic management allows you to guide the achievement of long-term goals, when competing within a changing environment. Each entity is developed specifically, with its components and content, which, currently, an update to current trends that govern sports management is recommended.

**Keywords:** theoretical and methodological foundations, sports management, Ecuador

---



---

## RESUMO

A gestão desportiva inclui o planejamento, organização, direção, execução e controle das ações diretas e indiretas relacionadas ao esporte como manifestação sociocultural e econômica; exige análise prévia das particularidades que compõem uma determinada área de gestão; e com base nisso, são desenhadas estratégias de desenvolvimento. Portanto, objetivou-se realizar uma fundamentação teórica e metodológica sobre a gestão esportiva na República do Equador. O método de análise-síntese foi utilizado para abordar as ideias básicas relacionadas ao campo de atuação da pesquisa, descrevendo que o sistema esportivo está estruturado em organizações que visam satisfazer as necessidades da prática esportiva e da atividade física da população de acordo com as diferentes funções que desempenham. Incluem apoio e regulação e estão relacionados com responsabilidade social, qualidade de vida, formação de valores e integração social. A gestão estratégica permite às organizações desportivas desenhar, aplicar e controlar estratégias, visando atingir objetivos e competir num ambiente em constante mudança. Cada entidade desenvolve-se, em particular, com as suas componentes e conteúdo, onde se recomenda a sua orientação para as tendências atuais que regulam a gestão do desporto.

**Palavras-chaves:** fundamentos teóricos e metodológicos, gestão esportiva, Equador

---

## INTRODUCCIÓN

El deporte con fines de rendimiento se ha convertido en uno de los fenómenos sociales de mayor impacto en la actualidad. Su práctica, visibilidad, estudio y patrocinio han provocado una demanda amplia y diversa que exige mayor calidad, mejor capital humano y recursos, capaces de cumplir con las expectativas.

Con este fin, la prestación deportiva se desempeña en contextos y organizaciones diferentes; su accionar depende de factores como las posibilidades, intereses, origen y nivel de



presupuesto, encargo social, mercado y las relaciones de subordinación que poseen los países y sus territorios.

En este sentido, es importante expresar que cada nación tiene su sistema deportivo, concebido como el conjunto de todos los elementos relacionados entre sí (red de organizaciones, tecnología, presupuesto, recursos y deportistas) orientados al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones (Guzmán, 2006 como se citó en Ávila, 2020).

Se coincide con Ávila (2020), Millán (2016) y Montero (2004) en que los sistemas deportivos se estructuran en organizaciones que dirigen el deporte en diferentes niveles y misiones. A decir de Montero (2004) estas organizaciones se clasifican en básicas, que son las encargadas de ofertar directamente los servicios deportivos; de apoyo, que sustentan la práctica deportiva; y las organizaciones reguladoras, responsables de establecer las políticas generales del deporte, a nivel internacional, nacional y territorial.

Sobre las organizaciones que regulan el deporte, los resultados de investigaciones en los últimos cinco años describen desde el punto de vista legal, los sistemas deportivos nacionales que sustentan este proceso, sus relaciones de subordinación, identificación de funciones públicas y privadas, manejo del presupuesto y políticas y el emprendimiento deportivo. (Abrahamyan, 2023; Rondón, et al., 2022; Shchokin, et al., 2023).

Varios autores establecen las principales diferencias entre las organizaciones reguladoras de carácter privado y público, (Carranza Bautista y Maldonado, 2020; Escamilla, Alguacil y Giménez, 2018), identifican las entidades públicas por una gestión del deporte, desde un rol principalmente social, con presupuesto gubernamental y escalonado por territorios. También destacan la necesidad de establecer relaciones positivas entre los sectores públicos y privados como vía de garantizar altos resultados deportivos, y la utilización de sistemas de gestión estratégicos y orientados a la mejora de la calidad. (Barroso, Calero y Sánchez, 2015b; Barroso, et al., 2015a).

Ávila (2020), sobre las organizaciones del sistema deportivo mexicano, realiza un estudio correlacional del número de medallas en las olimpiadas nacionales con las variables:



estructura organizacional, programas deportivos y presupuesto; como resultado, destacó la importancia del uso eficiente del presupuesto en la red de entidades estatales al comprobar que existe una relación significativa entre el presupuesto asignado para el desarrollo del deporte con el resultado deportivo alcanzado; sin embargo, el resultado deportivo es independiente de la estructura organizacional y los programas deportivos.

Por su parte, Cruz et al. (2020) consideran el emprendimiento como una de las tendencias modernas de las investigaciones en gestión deportiva; la autora realizó un estudio exploratorio desde seis dimensiones: comunitario, corporativo, institucional, internacional, social y tecnológico, y obtuvo que la dimensión más investigada es la social, sobre la que se declara el papel de las entidades reguladoras en la promoción de investigaciones en temas de este tipo.

Estas referencias permitieron afirmar que cada sistema deportivo y sus organizaciones poseen sus particularidades para la gestión del deporte, que se reflejan en los aspectos legales, sociales, económicos y estructurales de cada red de las organizaciones deportivas y los sistemas de gestión utilizados. Corresponde a los gobiernos e instituciones deportivas públicas y privadas de todos los niveles, junto a entidades patrocinadoras y otras implicadas atender la creciente demanda deportiva, en la que siempre aparece como centro, la satisfacción de las personas a través del consumo deportivo.

Diversas investigaciones, en Ecuador, sobre gestión deportiva han demostrado la necesidad de establecer cambios en la manera de dirigir el deporte, pero no enfatizan en las organizaciones territoriales, la contextualización de una entidad específica ni en las herramientas a utilizar.

A continuación, se presentan antecedentes que corroboran este planteamiento. Primero, Silva (2017) aboga por la profesionalización de los organigramas estructurales que rigen el deporte ecuatoriano, al propiciar un apoyo para el deportista de alto rendimiento y para aquellos deportes de minorías; y Vásquez (2018) analiza la eficiencia de la inversión destinada al deporte de alto rendimiento y los resultados deportivos obtenidos en el período 2009-2016, y propone acciones que faciliten el mejoramiento de la gestión económica.



En tanto, Vinces (2019) realiza una descripción sobre la gestión organizacional del Ministerio del Deporte en Ecuador y concluye que existe poca relación entre la gestión organizacional del Ministerio y la satisfacción de los deportistas; mientras que Barrios y Martín (2019) afirman que existe un quehacer gerencial que atenta en contra de una ajustada cultura gerencial que garantice un desempeño exitoso en el ámbito local, regional e internacional.

En otro sentido, Rivadeneira (2020) analiza el perfil de los dirigentes deportivos y su incidencia en los procesos de las organizaciones deportivas, para establecer un perfil más adecuado a las necesidades de gestión; González (2021) realiza un estudio exploratorio que relaciona el perfil profesional de los directivos del deporte y la calidad de la gestión que estos realizan y concluye que los directivos del deporte necesitan elevar su nivel de competencias, para conducir con mayor efectividad las organizaciones; adicionalmente, Reinoso (2021) estudia cómo el análisis de generalización se utiliza como técnica flexible, para estimar el tamaño muestral de un diseño de medida con enfoque cuantitativo, utilizado para la gestión de la calidad de servicios deportivos.

Según lo expuesto, se hace necesario actualizar los referentes que abordan la gestión deportiva en países del entorno latinoamericano, con énfasis en el Ecuador, por lo que se plantea como propósito del presente artículo realizar una fundamentación teórica y metodológica sobre la gestión deportiva en la República del Ecuador, con el fin de justificar prospectivamente, un diagnóstico empírico y una estrategia para gestionar organizaciones deportivas enfocadas en un entorno sociocultural y económico específico en la provincia de Orellana, en Ecuador.

## **DESARROLLO**



## Justificación legal vigente, en la República del Ecuador

En Ecuador, el sistema deportivo nacional se sustenta en la Ley del Deporte Educación Física y Recreación del 2010 (MINDE, 2010). Esta ley considera a las organizaciones deportivas como entidades de derecho privado, con finalidad social y pública que tienen como propósito la satisfacción de las necesidades de actividades físicas, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial, conforme a lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables.

Cada organización del sistema deportivo ecuatoriano cumple con sus competencias escalonadas de acuerdo a la Ley, es decir, las organizaciones deportivas nacionales se nutren de las organizaciones provinciales y estas, lo hacen de las organizaciones cantonales (municipales). Esta dinámica permite mantener una metodología en relación a las competencias legales que tiene cada organismo en la esfera del deporte de rendimiento.

Por lo tanto, las federaciones deportivas provinciales se encargan de dirigir el deporte, con el fin de obtener altos resultados y promover deportistas a los centros nacionales. Para lograrlo, la Ley del Deporte reconoce la autonomía de las organizaciones ecuatorianas para el libre ejercicio de sus funciones de dirección. Esto provoca que, cada federación deportiva provincial dirija de una manera particular, en dependencia de las potencialidades e intereses de cada territorio.

El sistema deportivo ecuatoriano, según Rivadeneirai (2020) se ampara en la Ley del Deporte Educación Física y Recreación en Ecuador, que constituye el sustento legal y establece las políticas generales para el desarrollo del deporte en el país y, al igual que en las definiciones anteriores, el sistema deportivo ecuatoriano tiene la misión de satisfacer las necesidades de su práctica, en la población.

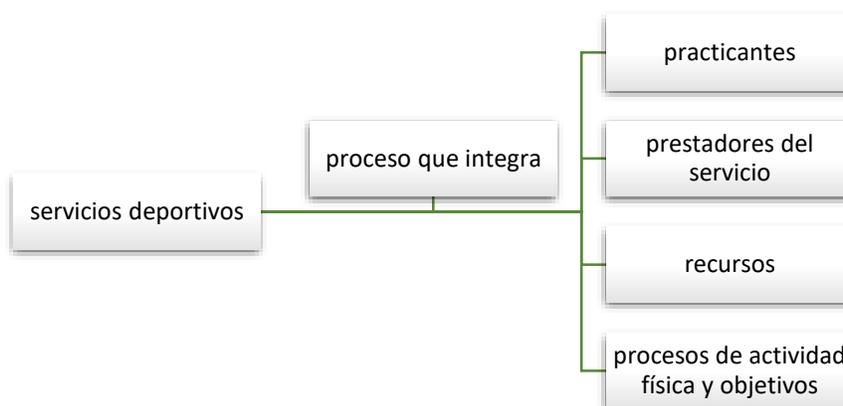
En este sentido, se coincide en que el sistema deportivo debe ajustarse a los diferentes colectivos y grupos sociales que las conforman, de acuerdo a sus valores y culturas. En efecto, diferentes colectivos o estados sociales de deportes pueden reconstruir y expresar su identidad colectiva (Capretti, 2010). Los sistemas deportivos organizan la oferta en grupos



de servicios de actividad física que, a su vez, responden a las más diversas necesidades de la población de un país o territorio determinado. Para Montero (2004):

El proceso a través del cual se verifica la práctica de actividad física y deporte y también la visualización de los eventos deportivos, que están relacionados directamente con el cumplimiento de los objetivos del sistema y son desarrollados por una organización básica se denomina: servicio de actividad física y deporte. (p.67)

Se entiende entonces que, los servicios deportivos garantizan que los sistemas deportivos cumplan su encargo social; son el proceso mediante el cual se materializa la práctica deportiva en las organizaciones, ya sea de manera directa (ejecución) o indirecta (visualización); e integran las personas que demandan la práctica deportiva, las que la ofertan, así como, los recursos que se necesitan para su realización. Figura 1.



*Figura 1: Elementos vinculados a los servicios deportivos*

La actividad deportiva en sus diferentes manifestaciones y objetivos es consumida por los practicantes; los prestadores la dirigen mediante la influencia que ejercen sobre los practicantes; y los recursos son utilizados en función de ejecutar la actividad, en correspondencia con las leyes vigentes en un país determinado (Rivero, 2008; Valverde, 2021).

### **Clasificación de los servicios deportivos**



Por su diversidad, los servicios deportivos se clasifican en grupos que responden a la amplia y diversa demanda de las personas y se estructuran, según las particularidades de los sistemas deportivos. Por ejemplo:

- Morales (2003) alude a las nomenclaturas europeas de las actividades deportivas y las clasifica en: el deporte como actividad económica, que circunscribe a la educación física; las actividades deportivas, encargadas del deporte de competición en sus variados niveles incluido el deporte adaptado; y las actividades de apoyo al deporte, ya sean constructivas, equipamientos, investigación científica, la prensa y otros.
- Montero (2004) establece entre estos grupos: la educación física (en los que incluye el deporte adaptado y la rehabilitación), la recreación física, deporte participativo, de alto rendimiento y finalmente, las competencias deportivas.
- Los servicios deportivos de Ecuador, según la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (MINDE, 2010) se estructuran en: deporte competitivo, recreativo, estudiantil, profesional y paralímpico.

Millán (2016), según describe Montero (2004), resume la esencia de los grupos de servicios con sus objetivos, tipo de cliente, personal, procesos y recursos en la tabla 1.

**Tabla 1:** Características generales de los grupos de servicios deportivos

Servicios	Cliente	Personal	Procesos	Objetivos	Recursos
Alto rendimiento deportivo	Deportistas	Entrenadores	Entrenamiento deportivo  Competencia	Alto resultados deportivos  Formación integral del deportista	Locales, implementos deportivos y tecnológicos que dependen de cada deporte
Educación y rehabilitación físicas	Sector escolar y población en general	Profesores de Educación Física,  Rehabilitadores físicos	Educación física  Rehabilitación física	Formación y desarrollo de habilidades y capacidades físico-deportivas	Locales, implementos deportivos y tecnológicos y que dependen de



					Recuperación y mantenimiento de la salud	cada grupo de servicios
					Mejoramiento de la calidad de vida	
Recreación física	Población en general	Profesores de recreación	de	Recreación física	Esparcimiento, uso creativo del tiempo libre	
					Mejoramiento de la calidad de vida	
Competencias deportivas	Espectador, población en general	Organizaciones		Espectáculo deportivo	Esparcimiento, uso creativo del tiempo libre	

Como se puede apreciar, tanto en la tabla como en las clasificaciones de los servicios de los sistemas deportivos, estos se orientan hacia el logro de altos resultados competitivos y están constituidos por un amplio grupo de servicios. Que los sistemas deportivos alcancen altos resultados nacionales e internacionales refleja el desarrollo del país en materia deportiva, económica y social. Por lo tanto, el deporte es una actividad que se presupuesta y se estructura, en función de alcanzar mejores metas.

### Las organizaciones deportivas reguladoras

Para lograr altos resultados deportivos, los sistemas deportivos se estructuran en organizaciones. Estas entidades, constituyen la forma en la que el deporte se distribuye en jerarquías y campos de acción. (Ávila, 2020; Escamilla, et al., 2018; Guzmán, 2006; Montero, 2004; Rial, 2014 Fajardo)

En la literatura, a partir de la teoría de la organización, se pueden encontrar múltiples criterios y enfoques para definir qué es una organización como objeto de estudio de la administración.



Un concepto que puede ser aplicado a cualquier contexto, desde un equipo deportivo hasta las mayores empresas, es el presentado por Stoner et al. (1996) "Dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar una meta o un conjunto de metas" (p. 6). Por lo que, cualquier organización incluidas las deportivas están formadas por personas que tienen procesos y objetivos comunes y para cuyo cumplimiento necesitan recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Es por ello que se coincide con Millán (2016); Slack y Parent (2006, 2007) al señalar que para las organizaciones deportivas es importante conocer cuáles son los elementos que las identifican, más allá de intentar armar un concepto particular; al tener en cuenta que, desde la teoría, las definiciones de organización (como la que se presentó anteriormente) son bastante claras y pueden contextualizarse.

Millán (2016) para los casos específicos de las organizaciones que se relacionan directamente con la actividad deportiva, describe como particularidades:

- El cliente: practicantes de actividad física, deportistas y espectadores.
- Personal: entrenadores deportivos, profesores de Educación Física, rehabilitadores, promotores recreativos, directivos y personal de apoyo al deporte.
- Procesos: servicios deportivos y otros que apoyan su desarrollo como la logística, investigación y formación profesional.
- Misión y objetivos: orientados a la satisfacción de necesidades de actividad física de los practicantes.
- Recursos: principalmente los que garantizan la práctica de actividad física, como los implementos deportivos, instalaciones y medios tecnológicos.

Las organizaciones deportivas tienen misiones específicas en la oferta del deporte y responden a los sistemas deportivos. Estas funciones determinan la clasificación de estas entidades. Analizadas las organizaciones deportivas de esta forma pueden ser públicas o privadas; internacionales, nacionales o territoriales; con o sin fines de lucro, la diferencia radica en cómo contribuyen a la oferta de los servicios deportivos. Figura 2.





*Figura 2: Relación entre los servicios deportivos y las organizaciones*

Los tres tipos de organizaciones tienen funciones diferentes, pero están estrechamente relacionadas por un objetivo común: satisfacer las necesidades de práctica de actividad física de la población, mediante la oferta de los servicios deportivos. Por lo general, las organizaciones reguladoras tienen como subordinadas las de apoyo y las deportivas básicas.

El sistema deportivo ecuatoriano, según plantea Rivadeneira (2021) estructura sus organizaciones de acuerdo a la Ley del Deporte Educación Física y Recreación en Ecuador, la cual se describe a continuación, según su orden de jerarquía:

Ministerio de Educación, Cultura y deportes

Consejo Nacional de Deportes

Comité Olímpico Ecuatoriano

Federación Deportiva Nacional del Ecuador

Federaciones Ecuatorianas por Deporte

Asociaciones Provinciales por deportes

Federaciones Deportivas Provinciales

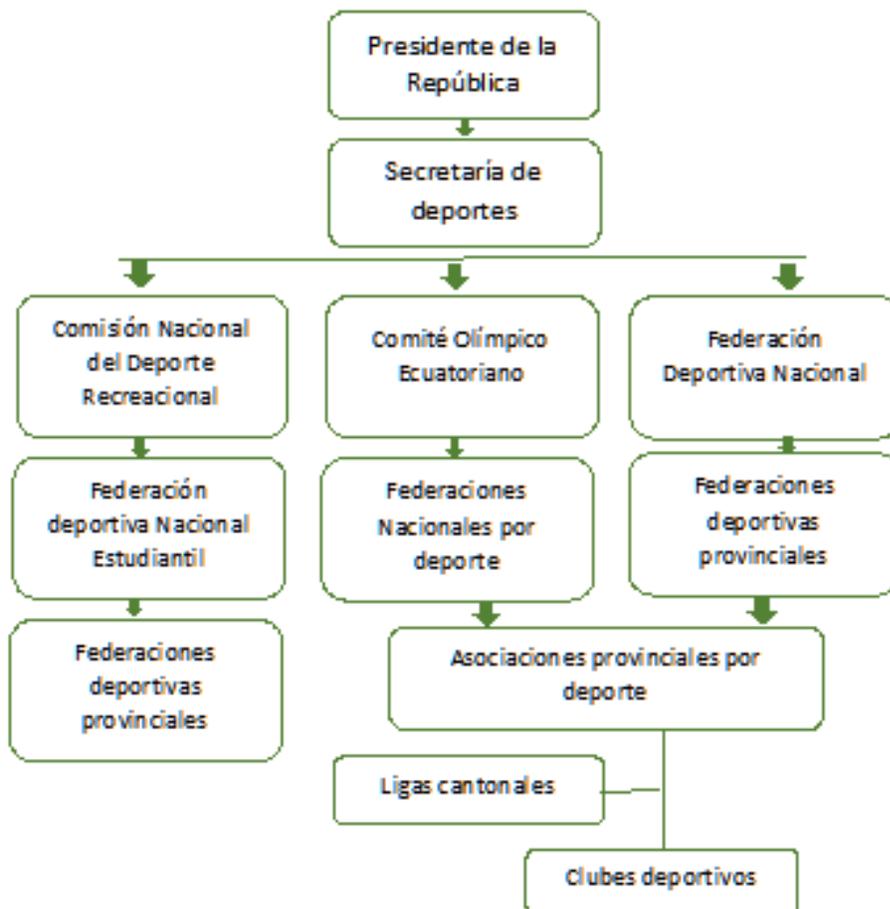
Ligas Deportivas Cantonales

Ligas Barriales, Ligas Parroquiales y Clubes Deportivos



## Estructura del sistema deportivo ecuatoriano

La estructura completa del sistema deportivo ecuatoriano, se representa en la figura 3.



*Figura 3: Estructura del sistema deportivo ecuatoriano. Fuente: Rivadeneira (2021)*

De esta forma, la Ley distribuye los servicios deportivos en dependencia de los tipos de organizaciones del sistema:



- Deporte competitivo. Incluye las actividades deportivas de competición o profesionales y organizado según la pirámide de desarrollo. Se inicia en los clubes formativos y de alto rendimiento, las ligas deportivas cantonales (municipios), las asociaciones por deporte, las federaciones deportivas provinciales y nacionales.
- Deporte recreativo. Es masivo y practicado por la sociedad con fines de esparcimiento y recreación. Lo integran clubes recreativos, la Federación Cantonal de Ligas Barriales, la Federación Provincial de Ligas Barriales y la Federación Nacional de Ligas Barriales y Parroquiales.
- Deporte estudiantil. Practicado en los centros de educación de todo el país. Se clasifica en deporte de nivel secundario y universitario. Está estructurado en las federaciones provinciales estudiantiles y la Federación Nacional Estudiantil; En la educación superior, la Federación Nacional del Deporte Universitario es la que regula esta práctica.
- Deporte Profesional. Deporte de alto rendimiento con fines de lucro. Lo conforman los clubes profesionales de los diferentes deportes. Son entidades autofinanciadas que reciben los patrocinios y demás ayudas del sector privado por los productos que ofertan.
- Deporte Paralímpico. Formado por los clubes por discapacidad, asociados en la Federación Nacional del Deporte con discapacidad.

Cada organización reguladora tiene sus relaciones de subordinación y particularidades en la oferta del deporte. Por ejemplo, el Comité Olímpico Ecuatoriano y su red de federaciones nacionales por deporte, no responden directamente al gobierno, sino a sus entidades superiores y son las encargadas, en el país, del establecimiento de los valores del olimpismo, la gestión de los deportes, la participación internacional de los deportistas ecuatorianos y la organización de competencias, entre otras funciones.

### Gestión estratégica en las organizaciones deportivas territoriales



La alta competitividad en el deporte provoca que las organizaciones, en la búsqueda del mejoramiento de los resultados en todos los niveles, necesiten perfeccionar constantemente su funcionamiento, tanto interno como externo. Para ello, dedican tiempo, recursos, personal especializado e investigación, integrados en un proceso que las conduce al logro de las metas: el proceso de gestión.

### **Proceso de gestión en las organizaciones deportivas**

Existen múltiples conceptos de gestión, también llamado administración, gerencia o dirección, que responden a varios enfoques: procesal, funcional, de influencia de unas personas sobre otras o que sencillamente responden al accionar de las organizaciones.

Stoner et al. (1996) definen la gestión como un proceso funcional "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos" (p. 7). Por su parte Weihrich (1985) conceptualiza la dirección desde la capacidad de influencia de unas personas sobre otras, mediado por procesos psicológicos "La dirección implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, motivación y comunicación" (p. 259).

Otro concepto ampliamente citado en los estudios de administración es el presentado por Chiavenato (2019) quien, desde un enfoque técnico y estructural del funcionamiento de la organización, plantea.

La administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización. (p. 1)

Los conceptos presentados tienen elementos comunes que permiten la identificación de las generalidades de la gestión, capaces de ser aplicados a cualquier contexto:



- Es el proceso que hace funcionar las organizaciones.
- Está orientado a cumplir metas.
- Necesita recursos.
- Implica influencia de unas personas sobre otras.
- Está organizado en fases.

Sobre este último aspecto, las fases de la gestión: planificación, organización, ejecución y control, planteadas por Stoner et al. (1996) son las funciones específicas de los directivos definidas desde finales del siglo XIX y, por lo general, siguen siendo las más aceptadas. Al funcionamiento sistémico de estas cuatro fases, también llamadas funciones, el autor le nombra ciclo de administración.

En su esencia, el ciclo de administración responde a las actividades que hacen los directivos en las organizaciones, basados en una estrategia que guía el trabajo al cumplimiento de las metas. De esta forma, Stoner et al. (1996) define las cuatro funciones de la administración, que incluye:

**a) Planificación:** el proceso de establecer metas y un curso de acción adecuada para alcanzarlas.

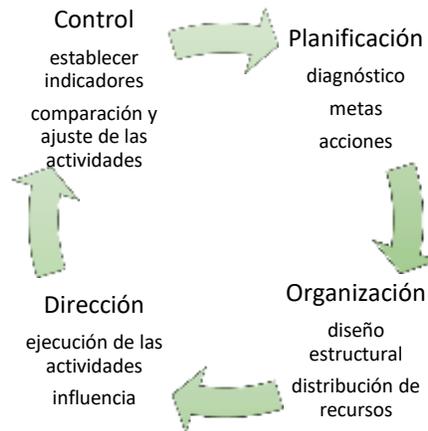
**b) Organización:** proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o un conjunto de metas específicas.

**c) Dirección:** proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

**d) Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. (pp. 11-13).

En la investigación citada, se determinan otras características de cada fase que explican su funcionamiento sistémico y procedimental, resumido en la figura 4.





*Figura 4: Características de las fases de cada función de la administración*

Autores que han asumido este ciclo en las organizaciones deportivas son Del Toro (2004); Espinal, et al., (2020); Millán-Caballero (2016); Montero (2004); Robinson quienes coinciden en que, para aplicar las funciones de la dirección en el deporte, se debe particularizar el trabajo de cada organización, basados en:

- Las metas a alcanzar. Deben estar en función de aspectos como la cantidad de clientes y sus niveles de satisfacción, resultados de los servicios (mejoramiento de la salud, resultados deportivos), eficiencia en el presupuesto alcanzado o ganancias (en el caso de organizaciones deportivas con fines de lucro).
- La estructura debe diseñarse en dependencia de los procesos fundamentales, relacionados con los servicios deportivos que ofertan, tipos de clientes, procesos de apoyo, entre otros.
- La dirección se basa fundamentalmente en la aplicación de los servicios deportivos en sus diversas manifestaciones.
- Los indicadores de control, se sustentan en los resultados que se alcancen con la aplicación de los servicios deportivos y el funcionamiento diario de estos, calidad del personal, identificación de problemas y oportunidades en la práctica deportiva.

**Directrices que orientan el funcionamiento de las organizaciones territoriales, en Ecuador**



- Desarrollar procesos de iniciación, masificación, captación y selección de talentos, mediante la aplicación de planes y proyectos destinados a la obtención de los logros deportivos de acorde a las directrices emitidas por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, sus reglamentos y leyes conexas.
- Planificar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de preparación del deportista, a partir de las directrices nacionales y de la provincia.
- Incrementar el aporte deportivo a las diferentes selecciones nacionales.
- Fomentar el desarrollo de la investigación científico-técnica en beneficio del deporte de la provincia y el país.
- Establecer políticas deportivas, encaminadas a fortalecer el trabajo deportivas en los cantones de la provincia.
- Desarrollar integralmente la estrategia competitiva de la provincia, a fin de elevar los resultados deportivos.
- Proyectar el deporte provincial a eventos Internacionales.
- Priorizar la participación de la provincia en las cuatro ediciones de los juegos deportivos nacionales.
- Determinar de acuerdo a la planificación deportiva, la participación de las diferentes disciplinas deportivas conforme la programación en los calendarios deportivos.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación de Ecuador establece la autonomía de las organizaciones deportivas ecuatorianas, pero como pudo verse en los aspectos anteriores, las federaciones provinciales deben cumplir las políticas generales que emanan del Ministerio, además de otras organizaciones reguladoras como el Comité Olímpico Ecuatoriano y las federaciones deportivas nacionales.

### **Las estrategias y su gestión en las organizaciones deportivas**



Dentro de la autonomía establecida para las federaciones deportivas ecuatorianas, estas pueden determinar los sistemas de gestión a utilizar, políticas generales, instrumentos, métodos u otros elementos que las identifiquen y a su vez, les permitan cumplir sus metas y orientaciones de las entidades superiores. Un instrumento que ayuda a las organizaciones deportivas a materializar sus procesos de gestión, son las estrategias.

A decir de Menguzzato y Renau (2012) el término estrategia proviene del ámbito militar, centrado en las acciones que se realizan para vencer un adversario en función de lograr los objetivos. Sobre el contexto empresarial, el autor cita conceptos de estrategia desde diferentes enfoques y autores, considerados como iniciadores del tema, los cuales se resumen en la tabla 2.

*Tabla 2: Conceptos de estrategia*

Autores	Concepto
Andrews (1962); Ansoff (1976); Chandler (1962)	Determinación conjunta de los objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos
Tabatoni y Jarniou (1975)	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno
Hofer y Schendel (1978)	Características básicas del <i>match</i> (juego, partido, competición) que una organización realiza con su entorno
Menguzzato y Renau (1984)	La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico

Fuente: Menguzzato y Renau (1995)

En general, los conceptos de estrategia empresarial expuestos implican la toma de decisiones para establecer las metas organizacionales y acciones para cumplirlas, dentro de un entorno específico (social, económico, político) determinado en muchos casos, por una alta competitividad. La estrategia encierra el accionar de las organizaciones en su conducción al logro de las metas.



## CONCLUSIONES

Los sistemas deportivos se estructuran en organizaciones que permiten satisfacer las necesidades de práctica de actividad física de la población desde diferentes funciones como ofertar directamente el deporte, apoyarlo o regularlo; sobre esta última función, las entidades reguladoras nacionales y territoriales tienen la responsabilidad social de presupuestar la práctica deportiva, expandirla y orientar las organizaciones básicas en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la formación de valores y la integración social, entre otros aspectos.

La gestión estratégica permite a las organizaciones deportivas diseñar, aplicar y controlar estrategias, orientadas al logro de metas y competir dentro de un entorno en constante cambio. Cada entidad se desarrolla, en particular, con sus componentes y contenidos, donde se recomienda su orientación hacia las tendencias actuales que norman la gestión del deporte.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahamyan, L. S. (2023). Key drivers of the evolution of the sports management model demonstrated by an example of Armenia and EU Countries. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 49, 739-746.  
<https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520>

Ávila, V. H. (2020). *Impacto de la estructura organizacional, programas y presupuesto en los resultados de los sistemas deportivos en México*. (Centro universitario CIFE, Ed.) Retrieved 16 de Enero de 2024, from [https://www.researchgate.net/profile/Victor-De-Lucio-Avila/publication/342887332\\_Impacto\\_de\\_la\\_estructura\\_organizacional\\_programas\\_presupuesto\\_en\\_los\\_resultados\\_de\\_los\\_Sistemas\\_Deportivos\\_en\\_Mexico/links/5f0be1d792851c52d62f8f42/Impacto-de-la-estructura-o](https://www.researchgate.net/profile/Victor-De-Lucio-Avila/publication/342887332_Impacto_de_la_estructura_organizacional_programas_presupuesto_en_los_resultados_de_los_Sistemas_Deportivos_en_Mexico/links/5f0be1d792851c52d62f8f42/Impacto-de-la-estructura-o)



- Barrios, S. A., & Martín, P. D. (2019). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte ecuatoriano. *Cultura*, 40(4), 9. Retrieved 15 de Enero de 2024, from <https://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p09.pdf>
- Barroso, G., Sánchez, B., Calero, S., Recalde, A., Montero, R., & Delgado, M. (Mayo de 2015a). Evaluación ex ante de proyectos para la gestión integrada de la I+D+i. Experiencia en universidades del deporte de Cuba y Ecuador. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 20(204), 1-7. Retrieved 14 de Enero de 2024, from <https://www.efdeportes.com/efd204/evaluacion-de-proyectos-en-universidades-del-deporte.htm>
- Barroso., G., Calero, S., & Sánchez, B. (2015b). *Evaluación Ex ante de proyectos: Gestión integrada de organizaciones de Actividad Física y Deporte*. Quito: Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10166/3/Evaluci%C3%B3n%20exante%20de%20proyectos%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Capretti, S. (2010). La cultura en juego: el deporte en la sociedad moderna y post-moderna. *Trabajo y sociedad*, 15(16), 231-250. Retrieved 16 de Enero de 2024, from <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/16%20CAPRETTI%20Deporte%20y%20Cultura.pdf>
- Carranza Bautista, D., & Maldonado, E. (2020). Tendencias y enfoques en la gestión de políticas deportivas en organizaciones internacionales. En D. J. Espinal Ruiz, D. Carranza Bautista, R. Pacheco Rios, E. Maldonado, N. Cruz González, & L. E. David Tenorio, *Nuevas Tendencias en la Gerencia Deportiva*. Colombia: Escuela sin fronteras.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración* (10 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cruz González, N., David Tenorio, L. E., & Espinal Ruiz, D. J. (2020). Emprendimiento deportivo: revisión de la literatura. En D. J. Espinal Ruiz, D. Carranza Bautista, R.



- Pacheco, E. Maldonado, N. Cruz González, & L. E. David Tenorio, *Tendencias en la gerencia deportiva*. Colombia: Escuela sin fronteras.
- Del Toro, L. (2004). *Dirección de la Cultura Física* (Vol. I). La Habana: José Martí.
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & del Carmen Giménez-Espert, M. (2018). Tipos de organizaciones deportivas en España. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 32-39. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Espinal, D. J., Carranza Bautista, D., Pacheco Rios, R., Maldonado, E., Cruz González, N., David Tenorio, L. E., & López Aragón, W. (2020). *Nuevas Tendencias en la Gerencia Deportiva*. Colombia: Editorial Escuela Sin Fronteras.
- González Castro, P. A. (2021). *El perfil profesional en la gestión deportiva*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Ambato: 2021. Retrieved 15 de Enero de 2024, from <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32878/1/2.TESIS%20FINAL%20PAOLA%20GONZ%c3%81LEZ.pdf>
- Guzmán , S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 10(92), 1-8. Retrieved 19 de Enero de 2024, from <https://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>
- Menguzzato, M., & Renau, J. (2012). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Millán Caballero, R. (2016). *Sistema para la evaluación de la calidad de los servicios de alto rendimiento deportivo*. Facultad de Cultura Física. Las Villas: Universidad central "Marta Abreu" de las Villas. Retrieved 25 de Enero de 2024, from <https://dspace.uclv.edu.cu/items/3754f126-6d4b-4db8-b6a3-662f51541c0a>
- MINDE. (11 de Agosto de 2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Retrieved 15 de Enero de 2024, from



<https://www.gadmsucumbios.gob.ec/lotaip/Periodo/2015/octubre/a2/ley%20de%20deportes.pdf>

Montero Delgado, R. (2004). Apuntes para el sistema organizativo de la cultura física y el deporte. En *Dirección de la cultura física* (Vol. I, págs. 55-122). La Habana: José Martí.

Morales Sanchez, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos; aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Málaga. Retrieved 16 de Enero de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=158301>

Reinoso-Ramirez, M. O. (2021). Generalization of sports administration and management in Ecuador. *Arrancada*, 21(39), 208-219. Retrieved 16 de Enero de 2024, from <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/401>

Rial, B. M. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 26, 134-137. Retrieved 16 de Enero de 2024, from <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/download/34415/18587/0>

Rivadeneira-Arregui, S. E. (2021). *Análisis crítico del perfil dirigencial en el sistema deportivo ecuatoriano*. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ciencias Humanas y de la Educación, Ambato. Retrieved 16 de Enero de 2024, from <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32456/1/10.%20201981073%20SINTHIA%20ELIZABETH%20RIVADENEIRA%20ARREGUI.pdf>

Rivero, A. (2008). *Las leyes del deporte español. Análisis y evolución histórica*. Sevilla: Wanceulen SL.



- Robinson, L., Camps Povill, A., Henry, I., Vandeputte, L., & Clark, M. (2008). Gestión de Una Organización Deportiva Olímpica. En *Manual de organizaciones deportivas olímpicas*. USA: Human Kinetics.
- Rondón, K. D., Ramírez, K. A., Silva, O. D., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives. *Retos*, 46, 10151021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Shchokin, R., Oliinyk, V., Bondarenko, O., Kyslenko, D. P., Kolos, O., & Tymoshenko, Y. P. (2023). Sport management in the context of criminal liability for corruption. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 48, 708-719. <https://doi.org/10.47197/retos.v48.96768>
- Silva-Aveiga, R. (2017). *Modelo de gestión como política de estado vinculado con la actuación diplomática en el ámbito internacional*. Tesis Masteral, Universidad de Guayaquil, Instituto Superior de Postgrado en Ciencias Internacionales, Guayaquil. Retrieved 12 de Enero de 2024, from <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9f43a47c-7416-499e-9cb1-41a4358ba177/content>
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. USA: Human Kinetics.
- Slack., T., & Parent, M. M. (2007). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Journal of Sport Management*, 21(1), 455-457. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.455>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, Jr, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Valverde, J. W. (2021). La protección y garantía constitucional para el deporte ecuatoriano. *Revista Jurídica Crítica y Derecho*, 2(2), 30-42. <https://doi.org/10.29166/cyd.v1i2.2788>



Vásquez Recalde, L. E. (2018). *Relación de la inversión pública en deporte de alto rendimiento y los resultados deportivos obtenidos. Período 2009-2016*. Tesis Masteral, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía, Quito. Retrieved 15 de Enero de 2024, from <https://repositorio.puce.edu.ec/items/c30d4287-dbfa-4b0e-8e74-16a71b50ab1f>

Vinces Mendoza, R. A. (2019). *Gestión organizacional del Ministerio del Deporte y la satisfacción de los deportistas de Guayaquil afiliados a la Federación Deportiva del Guayas*. Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado. Piura: Ecuador. Retrieved 16 de Enero de 2024, from [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35797/Vinces\\_MRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35797/Vinces_MRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Weihrich, H. (1985). *Management excellence: Productivity through MBO*. (No Title). USA: McGraw-Hill

***Conflictos de intereses:***

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

***Contribución de los autores:***

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

