**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE POSGRADO EN CIENCIAS INTERNACIONALES "DR. ANTONIO PARRA VELASCO"**

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN CIENCIAS INTERNACIONALES

# "MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA COMO POLÍTICA DE ESTADO VINCULADO CON LA ACTUACIÓN DIPLOMÁTICA EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL".

**AUTOR:**

**LCDO. RAÚL SILVA AVEIGA**

**TUTOR:**

**ECON. WILLIAM G. ARCOS MSC.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**MAYO 2017**

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |
|---|---|
| **FICHA DE REGISTRO DE TESIS** | |
| **TÍTULO: "MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA COMO POLITICA DE ESTADO VINCULADO CON LA ACTUACIÓN DIPLOMÁTICA EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL".** | |
| **AUTOR: LCDO. RAUL SILVA AVEIGA** | **TUTOR: ECON. WILLIAM G. ARCOS MSC.**<br>**REVISORES:** |
| **INSTITUCIÓN: INSTITUTO SUPERIOR DE POSGRADO EN CIENCIAS INTERNACIONALES DR. ANTONIO PARRA VELASCO** | **FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS** |
| **PROGRAMA: MESTRIA EN CIENCIAS INTERNACIONALES Y DIPLOMACIA.** | |
| **FECHA DE PUBLICACIÓN: MAYO-2017** | **No. DE PÁGS: 75** |
| **ÁREA TEMÁTICAS: ORGANISMOS INTERNACIONALES** | |
| **PALABRAS CLAVE:** Modelo de gestión deportiva, política de estado, marco diplomático, profesionalización. | |
| **RESUMEN:** El objetivo de esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo de gestión deportiva como política de estado, avalándola con el sustento legal y jurídico que proporcionaría un marco diplomático internacional. La intención es la profesionalización de los organigramas estructurales que rigen el deporte ecuatoriano, propiciando un apoyo para el deportista de alto rendimiento y para aquellos deportes considerados de minorías. El proceso metodológico condujo a que se desarrollan entrevistas a especialistas implicados en la gerencia y dirección de las federaciones deportivas del Ecuador, provocándose un ambiente propicio donde el autor pudiera ser parte y colaborar en grupos de trabajo para diseñar esta propuesta a escala nacional que es parte de su Tesis de graduación. Los resultados de este estudio tienen la intención de ser una herramienta para la modernización de las estructuras deportivas del país a partir del 2016. | |
| **No. DE REGISTRO (en base de datos):** | **No. DE CLASIFICACIÓN:** |
| **DIRECCIÓN URL (estudio de caso ):** | |
| **ADJUNTO PDF: (estudio de caso)** | ■ **SI** ☐ **NO** |
| **CONTACTO CON AUTOR/ES** | **Teléfono: 0992144934** **E-mail: senseirasilav@hotmail.com** |
| **CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:** | **Nombre: Sonia Venegas** |
| | **Teléfono: (04) 244-9796** |
| | **E-mail: www.ug.edu.ec** |

## APROBACION DE TUTOR

En mi calidad de tutor del programa de maestría en Ciencias Internacionales y Diplomacia, nombrado por la comisión académica del Instituto Superior de Postgrado en Ciencias Internacionales “Dr. Antonio Parra Velasco”, CERTIFICO: Que he analizado el trabajo de titulación presentado como tesis de grado de Lcdo. Raúl Silva Aveiga, como requisito para optar el grado académico de Magíster en Ciencias Internacionales y Diplomacia, titulada: “Modelo de gestión deportiva como política de estado vinculado con la actuación diplomática en el ámbito internacional”, la cual cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que demanda el reglamento de postgrado.

Atentamente,

Econ. William G. Arcos Msc.

Guayaquil, mayo de 20

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

Lcdo. Raúl Silva Aveiga

Autor

Cédula

# 090870423-2

# DEDICATORIA

Dedicó el presente trabajo a toda la dirigencia deportiva de mi país, que, aunando esfuerzos en mancomunada unión con la diplomacia, a través de Cancillería, atendamos las necesidades de representación internacional de nuestros deportistas seleccionados en las justas deportivas llevadas a cabo permanentemente en el mundo entero.

## AGRADECIMIENTO

Vaya un profundo agradecimiento a toda la familia deportiva del Ecuador, que en su lucha permanente por mejorar requiere de innovación y herramientas; en su búsqueda de calidad de gestión para cumplir a cabalidad los planes y proyectos trazados en sus Planes Operativos Anuales.

A mis catedráticos de maestría que supieron abonar, aún más, en el campo de mi mente y corazón ese enraizado amor que siento por mi Patria, y a mi familia toda que siempre ha sido mi motor motivacional para alcanzar las metas trazadas y muy en especial a la memoria de mi adorado Padre Dr. William Silva Caputi.

# CONTENIDO

REPOSITORIO NACIONAL ..... ii
APROBACION DE TUTOR ..... iii
DECLARACIÓN EXPRESA ..... iv
DEDICATORIA ..... v
AGRADECIMIENTO ..... vi
CONTENIDO ..... vii
INDICE DE FIGURA ..... x
RESUMEN ..... xi
ABSTRACT ..... xii
Introducción ..... 1
CAPÍTULO 1 ..... 2
1. Contexto de la investigación ..... 2
1.1. A nivel global ..... 2
1.2. A nivel latinoamericano ..... 6
1.3. A nivel local ..... 7
1.4. Planteamiento del problema de investigación ..... 9
1.4.1. Introducción ..... 9
1.4.2. Antecedentes ..... 11
1.5. Formulación del problema. ..... 13
1.6. Objetivos de la investigación. ..... 17
1.6.1. Objetivo general. ..... 17
1.6.2. Objetivos específicos. ..... 18
1.7. Preguntas de investigación. ..... 18
1.8. Justificación. ..... 18
1.8.1. Impacto ..... 19
1.8.2. Sostenibilidad ..... 19
1.8.3. Beneficios y beneficiarios ..... 19
Capítulo II. ..... 21
Marco Teórico ..... 21
2.1. Antecedentes del estudio ..... 21
2.2. Fundamentación epistemológica ..... 28
2.3. Bases teóricas ..... 30
2.3.1. Dimensión socio-pedagógica ..... 34

2.3.2. Dimensión psicológica. ..... 34
2.4. Términos relevantes. ..... 36
CAPÍTULO III. ..... 40
3.1. Diseño Metodológico ..... 40
3.2. Métodos de investigación ..... 43
3.2.1. Fenomenología. ..... 43
3.2.2. Etnometodología. ..... 44
3.2.3. Investigación- acción. ..... 44
3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación ..... 44
3.3.1. Observación ..... 44
3.3.2. La observación participante. ..... 45
3.3.3. Entrevista. ..... 46
3.3.4. Cuestionario ..... 48
3.3.5. El grupo de discusión. ..... 49
3.4. Análisis de datos. ..... 50
3.4.1. Proceso de análisis de datos ..... 50
3.4.2. Técnicas y procedimientos de análisis de datos. ..... 50
CAPÍTULO IV ..... 52
4.1. Título ..... 52
4.2. Justificación ..... 52
4.3. Objetivos ..... 53
4.4. Factibilidad de su aplicación: ..... 53
4.4.1. Financiera ..... 53
4.4.2. Técnica ..... 54
4.4.3. Humana ..... 55
4.5. Descripción ..... 55
4.5.1. Comunicación ..... 56
4.5.2. Liderazgo ..... 56
4.5.3. Resolución de problemas. ..... 57
4.5.4. Toma de decisiones ..... 57
4.5.5. Gestión del tiempo. ..... 58
4.5.6. Gestión de reuniones. ..... 58
4.5.7. Gestión de conflictos ..... 59
4.6. La propuesta. El plan estratégico para los deportes minoritarios como el karate y las artes marciales en general. ..... 61

4.6.1. Los planes de financiamiento ..... 64
4.6.2. Gestión de la calidad ..... 65
4.7. Entrevista con especialista ..... 68
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 70
5.1. Conclusiones ..... 70
5.2. Recomendaciones. ..... 71
6. Bibliografía ..... 72
ANEXOS ..... 75
7. Fundamentación legal ..... 75
ANEXO 2. DETALLE ESQUEMATICO DE LA PROPUESTA ..... 85

# INDICE DE FIGURA

Figura N° 1. Sistema mixto de financiación pública y privada..... 2
Figura N° 2. Federaciones Deportivas Españolas. ..... 3
Figura N° 3. Asamblea ..... 5
Figura N° 4 Esquema teórico base para la gestión deportiva ..... 32
Figura N° 5 Triple perspectiva ..... 32

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo de gestión deportiva como política de estado, avalándola con el sustento legal y jurídico que proporcionaría un marco diplomático internacional. La intención es la profesionalización de los organigramas estructurales que rigen el deporte ecuatoriano, propiciando un apoyo para el deportista de alto rendimiento y para aquellos deportes considerados de minorías. El proceso metodológico condujo a que se desarrollan entrevistas a especialistas implicados en la gerencia y dirección de las federaciones deportivas del Ecuador, provocándose un ambiente propicio donde el autor pudiera ser parte y colaborar en grupos de trabajo para diseñar esta propuesta a escala nacional que es parte de su Tesis de graduación. Los resultados de este estudio tienen la intención de ser una herramienta para la modernización de las estructuras deportivas del país a partir del 2016.

**Palabras claves:** Modelo de gestión deportiva, política de estado, marco diplomático, profesionalización.

## ABSTRACT

The objective of this research is to develop a model of sports management as a state policy, endorsing it with the legal and legal support that would provide an international diplomatic framework. The intention is the professionalization of the structural organizational charts that govern the Ecuadorian sport, favoring a support for the high performance athlete and for those considered minority sports. The methodological process led to the development of interviews with specialists involved in the management and direction of the Ecuadorian sports federations, provoking a favorable environment where the author could be part of and collaborate in working groups to design this proposal at national level that is part Of his graduation thesis. The results of this study are intended to be a tool for the modernization of the sports structures of the country from 2016.

**Keywords:** Sports management model, state policy, diplomatic framework, professionalization.

## Introducción

La práctica deportiva es uno de los hechos más comunes e inherentes al ser humano y sea cual sea su finalidad e intención, no deja de ocupar un espacio trascendental en el desarrollo físico, emocional e intelectual del mismo.

El deporte supone una actividad de carácter holístico donde se deben aunar diferentes aspectos como la gestión administrativa, de recursos humanos y de insumos económicos. Es imposible, hoy en día, donde la tecnología, la inmediatez, y la globalización son elementos de la cotidianidad, abstraerse de un sistema y un organigrama que viaje hacia el profesionalismo, dejando en el pasado modos de gestión anacrónicos.

El objeto de estudio es alcanzar un modelo de gestión deportiva vinculado como política de Estado a la diplomacia de los diferentes países con los que se relaciona una nación que compite en eventos internacionales. Un deportista de alto rendimiento necesita de un soporte en la infraestructura, y otros medios para alcanzar desempeños relevantes en las diversas competiciones en las que participe.

Este trabajo pretende ser un punto de arranque para la consolidación de un modelo de estructuración deportiva que señale las bases hacia una profesionalización y un mejor rendimiento de los deportistas

# CAPÍTULO 1

## 1. Contexto de la investigación

### 1.1. A nivel global

Un modelo de gestión deportiva como política de Estado sería el que aplicó España, un país que hasta la realización y organización de sus propios juegos olímpicos de Barcelona 1992, apenas obtenía cuatro o cinco preseas en cada evento y, que a partir de programas de alto rendimiento como el plan Asociación de Deportes Olímpicos[1] (ADO) triplicó la productividad de medallas e incluso se extendió a los atletas discapacitados con el programa Asociación de Deportistas Objetivo Paraolímpico (ADOP). El modelo español se basa en una colaboración mutua entre sector privado y público donde ambos se encargan del fomento, desarrollo y promoción del deporte.

**Figura N° 1. Sistema mixto de financiación pública y privada.**

**Fuente:** ADO

**Autor:** Elaboración propia

[1] Es realizado por la institución española **Asociación Deportes Olímpicos** (ADO) para apoyar el desarrollo y promoción de los deportistas nacionales de alto rendimiento a nivel olímpico. Fue establecido en 1988 con el objetivo de brindar a los deportistas españoles de élite los medios y recursos necesarios para lograr un buen resultado en cara a los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

El Consejo Superior de Deportes (CSD) actúa en la Administración del Estado en la obligación constitucional que establece que los poderes públicos deben fomentar el deporte. Aunque es un organismo totalmente autónomo está adscrito al Ministerio de educación y Cultura.

España está dividida en 17 comunidades autónomas que tienen la potestad legislativa de regular de forma independiente el deporte siempre teniendo como referente la Administración Central.

Dentro de los entes privados vinculados se encuentra el Comité Olímpico Internacional (COI) que supone una asociación sin fines de lucro, que cuenta con personalidad jurídica propia declarada de utilidad pública, cuyo fin es la difusión y realización del movimiento olímpico y la propagación de los ideales olímpicos.

**Figura N° 2. Federaciones Deportivas Españolas.**

**Fuente:** (Comité Olímpico Internacional, 2004)

**Autor:** Elaboración propia.

El programa ADO, con actividades desde 1988, fue pionero al establecer por primera vez en el deporte español el aporte de financiamiento privado. El Programa Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) está constituido por El Consejo Superior de Deportes (CSD), el Comité Olímpico Español (COE) y Radio Televisión Española (RTVE). Al principio, representantes de estos tres organismos se designaron como una cúpula administrativa y organizativa que gestionaron todos los fondos que se pudieron obtener para diferentes deportistas de élite y su preparación. Desde entonces funciona como una entidad privada que administra el dinero de los diversos patrocinadores.

Los objetivos principales son:

a) Conseguir una remarcada actuación del equipo olímpico español cuando participe en unos Juegos Olímpicos.
b) Promoción de la alta competición española, con nuevos estándares de calidad, sobresaliendo o siendo parte de disciplinas en las que nunca se pensó estar y destacar.
c) Facilitar a las empresas españolas patrocinadoras su participación en la promoción de la alta competición española a través del patrocinio deportivo.
d) Funcionar como entidad privada de gestión administrativa para canalizar los fondos únicos y controlar los planes de preparación deportiva de las Federaciones Olímpicas para la participación de los deportistas españoles en los JJ.OO.
e) Distribuir la financiación privada que recibe ADO de los patrocinadores y destinarla, fundamentalmente, a becas para el apoyo de los deportistas de élite de España y también a procurarles las condiciones de

entrenamiento idóneas para alcanzar un rendimiento óptimo. El ADO tiene el siguiente programa de funcionamiento:

**Figura N° 3. Asamblea**

**Fuente:** ADO
**Autor:** Elaboración propia

Resulta muy interesante la sostenibilidad del proyecto ya que establece una cuantía en la beca que se otorga según sea la productividad que se obtenga en medallas en los diferentes certámenes deportivos. Desde la olimpiada de Atenas en 2000 se ha producido un aumento progresivo, 41.1 millones de € en Atenas 2000 a 63.1 millones de € en Pekín 2008, lo que representa en términos absolutos un crecimiento de 22. millones de € (+53,53 %).

El modelo deportivo español es la forma que configura la ejecución de una actuación posterior en este caso, una forma de concebir la actuación de la política deportiva, sea cual fuere el país de que se trate en cada caso.

## 1.2. A nivel latinoamericano

Tras haber hecho un acercamiento al modelo de gestión español, expondremos ahora el que representa Chile. Las actuales políticas del sector deportivo pretenden lograr una mejora cualitativa y cuantitativa de su proceso. Para obtenerlo se han plasmado hitos tales como la promulgación de la Ley del deporte en 2001, y la definición de una Política Nacional de Deportes y Actividad Física un año más tarde. Se ha producido un incremento de la inversión pública para el deporte, desarrollando proyectos y programas en el ámbito deportivo que han modernizado las estructuras chilenas en administración y organización. Uno de los propósitos principales de esta política ha sido el incrementar los niveles de Actividad Física, dados los elevados índices de sedentarismo e inactividad física existente entre la población nacional.

Se encuentra una diferencia entre lo que se realiza en España y Chile, buscando el primer país una mayor consecución de medallas en los juegos olímpicos, mientras que en la nación latinoamericana se ha pretendido un cambio de actitud deportiva entre sus habitantes.

La Ley del Deporte ha establecido cuatro objetivos en su planteamiento:

a) Ampliar la cobertura, fortalecer los programas y la calidad de las actividades físicas y deportivas en la comunidad nacional,
b) Incorporar y fortalecer a los grupos organizados en el desarrollo y ejecución de programas permanentes de actividad física y deportiva,
c) Posicionar los valores y beneficios de la práctica de la actividad física y el deporte en la población, y

d) Desarrollar y mejorar el nivel y posición del deporte de alto rendimiento nacional en competiciones internacionales

Como se observa, el último propósito también contiene una visión global y pretende una competitividad dentro de los eventos internacionales, pero, en ningún momento, se especifica nada de Juegos Olímpicos y la intención de obtener medallas, tan sólo se hace referencia a “mejorar el nivel”.

Se ha contado con la creación de dos mecanismos específicos: el "Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte" (Fondeporte) y el de "Donaciones con fines deportivos". Se trata en los dos casos, de concursos públicos orientados al financiamiento de proyectos deportivos posibles de postular por parte de Municipios y organizaciones deportivas. Según lo observado en un estudio por Sandoval, Feller y García (2010) en referencia a las asociaciones deportivas,

> Esto significa que su funcionamiento se circunscribe al cumplimiento de funciones recreativas o sociales. Constituyen, en definitiva, espacios de recreación en torno a la práctica de uno o más deportes; no buscan realizar un trabajo formativo, competir en instancias superiores o proyectar talentos deportivos (pág. 79).

Así pues, el modelo de gestión deportiva de Chile aplica una Ley del Deporte como política de Estado, busca el financiamiento público para el desarrollo de actividades, no tanto el proveniente de la empresa privada, pero, en ningún caso está orientado al alto rendimiento y al desenvolvimiento sobresaliente en competiciones internacionales.

### 1.3. A nivel local

En Ecuador, desde 2013, se ha logrado contar con un plan de Alto Rendimiento que supone una inversión de 60 millones de dólares en el plazo de los cuatro años del ciclo olímpico. Han sido beneficiados con el mismo 278

deportistas de 37 disciplinas quienes gozarán de los recursos pertinentes para atender todas las necesidades de su entrenamiento específico. Además, se cuenta con el acceso a una beca económica mensual que atiendan también sus insuficiencias. El gasto se divide en cinco categorías, desde pre juveniles a mayores. Ellos tienen como incentivo recibir mensualmente asignaciones de un sueldo básico para los de la categoría E, hasta de siete para los de la categoría A. Su desempeño y los resultados que se obtengan darán pie a una subida en los escalafones.

Como expone la nueva Ley del Deporte en el artículo 381 de la Constitución de la República (2008):

> El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los y las deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad (pág. 15).

En Ecuador coexisten dos organismos, Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) y el Comité Olímpico del Ecuador (COE), los mismos que lejos de aunar esfuerzos y entender que sus objetivos deben ser idénticos en pos de un desarrollo cualitativo del deportista internacional por lo general, viven en discordia no contando con recursos y organigramas profesionales que les permitan avanzar adecuadamente. Circunstancias que atañen a los clubes formativos o los planes de alto rendimiento y la gestión de cada uno de ellos, son parte de la falta de cohesión del deporte ecuatoriano.

Además, el dinero de los patrocinadores privados es reducido y las instalaciones carecen, en ocasiones, de los implementos e insumos necesarios

para un manejo profesional del deporte, La Ley del Deporte con la asignación de fondos estatales quiere auspiciar al deportista y, al mismo tiempo, al país que representa. Si bien este salto a la modernidad y al profesionalismo, es más evidente que el modelo chileno, también es obvia la diferencia con el modelo de gestión española.

Todos estos planes de gestión no dejan de tener que ser validados por un cuerpo humano que los licite y los autentifique. El potencial de deportistas de élite en nuestro país es óptimo, y deportes de masas como el fútbol ya cuentan con grandes estrellas internacionales y otros minoritarios como las artes marciales se expresan con sus podios en el medallero.

## 1.4. Planteamiento del problema de investigación

### 1.4.1. Introducción

La problemática deportiva mundial tiene diferentes aristas de gestión y cada país posee su Comité Olímpico Nacional (CON) y éste, a su vez, está conformado por todas las disciplinas deportivas oficiales practicadas en sus países y las mismas pertenecen a una Federación Mundial, donde su regente es el Comité Olímpico Internacional (COI).

La gran fuerza la tiene el Movimiento Olímpico, que es el resultado de la cooperación de los CON, las Federaciones Internacionales FI, el COI y de todas las organizaciones y personas que deseen promover los Juegos Olímpicos y sus ideales. Doscientos dos CON se han unido al Movimiento Olímpico. La Carta Olímpica (2004) (sección 1.2 a Normas 28 - 29) estipula que deben practicarse por lo menos cinco deportes que sean reconocidos por una Federación

Internacional antes de que se pueda constituir un (Comité Olímpico Internacional, 2004).

En nuestro país, el Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) y el Ministerio del Deporte, son los máximos organismos de la actividad deportiva y se ciñen a la política gubernamental que asuma el poder tras los comicios electorales. La argumentación de gestión de estas instituciones se basa en promover el deporte aportando a cada Federación Nacional un fondo económico del Estado para que cada disciplina deportiva active su Plan Operativo Anual (POA), entre lo que se cita el pago de cuestiones básicas para el desenvolvimiento y trabajo del personal asalariado, cubrir emolumentos de entrenadores y personal técnico organización de eventos nacionales, desplazamiento interno y el costo que acarrea la movilidad internacional para asistir a las justas deportivas.

Ecuador, y en general la economía mundial debido a los actuales tiempos de recesión, pasa por un periodo difícil en cuanto a la disponibilidad de fondos públicos destinados para apoyar al deporte nacional y, las Federaciones encuentran grandes obstáculos para dar viabilidad a proyectos estatales de promoción de las actividades que defienden y esto pone en riesgo la representación del país en grandes eventos internacionales y se merma el Programa para los deportistas del Alto Rendimiento. Resurge con gran fuerza apuntar hacia la Autogestión para que cada Federación Deportiva haga un trabajo individual y exhaustivo para conseguir fondos y así darle viabilidad a los planes y proyectos.

Algo que involucra a la diplomacia ecuatoriana es velar por apoyar a las delegaciones deportivas que se ausentan del país para representarlo; debería existir siempre un comité de recepción de nuestras delegaciones para brindarle

todo su contingente profesional y humano en caso que se presenten inconvenientes que alteren la armonía de nuestros seleccionados y su dirigencia, desde su llegada, participación deportiva y retorno al país.

### 1.4.2. Antecedentes

Desde la perspectiva histórica de las Federaciones de Deportes de Combate, y en especial el Karate Do, se ha experimentado un avance progresivo en el desarrollo técnico, motivo por el que, en la última década, se ha destacado internacionalmente en los eventos organizados a nivel sudamericano o mundial, consiguiendo triunfos significativos como los de Valeria Echever y Franklin Mina en los pasados Panamericanos de Toronto 2015. La Federación Ecuatoriana de Karate Do (FEK), al momento, es una de las que mayor éxito mundial aportan al medallero deportivo del país.

Sujetándose a los importantes cambios de gestión deportiva, con un nuevo Directorio para el período 2016-2020, ha venido desarrollado sus planes y metas tendientes a conseguir los mejores resultados para el país. Su notable despegue hacia el éxito viene desde el año 2002, en el que se elaboró un proceso que puso en marcha al aparataje técnico competitivo de la FEK. Esta estructura marcó un antes y un después, y se consolidó un trabajo en equipo que ha comenzado a generar un mejor desempeño deportivo y una administración eficiente y moderna de las diferentes asociaciones deportivas de la nación.

Desde que se iniciaron los cursos de capacitación Organizaciones Deportivas Olímpicas (ODO) en el Ecuador, ha cambiado la visión de servicio y se ha pasado de lo básico y sencillo a la consecución de metas más ambiciosas, basándose en la profesionalización, optimización de recursos, autogestión y

eficiencia en el manejo de organizaciones administrativas, técnicas, financieras, marketing, talento humano y con ello presentar mejores propuestas en la calidad de espectáculos de los eventos deportivos nacionales. Una verdadera Administración Estratégica ha puesto en movimiento cambios sustanciales con una pretensión de profesionalización del deporte, actualización de las estructuras internas en los organigramas y se ha ampliado con ello las estructuras de gestión del deporte.

Antes de recibir esta capacitación, las Federaciones deportivas del país avanzaban dentro del amateurismo, sin mayor proyección internacional y la propensión hacia las metas eran de corto alcance dentro del ámbito nacional exclusivamente y la falta de trabajo en equipo dentro del personal administrativo, le daba capacidades totales a una, dos o tres personas para decidir los designios de cada Federación. Hoy se siguen parámetros más eficientes, con organigramas amplios y serios donde se delega y se busca un desarrollo sostenible del desarrollo deportivo de alta calidad y se va madurando la intención de manejar profesionalmente a los organismos deportivos que conforman las 47 Federaciones integrantes al COE.

El espíritu olímpico ha hecho despertar en muchos dirigentes la pasión por mejorar ostensiblemente su capacidad de gestión, con lo que hay un incremento de la motivación por querer hacer mejor las cosas. La consigna consiste en priorizar los valores humanos y a través de ello, elevar la potencialidad técnica y competitiva de los deportistas ecuatorianos.

Existe una marcada tendencia a no considerar la actividad deportiva como política de Estado, con lo que esta ausencia de apoyo desde un marco institucional, legal y jurídico, provoca que la práctica de las artes marciales, por

ejemplo, no tenga un sustento organizacional y carezca de la estructura administrativa actual para asumir retos competitivos en los diferentes eventos en los que participa y pueda presentar programas de alto rendimiento con miras al crecimiento, no sólo deportivo sino también humano de cada uno de los integrantes que se encuentren inmersos en ellos. La ausencia de peso específico dentro de un ámbito político, desvirtúa la capacidad real de operatividad de las diferentes federaciones frente a cualquier otro país.

### 1.5. Formulación del problema.

Esta propuesta tiene por objeto ser un modelo de gestión deportiva para la creación de una política de Estado encaminada a fortalecer el deporte del Ecuador y desde la salvaguardia de la Unión de Naciones Suramericanas[2] (UNASUR). Nuestra región es débil en políticas sociales y culturales, se pierde en explotar el talento humano y el potencial lúdico de los ciudadanos que en afán y fortaleza tiene mucho que aportar a sus respectivos países. Cada uno de los integrantes de los doce países que conforman la UNASUR, da en mayor o menor grado, un apoyo al deporte, que debe ser potencializado para dar a conocer la Marca País e intercambiar conocimientos y experiencias a través de los principales agentes de la estructura del deporte: entrenadores y deportistas.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) juegan un rol fundamental para la implantación de Técnicas que desarrollen los insumos informáticos y las comunicaciones. Se debe aprovechar este potencial tecnológico en el marco de la inter-conexión multinacional y, de este modo, se

[2] La Unión de Naciones Suramericanas (Unasur) es una comunidad política y económica entre doce países suramericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela), concebida el 8 de diciembre de 2004, en Cuzco (Perú), en la Tercera Cumbre Suramericana.

permitirá acceder a una variada fuente de conocimientos y experticias a la hora de socializar con todos y cada uno de los países de la zona. Toda esta estructura direccionada por la Cancillería, el Ministerio del Deporte, Ministerio de Turismo y las diferentes federaciones deportivas, pondrá a funcionar el apoyo de la gestión deportiva, hará la conformación de una mega estructura administrativa en la que cada país lo fortalecerá en beneficio de su política Internacional.

Desde los primeros Juegos Olímpicos en la Era Moderna (1896), las tecnologías de las telecomunicaciones y transmisión, se han utilizado para acercar estos acontecimientos a la gente en todo el mundo. Los Juegos Modernos de Atenas, fueron cubiertos por periodistas que transmitieron las pruebas y los resultados a sus periódicos a través del sistema telegráfico Internacional. Los Juegos de Tokio de 1964, marcaron el advenimiento de la primera cobertura televisiva. Suponen un entretenimiento visualmente espectacular y una atracción segura en todo el mundo. Los Juegos Olímpicos se han diseñado últimamente a la medida para la televisión e, incluso deportes como el baloncesto, adaptan sus tiempos muertos a la programación publicitaria de cada una de las cadenas que emite el evento. Actualmente, las disputas olímpicas representan el espectáculo televisado más importante del mundo y que más cantidad de espectadores globales asumen.

El crecimiento continuo de las redes sociales y las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías y los servicios de todo el mundo significa que ahora, más que nunca, la gente puede compartir el entusiasmo de los acontecimientos deportivos tales como los Juegos Olímpicos. La vinculación audiovisual obtenida con internet y la inmediatez que la define, ha propiciado un sentimiento de realidad con el evento sin que se note con tanta claridad la distancia física y de

horarios. El deporte y las telecomunicaciones tienen una importante característica en común. Ambos fomentan una mayor Comunicación entre la gente, superando las barreras étnica, cultural y geográfica. De hecho, las diferentes redes de información y la tecnología de la información ayudan de forma práctica en la gestión de la organización, desde la distribución barrial, provincial y nacional. Los organismos deportivos se reorganizarán cumpliendo parámetros de calidad total en el marco de la administración estratégica deportiva.

Si nos referimos al deporte se debe asumir también obligatoriamente un código ético, definiendo y determinando claramente los valores morales de atletas, entrenadores, jueces y árbitros, médicos, dirigentes y miembros del personal de las organizaciones deportivas.

En la mayoría de los países, el deporte supone un elemento trascendental para los gobiernos y se suele poner en relación directa con la juventud. El deporte es sinónimo de salud, fomenta el desarrollo personal y genera valores como la solidaridad, la disciplina y el trabajo en equipo, que son extrapolables a cualquier ámbito de la vida humana. Las autoridades públicas deben ofrecer apoyo institucional y son cruciales ya que están en la posibilidad de:

• Financiar el deporte y proveer instalaciones y servicios.

• Formar a dirigentes deportivos, entrenadores e instructores.

• Contribuir a garantizar unos servicios y sistemas de entrenamiento adecuados para los atletas.

• Ayudar a organizar competiciones, cursos y actividades de recaudación de fondos.

• Ayudar a promover el deporte y un estilo de vida sano a través de los medios de comunicación.

• Ayudar a promover la participación de los espectadores.

• Ofrecer apoyo administrativo y financiero para la seguridad, la ciencia y la medicina del deporte.

• Elaborar programas deportivos escolares.

• Facilitar el acceso a sus infraestructuras y así ofrecer oportunidades para el desarrollo del deporte a través de agencias o departamentos gubernamentales, como los encargados de cuestiones militares, salud y bienestar, turismo, deporte, educación y juventud.

Todos estos objetivos que son loables chocan, en ocasiones con intereses particulares y políticas gubernamentales que no siempre encuentran en el deporte un objetivo. Por eso es imprescindible una cooperación que se sistematice en un fluido intercambio de información, una cooperación basada en intereses comunes, una clara distribución de funciones y una responsabilidad en la carga presupuestaria que conlleve la dotación asignada a la actividad deportiva.

Estas pretensiones se basan también en una necesaria autonomía del movimiento deportivo y no en una jerarquización que las coloque en un segundo plano frente a las directrices del partido político predominante según el período histórico. La clave del éxito es la convivencia entre organismos deportivos particulares y administraciones públicas. De hecho, la propia Carta Olímpica (2004), expresa las siguientes normas:

**Norma 27.5**: Con objeto de cumplir su misión, los CON pueden colaborar con organismos gubernamentales, con los que mantendrán relaciones armoniosas. Sin embargo, no se asociarán a ninguna actividad que pudiera ser contraria a la Carta Olímpica. […].

**Norma 27.6**: Los CON deben preservar su autonomía y resistirse a todas las presiones, incluyendo, pero no exclusivamente las presiones políticas, jurídicas, religiosas y económicas, que podrían impedirles ajustarse a la Carta Olímpica.

**Norma 27.9**: Aparte de las medidas y sanciones previstas en caso de violación de la Carta Olímpica, la comisión ejecutiva del COI puede adoptar todas las decisiones apropiadas para la protección del Movimiento Olímpico en el país de un CON, incluyendo la suspensión o retirada del CON en cuestión, si la Constitución, legislación o cualquier otra reglamentación vigentes en dicho país, o si la actitud gubernamental o de cualquier otra entidad, atentan contra la actividad, expresión de palabra o voluntad del CON en cuestión.[…] (pág. 61).

Por último, se requiere la necesidad de elaborar un plan estratégico que organice la gestión deportiva y así defina las prioridades de la organización, las directrices en cuanto a la resolución de conflictos, dibujar un organigrama claro, distribuir coherentemente los recursos y fomentar la comunicación interna. Tras éste, se debe asumir la gestión de Recursos Humanos rodeándose de expertos que optimicen las funciones de la organización del deporte a nivel estatal, de voluntarios que ofrezcan su ayuda y de formadores y capacitadores que colaboren en la profesionalización paulatina del personal.

## 1.6. Objetivos de la investigación.

### 1.6.1. Objetivo general.

- Proponer un plan de gestión deportiva, vinculado a la política de Estado, a fin de crear la función del agregado deportivo.

### 1.6.2. Objetivos específicos.

- Establecer las capacidades de gestión de las entidades deportivas, en cuanto a administración estratégica.
- Sugerir a la creación de la función del agregado deportivo y su apoyo a la gestión deportiva del país.

## 1.7. Preguntas de investigación.

- ¿Qué lugar ocupa una Federación Nacional de cualquier actividad deportiva dentro de la política estatal referente al deporte?
- ¿De qué forma la política de Estado y las diferentes organizaciones encargadas promueven el Deporte para la comunidad?
- ¿Cómo puede una organización de cooperación con el Estado mejorar el sistema de competitividad de los diferentes deportistas del país?

## 1.8. Justificación.

Esta propuesta pretende dar viabilidad a un modelo de gestión deportiva que se vincule como política de Estado y así se presente un respaldo legal que organice la función del deporte.

No se puede seguir entendiendo el fomento del deporte sin estructurarlo formalmente con una legislación que, a su vez, regule globalmente para todo el país y también sea capaz de descentralizarse y por provincias se pueda actuar de manera autónoma. La actividad deportiva es desarrollo del ser humano y perfeccionamiento en la actividad que realiza y éste debe guiarse hacia una competitividad. Si a esa forma de organizar y administrarlo se le suman programas de alto rendimiento que favorezcan la superación personal y la

búsqueda de metas en eventos internacionales, se logrará una proyección de la marca Ecuador y una representación mundial.

Por otro lado, si el Estado asume como política el tratamiento del deporte, se podrá conseguir una prestación de fondos públicos a atletas o federaciones que deberán administrarlos en pos de una profesionalización.

### 1.8.1. Impacto

La huella que se pretende conseguir en el estamento deportivo es global y multidisciplinar. No sólo debe afectar a los que implican grandes masas de aficionados como es el caso del futbol, y otros deportes en general, deben tener cabida en esta nueva manera de organizarse y salir beneficiado de esta estructura más moderna y actual.

La pretensión debe ser abarcar a cuantos deportes se formen desde organigramas de cooperación y, que estén reglamentados bajo una Ley del Deporte que unifique propósitos y misiones funcionales.

### 1.8.2. Sostenibilidad

Cuando se habla de un desarrollo sostenible se busca que la Ley y su aplicación trasciendan más allá de un período electoral de unos años. Aunque la ideología política cambie y roten los dirigentes gubernamentales, la esencia de la Ley debe ser unívoca y atemporal.

### 1.8.3. Beneficios y beneficiarios

Dentro de los beneficios se encuentran:

- Modernización de las estructuras deportivas.
- Profesionalización del deporte ecuatoriano.

- Gestión de los recursos humanos que se involucran en la administración de las federaciones o asociaciones.
- Posibilidad de conseguir preseas y puestos destacados en competiciones internacionales, luchando de igual a igual con otras naciones.
- Implementación de una cultura de deporte.

Entre los beneficiarios:

- Los deportistas que van a encontrar una organización más actual y moderna.
- Los gestores administrativos de las diferentes federaciones u organismos deportivos.
- Los deportistas de alto rendimiento seleccionados para programas especiales de calidad y que, al ser apoyados en infraestructura y financieramente, ven factibles un mejor desempeño en competiciones de cualquier calibre.
- Los auspiciantes y patrocinadores que, eligiendo el deporte y su trascendencia visual, lograrán ser efectivos en términos de mercadotecnia y publicidad.
- Todos los aficionados que verán con orgullo como sus representantes se destacan de forma internacional llevando la marca Ecuador fuera de las fronteras.

# Capítulo II.

# Marco Teórico

## 2.1. Antecedentes del estudio

Como literatura que ha tratado este tema de investigación se mencionan tres estudios previos. El primero de ellos versa sobre el Plan Nacional Integrado de Deporte de Uruguay (PNID) referente al período 2012-2018 emitido por la Dirección Nacional de Deportes y el Ministerio de Turismo y Deportes. Resulta pertinente porque asume un modelo de Gestión Comunitaria de Espacios Deportivos y pretende ser un documento que defina y estructure los programas y las acciones para dar un salto cualitativo dentro del deporte uruguayo desde un doble enfoque: el de la competitividad y la búsqueda de resultados, y el de un elemento de socialización, educación y diversión (Dirección Nacional de Deporte, 2012).

Este texto busca que los diferentes actores del deporte se aúnen y complementen sus objetivos para valorar en su totalidad el PNID. El estudio se inicia con un diagnóstico de la actividad deportiva en Uruguay y se observa la necesidad de ir implementando la conciencia física asociada a la salud. Existe una oferta limitada de actividades y programas que habiliten la práctica deportiva y se reduce a una afición masificada por el fútbol. Es inevitable esta fijación en el país, porque a pesar de su pequeña población, se han cosechado grandes éxitos internacionales que han contribuido al fervor popular. Además, se produjo un estancamiento en el deporte federado, con pocas licencias, debido a la escasez demográfica como a la inadaptación a las nuevas demandas deportivas.

Al haber cada vez menos licencias, los recursos logísticos y económicos se han reducido, generando que el deportista de alto rendimiento no obtenga grandes desempeños en competiciones internacionales. Sin estos recursos humanos, materiales y una organización actualizada difícilmente se conseguirán logros de trascendencia. Se comenta cómo las instalaciones de Uruguay a pesar de existir están obsoletas y totalmente desfasadas para un uso contemporáneo que lo acerque a la realidad deportiva global. Resulta aclaratoria la exposición de orientaciones estratégicas que se presentan en el Plan Nacional Integrado de Deporte (2012):

> 1) Un nuevo modelo de articulación del Sistema deportivo para el país.
> 2) La oferta deportiva: mayor diversidad y variedad, cobertura, regionalización, diferentes edades, niveles de actividad y equidad de género.
> 3) Una acción especial y prioritaria hacia la oferta para los niños y adolescentes, complementaria y articulada con la educación formal.
> 4) Una infraestructura de calidad para un deporte de calidad.
> 5) Descentralización y regionalización de las competencias, estructuras y recursos.
> 6) Fortalecimiento de las estructuras del deporte federado y los mecanismos de apoyo para el deporte de alto rendimiento.
> 7) Competencias y habilidades de las personas responsables del sistema deportivo.
> 8) El deporte como herramienta de inclusión y cohesión social.
> 9) Comunicación y sensibilización para poner en valor el deporte uruguayo. (pág. 20)

Se expresa que es necesario un nuevo modelo de gestión que establezca las competencias y relaciones entre los agentes del mismo, especificando desde los puntos de acción la creación de:

> Un nuevo marco jurídico, es decir, una Nueva Ley marco del Deporte, que establezca claramente – entre otras cosas- las competencias, funciones, responsabilidades y tareas del sistema público –Gobierno nacional, Intendencias y Municipios- y del sistema privado -clubes, federaciones, Comité Olímpico y empresas prestadoras de servicios- (Dirección Nacional de Deporte, 2012, pág. 20)

Otro punto que es digno de señalar de este Plan Integrado, es el afán innovador de descentralizar las competencias, permitiendo que no sea el

Gobierno Nacional el único que tenga poder sobre las decisiones que afecten al deporte, sino que las diferentes federaciones tengan la suficiente autonomía para evaluar, gestionar y administrar los designios de las diferentes disciplinas. Se deben buscar mecanismos de comunicación y coordinación entre los estamentos. A continuación, expone que se presenta una diferenciación entre los deportistas y se requiere un programa de alto rendimiento que fomente, cuide y estimule a aquellos que sobresalen y sugiere, según el Plan Nacional Integrado de Deporte (2012), que hay que:

> Impulsar la Fundación Deporte Uruguay, para incrementar sus recursos de apoyo a los deportistas, tanto a través de la aportación pública como de la aportación de las principales empresas privadas del país (pág. 25).

Esta última cita menciona el tema de la financiación que es absolutamente indispensable para una eficiente gestión deportiva.

Para la aplicación de los principios del Plan Nacional Integrado del Deporte (2012) comenta que:

> Todas las decisiones de política e inversión pública que realiza el Estado en el ámbito del deporte, a través de la Administración Central, organismos descentralizados, empresas públicas e Intendencias, toman en cuenta y se orientan en función del PNID (pág. 65).

Por lo tanto, la intención de este Plan es activar las estructuras deportivas del país dotándolas de calidad organizativa.

Un segundo trabajo que ha sido considerado para la investigación es el realizado por la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada titulado “Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI” y que trata sobre Administración, Organización y Gestión del deporte y donde se entiende el alto rendimiento deportivo, como la imagen exterior de muchas naciones, transformándose en una prioridad para las políticas de Estado de los países desarrollados, concibiéndose como un fin de interés general que se debe

resguardar e incitar, mediante organizaciones (no lucrativas) con un régimen fiscal favorable, como son las Federaciones Deportivas Españolas.

Se expresa “El poder de convocatoria de cualquier manifestación deportiva en general, y de algunas en particular, le ha convertido en una de las opciones de ocio y entretenimiento por la que masivamente optan millones de ciudadanos” (García, 1997 , 2001 ; Ordóñez, 2001), dejando en claro que deporte y espectáculo van de la mano y es absurdo no entenderlo de esta manera, siendo uno de los motivos principales que permiten el autofinanciamiento como modo de gestión interna. De forma subsiguiente se establece una doble forma de entender el deporte

> …el anglosajón, caracterizado porque en él prima la iniciativa privada de marcado tinte liberal en términos económicos y, por su parte, el que podríamos denominar europeo-continental, donde existe una fuerte intervención pública, ya sea de forma centralizada, como es el caso Francia, entre otros, o descentralizada, como el caso de nuestro país (Heinemann, 2001 ; Heinemann, 2008 ; Palomar, 2005).

Históricamente se hace un balance del modo de gestión concluyendo que el federativo es el más común, a pesar de que el que prevalece en una gran potencia como es Estados Unidos, es el universitario, aunque en los últimos años se ha vinculado fuertemente al primero. Las Federaciones deportivas son asociaciones privadas, que funcionan como agentes de la administración al vigilar y promover el deporte de su disciplina en régimen de monopolio recogiendo financiación pública. A partir de esto, queda subordinada su naturaleza y la aprobación de sus estatutos y reglamentos, al igual que su inscripción en las Federaciones Internacionales, a la autorización del CSD, en el caso español.

Otro punto tratado es el de la financiación, entendiendo que el debate no es el de la subida de presupuesto o de asignación sino en la optimización de los

recursos que se puedan tener, aunque se entiende que son evidentes los desequilibrios entre las diferentes federaciones, no igualándose las asignaciones para las de futbol o baloncesto con las de esgrima o ajedrez. Se alienta en el trabajo a la incentivación e inyección de capital por parte de capital privado pretendiendo una mayor participación de éste.

Se resalta que "pretender dar un tratamiento homogéneo a todas las federaciones es no tener sentido de la realidad y no ser conscientes de que en la diferenciación está la riqueza" (Cabello, Rivera, & Trigueros, 2011, pág. 22), y que la intención que debe prevalecer para no entrar en polémica es

> …intentar mantener el equilibrio entre las necesidades de aquellas federaciones que precisan de un crecimiento en grosor: promoción de su deporte y aquellas que, conseguido este nivel de crecimiento, precisan de un especial apoyo para seguir contribuyendo al crecimiento del medallero olímpico español cada cuatro años, verdadero termómetro reconocido por la mayoría de los poderes públicos y de la Sociedad en general para evaluar el estado de salud del deporte nacional (Cabello, Rivera, & Trigueros, 2011, pág. 22)

Finalmente, ahondando en la problemática del dinero, se cuestiona el poder de los medios audiovisuales como entes comunicadores y su escaso aporte económico a la actividad deportiva. En la actualidad, con el estado de recesión en el que se vive, resulta difícil sobrevivir con el apoyo de un único patrocinador con lo que muchas federaciones se encuentran en déficit y con un grave peligro de desaparecer. Se critica además que no se presta mucha importancia al deporte de base y sólo se fomentan ciertos deportistas de élite porque siguen siendo portadores de éxito, cuando, en realidad, deberían ser el vínculo que unificara los dos puntos de la escala global del deporte y su tratamiento institucional.

El tercer trabajo corresponde a la tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial por parte de Jeanneth Patricia Rodríguez Chuquimarca para la Universidad Politécnica Salesiana de Quito que versa sobre el "Análisis

de las políticas deportivas implementadas por el gobierno del Ec. Rafael Correa y su impacto en el sector del valle del Chota durante el periodo 2007-2009" y en él señala las Políticas Deportivas Generales implementadas como son la masificación del deporte ecuatoriano, fomentar e impulsar el deporte de alto rendimiento y la rectoría sobre el sector deportivo y la actividad física.

Al mismo tiempo se exponen las Políticas específicas que giran en torno a promover y garantizar la masificación y sociabilización de la cultura física en el país, consolidar relaciones inter institucionales eficientes, garantizar la provisión de requerimientos complementarios para la práctica de la actividad física y el deporte concientizando a la sociedad sobre los beneficios del deporte y la actividad física y fomentando la Infraestructura que se pueda aplicar para entrenamientos y eventos.

Es interesante apreciar un apartado asociado a la difusión con la intención de vincular al Estado con los ciudadanos, reconociendo necesidades, hábitos, identidades, símbolos y significados propios. Para ello se apela a la Ley de Transparencia y acceso a la información pública donde se comunique el texto íntegro de los contratos vigentes y una información total sobre el presupuesto anual, los resultados de las auditorías internas y los procesos de adjudicación y liquidación.

Dentro de los objetivos de masificación del deporte se hace mención, por ejemplo, al Plan del Futbol con una proyección de 3000 escuelas beneficiando a 30.000 niños, el del voleibol con la firma de un convenio de cooperación por $34.000,00 con la Federación Ecuatoriana de Voleibol.

Desde el año 2008, los recursos para los Organismos Deportivos se asignan por el Estado a través del Presupuesto del Ministerio del Deporte y su distribución

se realiza según la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria, publicada en Registro Oficial No. 242, del 29 de diciembre de 2007, establece que:

> Hasta que se promulgue una Ley que defina las participaciones de las diferentes entidades deportivas del país, en el presupuesto general del Estado, todas aquellas que recibieron fondos correspondientes al 1/3 del impuesto a los consumos especiales, ICE, tendrán derecho a una compensación equivalente al monto recibido en el año 2007. De ser el caso se ajustará anualmente conforme el deflector del producto interno bruto (Asamblea Constituyente, 2007, pág. 12).

En el caso de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte, los recursos se gestionan a partir del Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) el que se encarga de administrarlos para todas y cada una de las Federaciones.

Resulta significativo señalar que en este trabajo se citan todas las instituciones que se deben encargar de la aplicación de esta política que son:

- Ministerio del Deporte que es el principal ejecutor y política pública para masificar el deporte, actúa de manera coordinada con algunas instituciones:
- La Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (la Secretaría Nacional de Planificación) SENPLADES
- El Ministerio de Economía y Finanzas
- Federaciones y Municipios
- Comité Olímpico y los diferentes organismos deportivos concernientes a todas las provincias del país.

Por último, en cuanto al deporte de Alto Rendimiento, se señala la voluntad de realizar convenios y visitas de colaboración internacional con las que se pretende obtener unas ayudas en planos concernientes al intercambio de ciencia y tecnología aplicada al deporte o proveer de instructores capacitados.

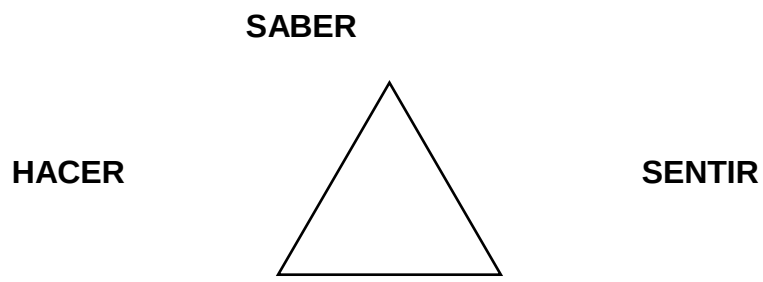
## 2.2. Fundamentación epistemológica

Los orígenes de la actividad física tienen su punto de partida con la evolución misma del ser humano, desde el preciso momento en el que este se desplazaba de un lugar a otro bien para obtener alimento, bien para protegerse del clima u otros peligros de su hábitat natural.

Posteriormente con la propia evolución, se añadieron conocimientos desde áreas de la Anatomía o la Física que ofrecieron diferentes registros y técnicas que sumaron concepciones fisiológicas y técnicas para mejorar la actividad.

El deporte y su realización conllevan un acto de disciplina donde se actúa a partir de un reglamento y una serie de normas, se interioriza el hecho mismo de participar en cualquier competición y valorar el desempeño ofrecido, aprender a gozar de la victoria y crecer con la derrota y, sobre todo, son un sinónimo de trabajo en equipo en el que se estimula la unión y la colaboración. El deporte, aun cuando sea a gran escala, es un acto para compartir y no sólo para competir.

La actividad deportiva se entiende desde tres aspectos:




Los tres se vinculan desde el centro epistemológico del ser humano. Por un lado, aparece el hecho de *hacer deporte* con la voluntad de querer practicar una disciplina con la finalidad personal que se pretenda. Posteriormente está el *saber* que se traduce en un perfeccionamiento de aquello en lo que se ha involucrado con la intención de competir y ganar o la simple idea de hacer lo mejor posible el

desempeño, y, finalmente, el *sentir* con autenticidad el deporte que se eligió, a pesar de que el deseo y la honestidad no siempre se traduzcan en éxito y parabienes.

Se intenta inscribir esta investigación a partir de una tendencia epistemológica humanística basada en el concepto de *desarrollo sostenible* que da lugar a un concepto más amplio llamado Preparación Deportiva Sostenible que es definido como el "Proceso pedagógico multifactorial e integrador cuyo objetivo es alcanzar elevados rendimientos deportivos, sin comprometer la calidad de vida del atleta, así como garantizar el pleno disfrute de su reinserción a la vida social cotidiana" (Santana, 2012).

La idea que subyace tras esta noción es ampliar la perspectiva del deportista, generalmente de alto rendimiento, y no vincularlo únicamente con su productividad de éxitos, sino que también se intenta atender el bienestar del deportista antes, durante y al final de su vida buscando que su existencia no se limite tan sólo al concepto práctico que enumere sus logros, sino que proporcione una estabilidad en todos los aspectos de su vida. Acerca de este profesionalismo, José Martí se expresa de este modo:

> Porque no es esta porfía de los andadores como aquel estadio griego, donde a ligero paso y dando alegres voces justaban en las fiestas por ganar una rama de laurel los bellos jóvenes de Delfos; sino fatigosa contienda de avarientos que dan sus espantables angustias como cebo a un público enfermizo, que a manos llenas vacía a las puertas del circo con los dineros de entrada que han de distribuirse después los gananciosos. (Pérez, 1993, págs. 389-392)

La confrontación ideológica que supone el dinero aunado con el deporte puede ser un dilema complicado, pero ambos van de la mano y aun cuando se crea que lo uno corrompe a lo otro, inevitablemente en estos tiempos modernos, el dinero puede propiciar una mayor y mejor competitividad deportiva. Los

deportistas de cualquier especialidad buscan en su actividad un perfeccionamiento que los lleve a las más altas cotas y dentro de esa lucha contra los elementos de todo tipo, debe subyacer un fondo humano que rija todo el proceso.

Tras este trabajo hay un interés antropológico y humanista que va más allá de una consecución de éxito. La naturaleza y el carácter de esta tesis giran en torno al ser humano y sus especificidades. La intención es estructurar epistemológicamente el deporte desde todas las áreas: en cuanto a la logística, la organización, la nutrición, lo puramente material y financiero, la gestión de recursos humanos, las conexiones diplomáticas y legislativas que tienen que amparar al deportista como ser humano, la calidad de vida durante el desempeño competitivo y la estabilidad después de los años de alto rendimiento.

## 2.3. Bases teóricas

Cuando se habla de gestión deportiva, se hace referencia a las empresas que se encargan de proyectos de índole deportivo y aunque no se asemejen del todo a una empresa comercial, sí deben cumplir con una estructura y organigrama particular. De modo que la gestión deportiva en clubes e instituciones deportivas funciona de la misma manera que la gestión en cualquier empresa.

Los intereses que debe reforzar en su actividad se basan en que, aunque presente ciertas dimensiones sociales y humanas, también señala muchas otras que tienen que ver con una dimensión empresarial.

La gestión deportiva va íntimamente unida con los aspectos que se encuentran directamente relacionados con la presentación de planes y proyectos

de inversión para cada idea que se desea ejecutar.

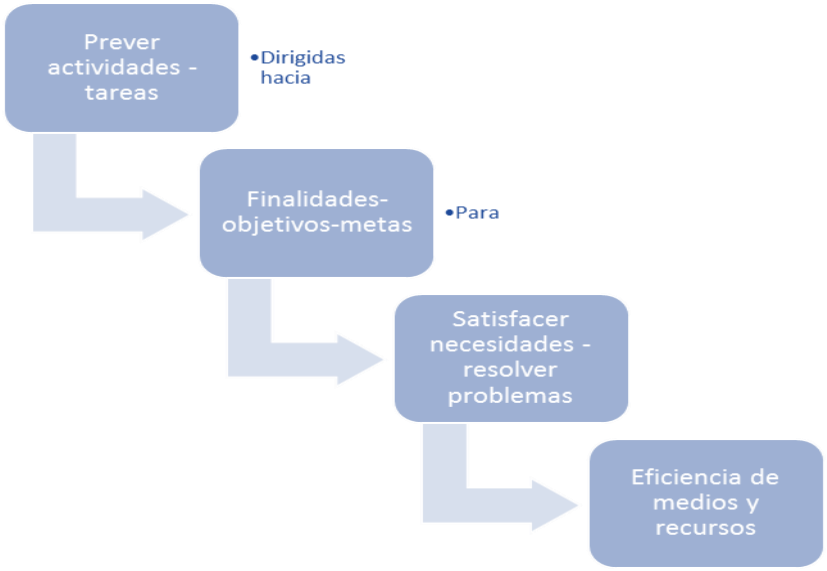
Para conducir esta administración por cauces deportivos, hay que considerar, compartiendo la opinión de que “de los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación/ programación, parece evidente que el más utilizado y utilizable en el trabajo social y la animación socio-cultural, es la técnica de elaboración de proyectos” (Ander-Egg, 1997, pág. 13). De esta forma los diferentes proyectos deportivos mencionarán “(...) a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (Ander-Egg, 1997, pág. 16).

Los proyectos en sí mismos, suponen procesos planificadores dentro de otros, a su vez planificadores mucho más generales. Se cuenta con tres delimitaciones conceptuales de planificación que apoyan esta idea. Primeramente, se entiende como “(...) el conjunto de actividades coordinadas y sucesivas, unitariamente encaminadas a la consecución de un logro y no exentas de continuos controles y reajustes”(Mestre, 1995, pág. 41), o como la primera tarea administrativa con la que se establecen “(...) un/os objetivo/s para determinar el curso de acciones que se deben seguir para alcanzarlo (Redondo, 2002) o, finalmente, como “(...) la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”

(Martín, 2000, pág. 2).

El esquema teórico base para la gestión deportiva sería:

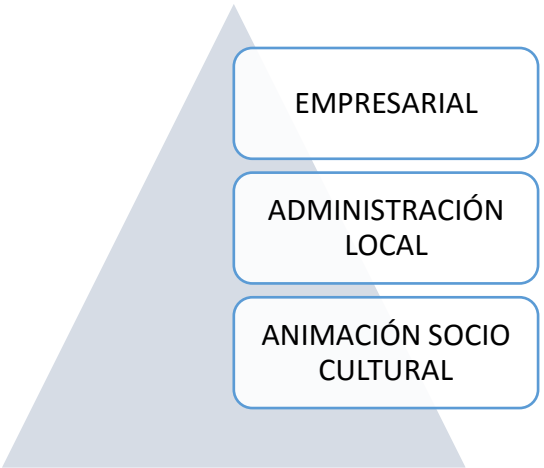
**Figura N° 4** Esquema teórico base para la gestión deportiva




**Fuente:** (Martín, 2000)
**Autor:** Elaboración propia

Y los cuatro puntos deben confluir en una triple prespectiva:

**Figura N° 5 Triple perspectiva**




**Fuente:** (Martín, 2000)
**Autor:** Elaboración propia

Este enfoque obedece al diseño productivo-económico que otorga la perspectiva empresarial; de las directrices y sucesivas realizaciones ejecutables desde los planes deportivos municipales y de las competencias particulares de las Administraciones Locales en materia de deporte; y, por último, del planteamiento actitudinal-formativo de la perspectiva socio-cultural.

Desde el concepto empresarial, la planificación es

> (...) un proceso continuo en el que, de forma interrumpida, se suceden una serie de fases. Cada una de estas fases es un subsistema del proceso total en el que se dan unos *inputs* o entradas, un proceso y unos *outputs* o salidas. Así concebida la planificación, cabe hablar de cuatro fases como son: los objetivos, las políticas, los planes y los procedimientos (Garrido, 2002, pág. 281).

Estas cuatro fases se explicarían así:

**OBJETIVOS:**

- Beneficio.
- Productividad y eficiencia.
- Supervivencia, continuidad y estabilidad.
- Desarrollo y crecimiento.
- Adaptación y flexibilidad. Proceso, mejora de imagen.
- Ampliación de la cuota de mercado.
- Calidad.

**POLÍTICAS:** Entendidas como las guías o normativas a partir de las cuales se toman decisiones.

**PLANES:** Son los proyectos a corto, medio y largo plazo que se han trazado tras haber acometido análisis y proyecciones y haber lanzado unos objetivos claros de realización.

**PROCEDIMIENTOS:** Conlleva la ejecución con la metodología más eficiente de los diversos planes trazados con anterioridad.

Es importante señalar que desde el plano de la animación socio cultural se

busca atender las necesidades de la ciudadanía desde un ámbito recreacional y "el deporte amateur de rendimiento, el deporte semi profesionalizado y el deporte de alta competición son tipologías de prácticas deportivas que quedan fuera de la Animación Deportiva" (AA.VV , 1987, pág. 32)

### 2.3.1. Dimensión socio-pedagógica

Actúa sobre una necesidad de incorporar una consciencia particular y colectiva, a la hora de realizar una actividad deportiva, sea cual sea la finalidad y la intencionalidad con la que se practique. El individuo y el gestor deben entender el deporte con una dimensión de pluralidad y de enseñanza, siendo el modelo a partir del que se pueda construir un ejemplo de perfeccionamiento y de logros.

La creación de espacios culturales y deportivos por parte de la Administración, se encaminará hacia el desarrollo de una inteligencia social[3] y un afán colectivo por cooperar y hacer de los practicantes de cualquier disciplina, formadores de actitud ciudadana.

### 2.3.2. Dimensión psicológica.

En absoluta conexión con el apartado explicado anteriormente, se debe generar una dimensión relacional que construye y realce valores, actitudes y formas de entender el deporte como un estímulo saludable para el desarrollo beneficioso de la vida. Se requiere una identificación de las condiciones que contextualizan la actividad del deportista sea cual sea su grado de profesionalismo, planificando alternativas y posibilidades de intervención ante

[3] La Inteligencia Social es la parte de nuestra inteligencia que se utiliza para relacionarnos con efectividad con la gente que nos rodea.

eventualidades como lesiones o cancelación de planes de financiamiento, sobre todo en programas de alto rendimiento.

La psicología del deporte es un área relativamente joven dentro de los procedimientos que establecen la naturaleza y el carácter del deportista y de todo lo que lo rodea. Es crucial plantear desde el principio que el campo de acción no se reduce al individuo que practica una actividad, sino que deben estar involucradas absolutamente todas las personas que interactúan y son parte del proceso deportivo.

La psicología es inherente al deporte desde el preciso instante que se marcan y delimitan unos objetivos que se pretenden alcanzar y se hace una elección de técnicas, instrumentos y procedimientos.

Por otro lado, el rendimiento deportivo profesional, en la actualidad, se entiende desde un plano global, donde el departamento psicológico forma al deportista en su rendimiento, ayudándole en su auto exploración y en el asesoramiento ante intervenciones de emergencia. También cabe destacar la trascendencia que para la eficiencia administrativa actual ha cobrado el gabinete psicológico por su valor en la planificación de objetivos, dirección de grupos, estrategias de comunicación o distribución de tareas.

En el tratamiento de las relaciones interpersonales y de grupo, se precisa un manejo del liderazgo, de la cohesión y la socialización y las variables psicológicas se generan ineludiblemente, siendo necesario el tratamiento desde cualquier ámbito de acción, amateur o profesional.

## 2.4. Términos relevantes.

**Amateurismo:** supone la práctica de un deporte o de otra actividad de forma no profesional, habitualmente sin cobrar por ello.

**Deporte:** La Real Academia Española (RAE), en su Diccionario de la lengua española, define deporte como una «actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas»; también, en una segunda acepción, más amplia, como «recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre». Igualmente, la Carta Europea del deporte lo define como: «Todas las formas de actividades físicas que mediante una participación organizada o no, tienen como objetivo la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición de todos los niveles».

**Deportes de masas:** son los que más siguen las personas en varios países, lugares o regiones. Atraen a un público numeroso a los espectáculos deportivos. Tienen más espectadores y aficionados. Así los llamaron los medios de comunicación; y se deben a ellos porque aumentan sus ventas.

Son los deportes que la mayoría de la gente quiere practicar o les gusta saber sobre ellos. En los diarios son los que más páginas se les dedican. En las radios, son de los que más se habla, y en la televisión los que más se muestra y más tiempo se transmiten.

**Deportes minoritarios:** son los que menos siguen las personas en varios países, lugares o regiones. Atraen a un público menor a los espectáculos deportivos. Tienen menos espectadores y aficionados. Así los llamaron los

medios de comunicación; y no se deben a ellos porque no modifican sus ventas.

Son los deportes que sólo algunas personas quieren practicar o les gusta saber sobre ellos. En los diarios normalmente no hay páginas escritas de ellos. En las radios se habla poco, y en la televisión a veces muestran sin imágenes.

**Deporte olímpico:** es todo aquel deporte disputado en los Juegos Olímpicos de verano e invierno. Desde 2008, los Juegos Olímpicos de Verano han incluido 26 deportes con 36 disciplinas y aproximadamente 300 competiciones, mientras que los de invierno han incluido siete deportes con 15 disciplinas y aproximadamente 80 competiciones. El número y el tipo de competiciones pueden cambiar ligeramente de unos Juegos a otros.

**Deporte paralímpico:** El término “deporte paralímpico” abarca un amplio rango de deportes para personas con discapacidad que participan en competiciones deportivas a distintos niveles. En el contexto de los Juegos de verano y de invierno, se refiere a las actividades deportivas de alto nivel organizadas como parte del Movimiento Paralímpico mundial. Estos deportes se organizan y se desarrollan bajo la supervisión del Comité Paralímpico Internacional y otras federaciones deportivas internacionales.

**Diplomacia:** La palabra diplomacia proviene del francés *diplomatie* y del inglés *diplomatics*, que a su vez derivan del latín diploma y éste del griego *διπλομα* (diploma). El término *διπλομα* se compone del vocablo *δίπλο* (diplo), que significa doblado en dos, y del sufijo μα (ma), que hace referencia a un objeto. La diplomacia es una profesión cuyo objetivo es representar y velar por los intereses de un Estado y de su nación en relación a otro Estado u organismo internacional.

**Federación:** Una federación (del latín *foederatio*, "unión") es una agrupación institucionalizada de entidades sociales relativamente autónomas.

**Financiamiento:** Se designa con el término de Financiamiento al conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto.

**Gestión:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).

**Marketing deportivo:** El marketing deportivo (o marketing de deportes) es una disciplina que se basa en la aplicación de técnicas de comercialización, *pricing*, comunicación y distribución al ámbito del deporte. Uno de los fundadores del sport marketing tal y como lo conocemos en la actualidad es Philip Knight, cofundador de Nike y CEO de Nike hasta 2004. Este fue el impulsor de contratos millonarios con atletas y uno de los responsables de convertir el calzado e indumentaria deportiva en verdaderos artículos de lujo, con un posicionamiento claramente diferenciado respecto a su competencia. A partir de entonces, fueron muchas las marcas que adoptaron esta misma filosofía y emprendieron su camino hacia la asociación con los valores del deporte y los deportistas.

**Política de Estado:** Se entiende por política de estado, aquellas políticas que forman parte de las estrategias centrales de un país. Son políticas que no varían a pesar del color político-ideológico de cada gobierno.

**Profesionalismo:** El término “profesionalismo” se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas

preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma.

**Programa de Alto Rendimiento:** Se llama rendimiento a la utilidad, el beneficio, la compensación, la eficacia o el producto que otorga algo o alguien. El adjetivo "alto", por su parte, se asocia a la altura o a un nivel elevado. Asociado con el deporte es aquel programa para deportistas que aspiran a la máxima competencia.

**Psicología del Deporte:** La Psicología del Deporte es una rama de la Psicología que estudia los procesos psíquicos y la conducta del hombre durante la actividad deportiva, así como los factores psicológicos que motivan la práctica deportiva, actividad física y por otro lado los efectos obtenidos por dicha participación.

**Publicidad:** Difusión o divulgación de información, ideas u opiniones de carácter político, religioso, comercial, etc., con la intención de que alguien actúe de una determinada manera, piense según unas ideas o adquiera un determinado producto.

# CAPÍTULO III.

# METODOLOGÍA, PROCESO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 3.1. Diseño Metodológico

Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de dos metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de una o varias teorías ya existentes surgiendo de una sucesión de hipótesis nacidas de la misma, requiriendo adquirir una muestra, bien sean en forma azarosa o separada, pero en representación de una población o hecho objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría que ha sido construida anteriormente, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo.

Por otro lado, la metodología cualitativa radica en la construcción o generación de una teoría partiendo de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de inicio al investigador, para lo que no es necesario extraer una muestra representativa, sino una teórica conformada por uno o más casos.

Por otra parte, las investigaciones pueden caracterizarse por su intención y por la contribución teórica proyectada. Así pues, según el propósito de la investigación, el estudio puede ser *descriptivo* (si se pretende identificar los elementos importantes o variables que inciden en un fenómeno), *explicativo* (si se pretende descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno y a su vez

dotar a las relaciones analizadas de suficiente racionalidad teórica) y *predictivo* (si se examinan las condiciones límites de una teoría).

Cabe distinguir entre investigaciones cuyo objeto es generar teorías y las que se realizan para contrastar una teoría existente. El estudio de casos –inapropiado para el contraste de hipótesis– ofrece sus mejores resultados en la generación de teorías, mientras que los estudios cuantitativos se consideran aptos para contrastar teorías.

Shaw (1999) indica que debido a que el conocimiento propio de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el que está interesado y en el que se encuentra inmerso (Shaw, 1999). No obstante, debe asumir el rol de "instrumento para la recolección de datos", y de esta forma podrá acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.

De esta manera, para Yin (1989), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una "generalización estadística" (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una "generalización analítica" (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría) (Yin, 1989).

Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no se basa en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. La credibilidad de las

conclusiones obtenidas radica, por último, en la calidad misma de la investigación desarrollada. De aquí la importancia de diseñar el estudio de caso de una forma apropiada e introducir una serie de tácticas a lo largo del proceso en que éste se desarrolla.

Para LeCompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse como "una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías, películas y artefactos" (págs. 31-32).

La investigación cualitativa pretende la comprensión de las interrelaciones y sus complicaciones intrínsecas dentro de la realidad. Es multi metódica en el enfoque, provocando uno interpretativo y produce datos descriptivos: las propias palabras, ya sean habladas o escritas y la conducta que se puede observar.

| **CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA** |
| --- |
| • Es inductiva. |
| • El investigador observa el escenario y a las personas desde una perspectiva holística. Son considerados como un todo. |
| • Los investigadores cualitativos entienden el efecto que provocan sobre su objeto de estudio. |
| • Tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. |
| |

| |
|---|
| • Se suspende o aparta las propias creencias, perspectivas y predisposiciones. |
| • Todas las perspectivas son valiosas. |
| • Los métodos cualitativos son humanistas. |
| • Se da énfasis a la validez en su investigación. |
| • Todos los escenarios y personas son dignas de estudio. |

### 3.2. Métodos de investigación

Los métodos de investigación se dan bajo las concepciones y urgencias del investigador que labora desde una disciplina puntual del saber, que de forma tácita condiciona la utilización de unos métodos concretos y los puntos acerca de los cuales versará el estudio. Según Morse (1994) se utilizará la siguiente clasificación de métodos para una investigación cualitativa.

#### 3.2.1. Fenomenología.

El estudio fenomenológico enfatiza lo particular y la experiencia subjetiva. Busca conocer los significados que cada ser humano obtiene de su experiencia personal. El individuo realiza una interpretación de lo que le acontece y conceptualiza su contexto actuando en consonancia. Se describe, comprende e interpreta el parecer del sujeto.

### 3.2.2. Etnometodología.

Estudia los fenómenos sociales que están dentro de nuestros parlamentos y nuestros hechos a partir del análisis de las actividades humanas. Su característica distintiva estriba en el interés por enfocarse en el estudio de los métodos o estrategias usadas por los seres humanos para racionalizar, edificar y entender las prácticas sociales en las que se ve inmerso.

### 3.2.3. Investigación- acción.

> Es una forma de búsqueda autor reflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales, para perfeccionar la lógica y la equidad de las propias prácticas sociales o educativas que efectúan estas prácticas, comprensión de estas prácticas y las situaciones en las que se efectúan (Kemmis, 1988, pág. 22)

Supone una evaluación o diagnóstico necesaria para construir una teoría que sea efectiva como guía para la acción y producción científica.

### 3.2.4. Método biográfico

> Con él se pretende mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia, lo cual se materializa en una historia de vida, es decir, en un relato autobiográfico, obtenido por el investigador mediante entrevistas sucesivas (Pujadas, 1992).

## 3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación

### 3.3.1. Observación

La investigación cualitativa puede llevarse a cabo con las personas involucradas con preguntas sobre cualquier hecho, pero también hay cabida a la observación como técnica. Permite el análisis de un fenómeno tal y como éste

se produce. Cuando haya la más mínima sospecha de corrupción o distorsión de los datos, es recomendable recurrir a la observación.

La observación se caracteriza por tratarse de un procedimiento con carácter selectivo donde se encuentra priorizado por aquello que pretendemos estudiar, con lo que se requiere desde un principio aclarar la finalidad.

#### 3.3.1.1 Puntos de decisión de una observación.

Es la selección del problema o hecho de observación, en el contexto de observación y la selección de muestras o períodos de observación. La intención de cualquier observación sistemática es conseguir información sobre un asunto particular.

El contexto de observación está formado por el conjunto de condiciones naturales, sociales, históricas y culturales en las que se encuentra el proceso. Éste puede ser cercano y de ámbito reducido o ser muy amplio. Debe especificarse la duración del proceso junto a la distribución del tiempo de observación.

### 3.3.2. La observación participante.

Existen dos elementos claves a la hora de comentar la observación participante: el problema de la distancia con lo observado y el de la reflexividad del observador. Gold (1958) distingue cuatro tipos básicos “a) participante total; b) participante como observador; c) observador como participante y d) observador total” (pág. 219)

Las características básicas de la observación participante son:

a) El objeto debe ser ajeno al investigador.
b) La convivencia en el sistema que se pretende estudiar es el pilar de la aplicación del método.
c) Los comportamientos deben ser analizados desde la perspectiva de los miembros de la comunidad.
d) El proceso de interacción ha de basarse en preguntas abiertas, flexibles y oportunas.
e) El observador tendrá la opción de utilizar uno o varios papeles según los observados.

### 3.3.3. Entrevista.

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la que uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan siguiendo ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

El Entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El Entrevistador es el que dirige la Entrevista debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.

#### 3.3.3.1. Entrevista en profundidad

En este tipo de entrevista, se busca obtener información sobre un tema y en torno a él se establece una lista de temas que focalizan la entrevista. La pretensión es acercarse a las ideas, creencias y opiniones sostenidas por terceros. Se desarrollan en una situación abierta, con una mayor disponibilidad y libertad. La secuencialidad de las preguntas y el contenido de ellas están en mano del entrevistador.

Una de las bases estructurales que construyen una entrevista en profundidad es el hecho de que el entrevistado es un ser humano, no un organismo que da respuestas según estímulos externos. Representa una interacción social entre seres humanos a partir de los que se genera una comunicación de significados.

#### 3.3.3.2. Entrevista en grupo (*Focus group*)

El resultado obtenido después de una entrevista grupal a miembros destacados de dos instituciones marcialitas, tales como Abg. Julio Escudero Presidente de la Federación Ecuatoriana de Karate Do (FEK), el Sr. Eduardo

Pico Presidente de Aso. Karate Do de la Organización Mundial de Artes Marciales (OMAM); fueron respuestas distintas en la formulación de la pregunta: ¿Es necesario un comité de recepción para recibir a connacionales en el país donde se viaja para la competencia?

El Abg. Escudero supo expresar que por motivos de tiempo era de prescindir de esta logística y protocolo por cuanto siempre se llega con el itinerario apretado y eso acarrearía tiempo que es necesario para la ambientación y concentración de los deportistas.

Por otro lado, el Sr. Pico supo expresar que debe ser justo que, si tenemos hermanos ecuatorianos desplegados en los diferentes países atendiendo actividades diplomáticas, es importante recibir todo el apoyo para atender la armonía de la delegación al saberse protegidos y amparados por sus máximas autoridades en el extranjero.

Mi apreciación para dejar sentado una propuesta interesante es que se debería hacer constar en Cancillería un listado de los miembros de la delegación con anticipación para que se tenga conocimiento por parte de miembros de la embajada destinadas para tal propósito.

### 3.3.4. Cuestionario

Supone una técnica que se lleva a cabo para conocer y calibrar las opiniones de un grupo relativamente numeroso de sujetos, utilizando en cada uno de ellos un tiempo mínimo. No se suele hacer un número mayor a treinta preguntas. El cuestionario suele estar unido a investigaciones cuantitativas, pero, igualmente, supone una herramienta válida al ser una recogida de datos.

Los cuestionarios se redactan según la información que se desee recoger de los que se someten a él. Pueden tener una intencionalidad descriptiva o de carácter cualitativa.

### 3.3.5. El grupo de discusión.

Hay un gran parecido con la reunión convencional, pero la esencia indagadora hace que se diferencie de una mesa redonda, un debate o una simple reunión informal. Tiene dos objetivos claros:

a) Conseguir que la reunión de masas se convierta en un verdadero grupo. Lo importante es que prevalezca un “nosotros” frente al “yo”.
b) Transformar el diálogo y las conversaciones que llevan las personas en un discurso focalizado en un determinado hecho que sea objeto de estudio.

Este grupo que se ha formado se caracteriza por los siguientes rasgos:

a) Los individuos que interactúan en el grupo, lo hacen cara a cara, aunque, hoy en día, con las nuevas tecnologías, se podría hacer por Internet.
b) Las interrelaciones se hacen entre miembros que no se conocen previamente con lo que se desecha cualquier contaminación en las relaciones.
c) Lo que se dialogue tiene como finalidad el consenso y la puesta en común.
d) Las interrelaciones se desarrollan en un tiempo y un espacio encargado de que el grupo trabaje sobre los objetivos de la investigación.

e) Todas estas conversaciones deben ser moderadas por la figura del investigador que orientará las intervenciones de cada uno de ellos.

## 3.4. Análisis de datos.

Según Latorre y González (1987), “el análisis de datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos” (pág. 12). Dentro de una investigación cualitativa la forma más común de presentar los datos es el texto narrativo. La idea final es reducir los datos de la investigación para facilitar su tratamiento y su comprensión.

### 3.4.1. Proceso de análisis de datos

En el proceso se encuentran los siguientes pasos:

a) Análisis exploratorio: se realiza el análisis del contexto con un marco conceptual previo. Se recogen los primeros datos desde los registros, las notas de campo o los resúmenes y se empiezan a reducir los datos.
b) La descripción: nos lleva el examen de todos los segmentos de cada categoría para establecer patrones en los datos que conllevan reducción en su propia esencia.
c) Interpretación: es el componente subjetivo dentro del análisis de los datos y como tal implica la posibilidad de acertar o equivocarse.

### 3.4.2. Técnicas y procedimientos de análisis de datos.

Tejedor (1993) instaura cinco ámbitos metodológicos a partir de los cuales se congregarán las técnicas utilizadas en cada caso:

1. Las técnicas que permitan comparar resultados con los que establecer

similitudes y diferencias.

2. Aquellas con las que se pueden estimar parámetros, establecer interacciones entre las variables.
3. Las que están diseñadas para construir tipologías.
4. Las que están establecidas para relaciones de causalidad.
5. Todas las que se construyen para crear procedimientos (Tejedor, 1993).

# CAPÍTULO IV

## La propuesta.

### 4.1. Título

El siguiente trabajo tendrá como título “Modelo de gestión deportiva como política de Estado vinculado con la actuación diplomática en el ámbito internacional”.

### 4.2. Justificación

La creación de un modelo de gestión deportiva que pueda dar cabida a que los diferentes deportistas se sustentan desde el mismo hecho en el que cualquier evento internacional que acoja a nuestros representantes es justificación suficiente para que estos se sientan amparados por un aparato legal y logístico.

Existe una Ley del Deporte que regula las directrices del deporte en Ecuador, pero no está suficientemente direccionado a especialidades de carácter minoritario que necesitan el mismo apoyo estatal a la hora de desarrollarse internacionalmente con la suficiente competitividad,

El ejercicio de la práctica deportiva desde un aspecto profesional puede generar una cantidad de dividendos económicos por *sponsors*, publicidad o asignaciones televisivas cuando son deportes *mainstream* [4] que urge estructuras operativas funcionales y ajustadas a los tiempos actuales. No se puede manejar

[4] Cultura de masas o *mainstream* (anglicismo que literalmente significa corriente principal), son términos que se utilizan para designar los pensamientos, gustos o preferencias predominantes en un momento determinado en una sociedad. Toma relevancia en los estudios mediáticos actuales al reflejar los efectos de los medios de comunicación de masas del siglo XX sobre la sociedad contemporánea.

una federación de ningún tipo sin pretender organizar presupuestos, financiamientos externos, públicos o privados, recursos humanos, capacitaciones, programas exclusivos de alto rendimiento y teniendo una selección de técnicos, cuerpo médicos o evaluadores de desarrollo.

Finalmente, teniendo un modelo de gestión deportiva se moderniza la forma en que se ve el deporte y se aspira a una trascendencia internacional proyectando la marca “Ecuador” y creando símbolos e iconos patrios.

### 4.3. Objetivos

- Establecer las capacidades de gestión en cuanto a comunicación, liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones que rijan el deporte ecuatoriano.
- Organizar la gestión del entorno operativo de las organizaciones deportivas.
- Constituir la gestión de recursos a partir de una planificación estratégica que sistematice los recursos humanos, la financiación y los presupuestos.
- Planificar la gestión de actividades, proyectos, organización de eventos y funcionamiento de las instalaciones.

### 4.4. Factibilidad de su aplicación:

#### 4.4.1. Financiera

La factibilidad financiera dependerá de la asignación que el Estado le otorgue al deporte ecuatoriano. En palabras del ministro del Deporte, Xavier Enderica “Son muchos los deportistas que gracias a la política de apoyo y a un

Plan Nacional de Alto Rendimiento, en el que se han invertido cerca de USD 35 millones en estos últimos tres años, se han convertido en profesionales" (Suramérica, 2015). En la actualidad son 312 los atletas que se benefician de estos Programas de Alto Rendimiento (PAR).

"Nuestros deportistas ahora ya son profesionales, estudian en la universidad y, dependiendo de la categoría, tienen su salario mínimo vital de entre uno a siete salarios por pertenecer al Plan. Creo que eso les ha cambiado la vida a nuestros atletas", mencionó el ministro Enderica (Suramérica, 2015)

Para que nuestra propuesta tenga viabilidad no sólo hay que aguardar que las cantidades estatales suban, sino que es básica la autogestión financiera desde la creación de espectáculos o negociando desarrollos publicitarios con contratos audiovisuales.

### 4.4.2. Técnica

Desde el aspecto logístico y puramente técnico, se necesita una inversión en tecnología que permita estar a la vanguardia y equipararse con el resto de países. La inversión en infraestructura deportiva va desde las instalaciones adecuadas y adaptadas a las nuevas actualizaciones, materiales de entrenamiento que faciliten un mejor rendimiento personal y un apoyo de aparatos de alta tecnología que se asocien al aspecto fisiológico, biométrico, fisioterapeuta, etc.

Si no se tiene un afán de superación aplicado de forma interna, es difícil alcanzar una alta competitividad. El entrenamiento es la semilla de la competición y si éste no es de alta calidad los resultados tampoco lo serán.

### 4.4.3. Humana

Desde el aspecto humano y la gestión de estos recursos, se necesita un alto volumen de voluntarios movidos por la actividad deportiva, una cantidad de técnicos, auxiliares, preparadores físicos, entrenadores, gestores, administrativos, especialistas y asesores externos que controlen, evalúen y proyecten la actividad de cada uno de los deportistas.

Sin un componente humano que organice y lleve a cabo su labor específica, sea cual sea, este modelo no podría acontecer. Es necesario el auxiliar que planifique los entrenamientos y el diplomático que tenga preparada la gestión de pasaportes y visados internacionales. Todos son importantes en la estructura con el fin de priorizar el desarrollo holístico del deporte.

## 4.5. Descripción

El deporte es un derecho humano para todas las personas, independientemente de su raza, su clase social o su sexo. Los atletas tienen derechos, entre los que se incluyen el derecho a la imparcialidad y a un tratamiento igualitario, a buenos entrenadores, a normas claras, a competiciones justas, a la salud, la privacidad, la seguridad, la confidencialidad y la educación.

Para que puedan contribuir al desarrollo del deporte, es necesario que los dirigentes deportivos les escuchen y tengan en cuenta sus sugerencias para orientar adecuadamente el deporte.

Las capacidades básicas de gestión de este modelo deportivo son siete:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Liderazgo

- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Gestión de las reuniones
- ✓ Gestión de conflictos

### 4.5.1. Comunicación

La comunicación es un elemento trascendental dentro de la gestión deportiva y el funcionamiento óptimo depende del desarrollo eficiente de una comunicación integral, bien sea interna y horizontal o externa, unilateral o bilateral.

Se debe recurrir a los diferentes métodos de comunicación; escritos con memorandos, cartas, comunicados de prensa o correos electrónicos, visuales con carteles, presentaciones o transparencias y oral con conferencias, talleres o seminarios.

Un modelo profesional necesitará de un sistema de comunicación activo e interrelacionado entre los diferentes departamentos.

### 4.5.2. Liderazgo

Obviamente, cualquier proyecto necesita de un líder que guie de forma eficaz los designios de la estructura deportiva. Supone la capacidad de influir en los demás. Su principal responsabilidad como líder es gestionar los recursos humanos del grupo teniendo en cuenta las limitaciones de la situación, lo que requiere una comunicación sólida y un clima de honestidad y confianza.

El modelo de gestión necesita líderes autónomos en cada sección, departamento o federación que conlleven la realización de los proyectos deportivos.

### 4.5.3. Resolución de problemas.

La aparición de problemas es asumible y predecible, de ahí que se encuentren seis pasos para intentar atajarlos:

1. Reconocer y definir el problema.
2. Analizar y aclarar el problema.
3. Buscar soluciones alternativas.
4. Escoger una solución.
5. Aplicar la solución.
6. Evaluar la decisión.

Si durante la actividad de un deportista no se logra tener una claridad, en momentos administrativos o técnicas, difícilmente se podrán lograr objetivos y éxitos competitivos. El fin es estar preparado para solucionar eventualidades de todo tipo.

### 4.5.4. Toma de decisiones

Este apartado se vincula y aparece totalmente ligado con el anterior. La capacidad operativa y de ejecución es imprescindible. Hay cinco tipos de decisiones:

1. Decisión por autoridad, sin discusión de grupo.
2. Decisión por autoridad tras una discusión de grupo.
3. Decisión por minoría.

4. Decisión por mayoría de votos.
5. Decisión por consenso.

De éstos, aunque también conlleva una utilización mayor de tiempo, es recomendable la última, puesto que el líder de la gestión logrará empatizar con el resto y se tomarán decisiones tras una puesta en común y con una retroalimentación constructiva.

### 4.5.5. Gestión del tiempo.

Negociar el tiempo es uno de los principales desafíos para ser un buen gestor. Si el tiempo no se gestiona comedidamente, se corre el riesgo de no poder trabajar tan bien como fuera pertinente.

Cuando se pretenda tratar con una red de cooperación que afecta a todo el Ecuador, es necesario optimizar el marco cronológico con filtros que propicien que se pierda el menos tiempo posible en gestiones administrativas.

### 4.5.6. Gestión de reuniones.

Las diferentes organizaciones deportivas convocan reuniones por un motivo u otro, como las de los comités o asambleas generales, así como otras informales e internas con los voluntarios, entrenadores y deportistas.

Las reuniones deben tener dos principios que las rijan:

- ✓ Tener una razón definida para cada reunión. Las reuniones sin un objetivo claro suponen una pérdida de tiempo para todo el mundo.
- ✓ Asegurarse de que los participantes conocen el propósito de la reunión a tiempo para que puedan prepararse para ella. Procure

que traigan todos los materiales pertinentes.

### 4.5.7. Gestión de conflictos

Es imposible abstraerse de la opción de los problemas y pensar utópicamente que no van a aparecer, por lo que el trabajo en equipo debe tener una política clara de cooperación y solidaridad y, entender, cómo se debe abordar cada situación concreta, se tornan vitales en la subsistencia de cualquier modelo de gestión deportiva.

Tras haber observado estas capacidades se necesita entender el entorno operativo que rodea la gestión. El sistema deportivo de una nación está formado por diversas organizaciones que intervienen en el deporte, tanto a través de las políticas como de la financiación o la ejecución de programas. El sistema estará combinado de organizaciones directamente afectadas con el deporte, como los clubes o las ligas, y otras que no estén relacionadas con el deporte, pero que tengan impacto en él, como los patrocinadores y los departamentos gubernamentales.

El Gobierno es una pieza clave del sistema deportivo a la hora de desarrollar políticas, ejecutar programas y proporcionar fondos. Todos estos elementos tendrán un efecto sobre su organización, aunque sea pequeña.

En particular, la actitud de los políticos respecto del deporte, la importancia del deporte como política, o herramienta política, y las relaciones entre las organizaciones responsables del deporte en el país, tendrán una gran influencia en la organización. La ley del Deporte se basa en tres ejes fundamentales: educación física, deporte y recreación, teniendo que ser un elemento cohesionador de las tres y pretendiendo que tengan finalidades comunes.

Si la relación entre las organizaciones deportivas y los departamentos gubernamentales es escasa, es posible que aparezcan más dificultades para promover y apoyar el deporte. La estabilidad de los gobiernos y los políticos clave también perturbará a su capacidad para planificar y financiar actividades.

Se requiere una evaluación del entorno externo con factores políticos, socios culturales, económicos y jurídicos y el interno con los recursos físicos, humanos, económicos y operativos.

Las organizaciones deportivas tienen una serie de cargos clave que deben desempeñarse para funcionar eficientemente. A menudo, esos cargos están indicados o establecidos en un instrumento de la constitución o los estatutos, por lo que no pueden trastocarse sin el acuerdo de los miembros de la organización. Además, hay una serie de comités (o comisiones) que son afines a las organizaciones deportivas. Dichos comités se encomiendan, normalmente, a las funciones principales de la organización, aunque no todos están formados en las organizaciones deportivas.

En el organigrama hay tres cargos relevantes:

- Presidente, para resolver conflictos, aplicar decisiones y aportar liderazgo.
- Secretario general, encargado de la administración.
- Tesorero, supervisando la contabilidad.

En el caso de las comisiones, que deben ser instituidas por un comité ejecutivo, logran distribuir el trabajo y delegar funciones para obtener un funcionamiento más fluido. Las más importantes que han de crearse son:

- De auditoría y finanzas.
- De atletas.
- De mujer y deporte.
- De mercadotecnia.
- De selección de los equipos.
- De medio ambiente.

### 4.6. La propuesta. El plan estratégico para los deportes minoritarios como el karate y las artes marciales en general.

Toda organización deportiva debe contar con un plan estratégico que define la misión, la visión, los valores y los objetivos, así como las estrategias que permitirán lograrlos y evaluarlos. Está compuesto de cinco fases:

1. Investigar el entorno operativo interno y externo para decidir cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas existentes que pueden afectar a su capacidad para lograr sus objetivos.

2. Decidir qué deberá lograr su organización (sus objetivos).

3. Desarrollar estrategias que tengan en cuenta sus investigaciones y que permitan alcanzar sus objetivos.

4. Poner en práctica esas estrategias.

5. Evaluar las estrategias con respecto a los objetivos deseados y utilizar los resultados de esta evaluación para el desarrollo de estrategias futuras.

Los elementos clave de cualquier plan estratégico son: visión, valores,

misión, objetivos estratégicos y planes de acción. Siempre hay que proyectarse hacia donde se quiere dirigir uno. En el caso de federaciones, clubes o asociaciones minoritarias como el Karate, se requiere tener mucho más claro que, en deportes de masas, la finalidad de un plan estratégico, no se puede pretender un impacto global pero sí un desarrollo sostenible de actividades que vayan generando conciencia del deporte de las artes marciales alejándolo de un sector marginal o residual.

Si el deporte ecuatoriano se reduce al futbol como máxima expresión de fervor deportivo en el país, es complicado aumentar la perspectiva cultural de los niños que empiezan a desarrollarse en la actividad física. Este modelo de gestión se conecta con el apartado de educación física que aparece en la Ley del Deporte. En las escuelas y en las edades iniciales, se precisa la presentación activa y formal de un abanico de disciplinas que sean alternativas reales para el deporte. El karate y en general las artes marciales, son un ejemplo de actitud vital, de auto disciplina y respeto y no necesitan una mayor inversión inicial para poder practicarlas. Si en las escuelas se generan planes de integración dentro de las clases de educación física, reforzando la psicomotricidad y el conocimiento del propio cuerpo, se creará un caldo de cultivo de futuros atletas profesionales o no, pero que cuando menos habrán tenido la opción de conocer y elegir. La difusión de estas categorías minoritarias debe ser desde la formación inicial. Es común observar escuelas de futbol o campos de atletismo, pero es vital inculcar nuevas áreas de desarrollo físico.

En cuanto a la difusión en los medios de comunicación y su repercusión en los seres humanos, es muy escasa por no decir nula. Si alguien quiere lograr una repercusión en la gran cantidad de jóvenes del país, se deben crear

campañas de acercamiento en escuelas y colegios. La televisión o los medios de comunicación audiovisuales no van a ser los que generen, por lo que hay que tomar una actitud proactiva y llevar el karate, judo o taekwondo a los patios de las escuelas, a los gimnasios y realizar exhibiciones prácticas que actúen como estímulo. Sería conveniente que la prensa, radio o televisión, ocuparan un espacio para las artes marciales, pero, en ocasiones esto no ocurre, porque no se provocan esas noticias o llamamientos y todo se reduce a una simple nota por alguna presea obtenida en competiciones menores.

El punto del financiamiento es muy complicado porque va unido a cuestiones relativas al Presupuesto General del Estado, y en épocas de recesión como la actual, parece descabellado invertir en deporte, pero es precisamente ahora cuando la partida presupuestaria debe quedar estipulada para todas las disciplinas de modo global. El deporte supone una inversión al poder crear productos que serían aquellos deportistas de élite que se destaquen en competiciones y sean estandartes de la marca Ecuador, pero no tiene que ser sólo de futbol, que es el deporte de mayor aceptación popular, puesto que éste lo único que ha hecho destacable es la clasificación a los campeonatos del mundo, sin mayor trascendencia en títulos, sin embargo, los representantes ecuatorianos en deporte minoritario como halterofilia, canotaje, artes marciales, sí se están destacando en competencias internacionales.

Los deportistas actúan como imágenes y símbolos icónicos que los jóvenes toman como modelos a seguir. Son perfiles exportables por su actitud, su voluntad de trabajo, su afán de mejora y su disciplina. Cualquier promoción personal o de la actividad que desarrollen, se convertirá en una carta de presentación y en un perfecto embajador para el país.

En cuanto a la misión diplomática, se requiere una colaboración por parte de la cancillería a través de sus embajadas y otras entidades que acojan a los deportistas dentro de un marco legal, en el que se hayan oficializado visas, permisos especiales y facilidades de toda índole, para el deportista. Las diferentes embajadas o delegaciones representativas del país en nación extranjera, tienen que ser soporte y centro de acogida para las delegaciones que representan al Ecuador facilitándoles su llegada, acomodo y movilidad por el extranjero.

Resultaría interesante crear la figura de agregados deportivos que trabajaran junto a embajadas y consulados para planear espacios de interacción común, donde las delegaciones de deportistas pudieran acudir y así generar puntos de encuentro de manera global entre los diferentes países.

El servicio exterior ecuatoriano, no puede mantenerse al margen y debe defender y apoyar solidariamente al deportista ecuatoriano que viaje más allá de nuestras fronteras.

### 4.6.1. Los planes de financiamiento

Una de las tareas más cruciales de cualquier organización es la recaudación de fondos. Generar los propios ingresos en estos tiempos de crisis y recesión es el desafío para los organismos deportivos nacionales.

Dentro de las actividades para recaudar fondos hay varias estrategias que nos pueden servir en el propósito de la recaudación:

- Venta de productos alimenticios.
- Acontecimientos sociales (clases magistrales, conferencias, simposios)

- Venta de productos exclusivos como gorras, camisetas, cinturones, etc.
- Espectáculos con famosos (exhibiciones, combates)
- Acontecimientos donde se acercan los deportistas a los diferentes barrios o ciudadelas con presentaciones en directo a modo de promoción.
- Promoción concienciando sobre la existencia de las diferentes actividades del deportista, explicando lo que se ofrece.
- Ofrecer ventajas si se asocian a la federación o los clubes derivados.

Todas estas actividades promocionales obedecen a un plan de marketing que fomente el autofinanciamiento y además se puede acudir a otras fuentes como:

- La búsqueda de organismos de financiación que aporten a la actividad.
- Subvenciones estatales obtenidas por rendimiento y productividad.
- Patrocinios y sponsors privados que aporten bien insumos como uniformes o aparatos o efectivo.
- Medios audiovisuales que en su cobertura paguen por difundir eventos.

### 4.6.2. Gestión de la calidad

Se entiende calidad no como productividad práctica sino como eficiencia organizacional donde las estructuras internas funcionen en armonía bajo estándares que regulen correctamente las federaciones deportivas.

Es básico gestionar la calidad sea:

• Contratando a personal y voluntarios con las competencias adecuadas.

• Ciñéndose al esquema del proyecto.

• Resolviendo los problemas que surjan lo más rápidamente posible y de manera satisfactoria para las partes interesadas.

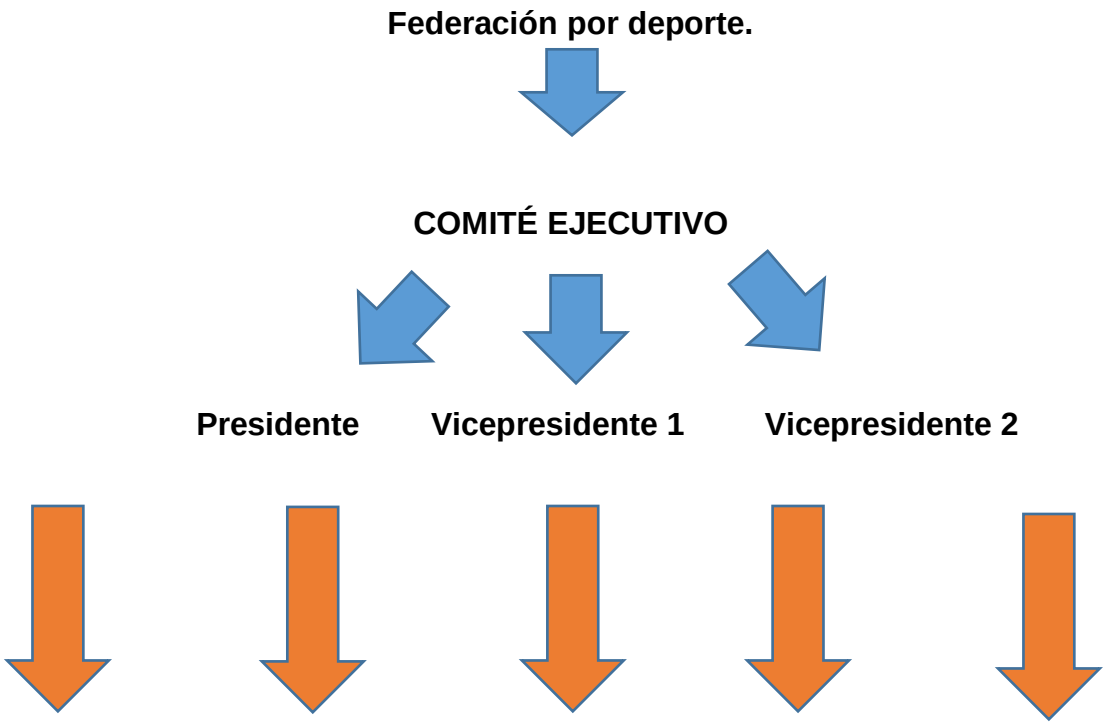
• Haciendo un seguimiento de los avances con respecto al calendario acordado.

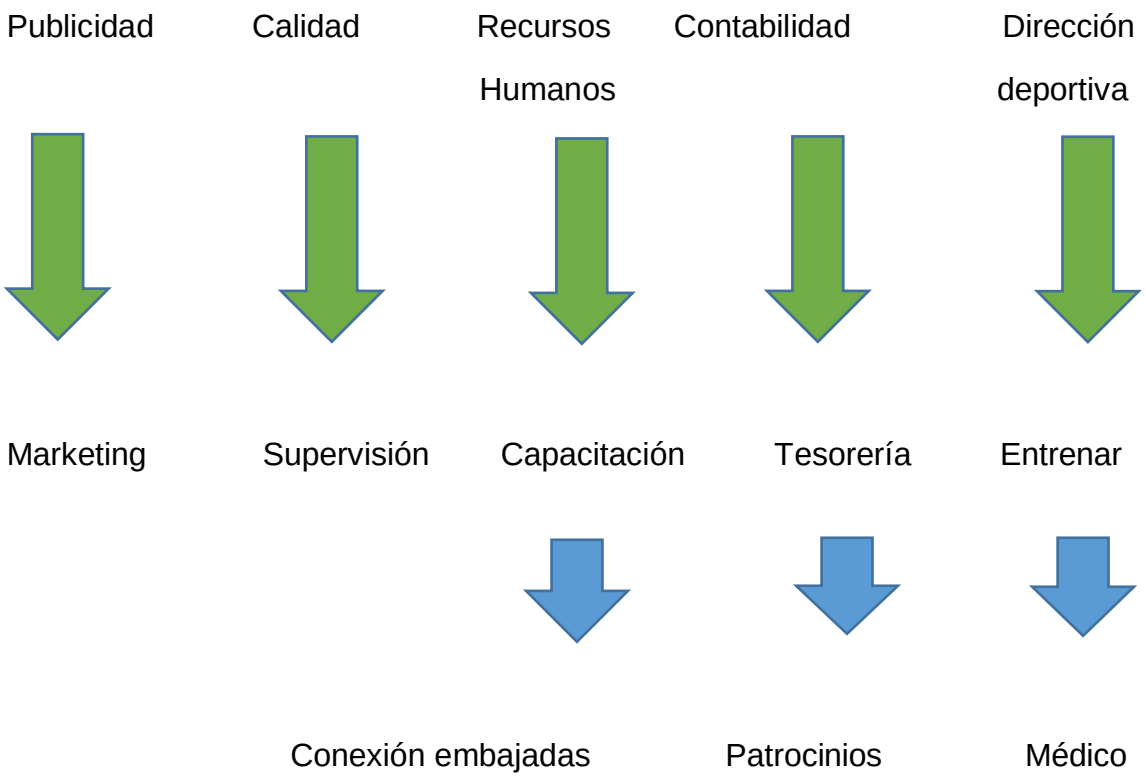
• Entregando un proyecto que cumpla con los requisitos.

• Finalizando el proyecto dentro del presupuesto y los plazos acordados.

Esta seriedad y rigurosidad en la planificación y en la ejecución de proyectos, es la señal que debe distinguir la gestión deportiva. La fiabilidad de un proyecto se gestiona si la estructuración del organigrama obedece a un plan de comunicación horizontal, inter departamental y holístico que integre a todos los sectores sin jerarquizaciones inoperantes, sino desde la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo.

El modelo de organigrama sería:






Toda esta estructura tiene una doble función: generar deportistas de alto rendimiento y promover la cultura del deporte. Este es actividad física y también entretenimiento. Por un lado, ofrecen una opción de educación física donde desarrollan valores psicomotrices, de conocimiento del propio cuerpo y psicología del deporte mediante el establecimiento de valores y disciplina. Además, las galas y exhibiciones que se puedan presentar, no dejan de ser espectáculos visuales que tienen la opción de promocionarse en eventos dentro de pabellones e incluso introducirlos en programaciones televisivas por su atractivo.

### 4.7. Entrevista con especialista

Para obtener una información de primera mano contrastada con un especialista acudimos al Lcdo. Juan Fernando Paredes Sánchez, presidente de la Federación Ecuatoriana de Físico Culturismo y Levantamiento de potencia y a su vez presidente de la sudamericana de Físico Culturismo.

El presidente desde el mismo momento señaló que “la Ley separa en tres aspectos muy claros el deporte: la educación física, deportes y recreación y aunque sean distintas con un grupo humano diferente tienen que trabajar cohesionadas, es decir que los planes y programas de enseñanza que se apliquen en la educación física tienen que estar vinculados con la estructura deportiva para que habilidades y destrezas en la edad escolar permitan en el futuro deportistas con grandes condiciones”

Sobre la difusión de los deportes considerados minoritarios señaló que “todos los deportes tienen una sociedad detrás y al igual que se elaboró una ley de comunicación, donde los medios deben cumplir, es necesario que la amplíen con una política de Estado donde se vean obligados a dar difusión de todas las disciplinas por igual y no sólo centrarse en el fútbol. Deben fijarse porcentajes para cada uno de los deportes”

Acerca del financiamiento, “aunque se vincule como política de Estado y la partida presupuestaria debería ser mayor, no se puede olvidar que, si antes a las telefónicas se les pedía un impuesto del 5 %, igualmente se debería hacer ahora con apoyos de toda la comunidad o uno voluntario junto al predial o la renta, donando un dólar o cinco para el deporte”.

En el caso de la ayuda gubernamental “no sólo es para el crecimiento deportivo de un especialista, es necesaria mucha más acción. Hay que proyectar a los atletas de alto rendimiento como una imagen y que la opinión pública los promocione. La cancillería, embajada o agregados deben conocer si un deportista sale del país, de tal manera que sepan a qué país se están dirigiendo y colaboren trabajando en equipo, generando una red de conexiones antes, durante y después” Por otro lado hizo ver que “hay deportistas que no cuentan con un seguro médico y el gobierno tiene medicina pública, pero se gestiona con mucha demora.”

En cuanto a marketing y publicidad explicó que “es una parte que debe explotarse más, ya que el deporte entra por los sentidos y estamos en una sociedad muy visual con lo que hace falta muchas más iniciativas”. Frente a la profesionalización anotó” que, en las últimas épocas, personas que no son especialistas están ocupando altos cargos. La profesionalización es fundamental para que los cargos sean efectivos.” Por último, comentando acerca de la modernidad expuso que” no hay en el país estudios de ciencia del deporte. Son muy escasos los estudios y no hay ningún centro de investigación que nos proporcione datos antropométricos o biomecánicos y el ministerio no lo tiene. No existe una estructura que se encargue de la investigación del deporte para conocer mejor a los atletas. Por ejemplo, los chinos sí estudiaban a Jefferson Pérez para mejorar y nosotros no.”

# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. Conclusiones

- La cancillería embajada o agregadurías deben conocer si un deportista (s) sale (n) del país de tal manera que sepan a qué país se dirigen y colaboren trabajando en equipo, generando una red de conexiones antes, durante y después.
- El modelo de gestión, en base a la administración estratégica, debe ser prioritario para poder medir las capacidades de gestión de todas y cada una de las entidades deportivas nacionales.
- El organigrama de la cancillería, embajada o agregadurías debería ser modificado y estructurado de tal forma que facilite la inclusión de la función del agregado deportivo, tal cual sucede con las agregadurías existentes.
- Dentro de la política estatal, una federación nacional deportiva, no tiene ninguna relevancia y hasta se podría decir que es inexistente el lugar que se le asigna.
- No existen en el país estudios de ciencias del deporte. Son muy escasos y no hay ningún centro de investigación que proporcione datos antropométricos o bio mecánicos y el ministerio del deporte no los tiene.
- Hay total ausencia de una estructura especializada que se encargue de la investigación del deporte para conocer mejor a los atletas de alto rendimiento. Ejem. Los chinos estudiaron el somatotipo y la fisiología. Integral de Jefferson Pérez para formular parámetros válidos para sus atletas.

## 5.2. Recomendaciones.

- Establecer una oficina especifica en las embajadas a fin de que el agregado deportivo pueda atender, representar, apoyar y auxiliar a las delegaciones de los deportistas que representan el país.
- Contratar especialistas para sendos seminarios periódicos de capacitación de todas y cada una de las disciplinas deportivas que representan al país en el exterior.
- La recomendación básica con relación a la creación de la función del agregado deportivo deberá ser el gestionamiento de la respectiva partida presupuestaria que facilite la creación y desarrollo de la actividad pertinente del agregado deportivo.
- Concomitante con lo exterior deberá seleccionarse a la persona idónea de acuerdo al perfil deportivo que se quiera viabilizar.
- El estado ecuatoriano debe fijar un presupuesto y un apoyo tacito al POA para atender las necesidades prioritarias del deporte que fuere.
- Sería deseable que el ministerio del deporte establezca parámetros de desarrollo inteligente y de información donde se pueda recabar datos antropométricos o bio mecánicos de la población deportiva.
- El ministerio del deporte debe preocuparse de desarrollar una estructura especializada para investigar y conocer las potencialidades de los rendimientos de los deportistas de elite y cuanta información válida para acrecentar las potencialidades de los deportistas nacionales.

## 6. Bibliografía


AA.VV . (1987). *Seminario sobre Animación Deportiva.* Pamplona, España: Gobierno de Navarra.

Ander-Egg, E. (1997). *Cómo elaborar un proyecto.* Madrid, España: Instituto de ciencias sociales aplicadas.

Asamblea Constituyente. (2007). *Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria.* Quito, Ecuador: Registro Oficial .

Asamblea Nacional. (20 de 2 de 2015). *Ley del deporte, educación física y recreación.* Recuperado el 20 de 5 de 2016, de http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf

Cabello, D., Rivera, E., & Trigueros, C. y. (17 de abril de 2011). *Análisis de modelo de deporte federado español del siglo XX.* Recuperado el 18 de mayo de 2016, de http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm

Comité Olímpico Internacional. (2004). *Carta Olímpica.* Suiza: Comité Olímpico Internacional.

(2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito.

Dick Palmer. (2008). *Gestion de las Ornanizaciones Deportivas Olimpicas .* Estados Unidos : Olympic Solidarity.

Dirección Nacional de Deporte. (2012). *Plan Nacional Integrado de Deporte.* Uruguay: Ministerio de Turismo y Deporte.

Dirección Nacional de Deporte, M. d. (18 de 05 de 2012). *Plan Nacional Integrado de Deporte.* Obtenido de http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min_libro_deporte_set2012.pdf

García, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995 (un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores).* Valencia: CSD (MEC), Tirant lo Blanch.

García, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles.* Madrid, España: Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Garrido, S. (2002). *Manual de gestión de empresas.* Madrid, España: Editorial Universitas, S.A.

Gold, R. (1958). Roles in sociological field observation. *Social Forces, 36*, 217-213.

Heinemann, K. (2001). La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos. *Educación Física y Deportes (revista digital)*, 43.

Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en Ciencias del Deporte.* Barcelona: Paidotribo.

Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza.* Barcelona: Martínez.

Latorre, D., & González, L. (1987). *El Maestro Investigador. La investigación en el aula.* Graó: Barcelona, España.

LeCompte. (1995). *Metodología de la investigación cualitativa.* México : Mgraw - Hil.

Martín, M. J. (2000). *Planificación y diseñode proyectos en animación sociocultural.* Madrid, España: Sanz y Torres.

Mestre, J. A. (1995). *Planificación deportiva: teoría y práctica.* Zaragoza, España: INDE.

Morse, J. (1994). *Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. Inst J Qual Meth*. Obtenido de http://www.ualberta.ca/~ijqm

Ordóñez, C. (2001). *Reconocimiento contable de jugadores en empresas que participan en competición profesional.* Granada, España: Tesis doctoral. Universidad de Granada.

Palomar, A. (2005). Algunos apuntes del modelo deportivo actual y de las pautas para su reforma. *Revista Jurídica del Deporte y el Entretenimiento, 14*, 42-50.

Pérez, J. M. (1993). *Obras Completas, Tomo 8.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Pujadas, J. (1992). El método biográfico y los géneros de la memoria. *Revista de Antropología Social*, 127-158.

Redondo, J. C. (2002). *Gestión y organización de actividades y eventos deportivos.* España: I.C.A.F.D.

Sandoval, P., Feller, J., & García, I. (2010). Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del Registro del Instituto Nacional de Deportes. *Revista de las Ciencias de la Actividad Física del Instituto Nacional de Deportes*(5), 69-82.

Santana, J. L. (20 de 5 de 2012). *Fundamentos epistemológicos de la preparación deportiva sostenible.* Obtenido de Fundamentos epistemológicos de la preparación deportiva sostenible

Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal, 2*(2), 59-70.

Suramérica, A. P. (3 de Marzo de 2015). *andes.info.ec.* Recuperado el 23 de 5 de 2016, de http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-invierte-cerca-35-millones-dolares-deportistas-alto-rendimiento-ultimos-tres-anos

Tejedor, F. (1993). Experiencias españolas de evaluación de la enseñanza universitaria y nuevas perspectivas. *Jornadas nacionales de Didáctica universitaria*, 87-109.

Yin. (1989). Case study research. *Desing and methods, Aplied social research series, 5*, 26-89.

**Páginas de internet:**

- http://www.andes.info.ec
- http://www.ualberta.ca
- http://cdeporte.rediris.es
- www.ecuador ecifras.com
- www.ministeriodeldeporte.gob.ec
- www.senplades.gob.ec

# ANEXOS

## 7. Fundamentación legal

A la hora de encontrar un sustento legal y marco jurídico para hablar de la gestión deportiva en Ecuador y su vinculación con ámbitos diplomáticos, en primer lugar, hay que mencionar la Ley del deporte que La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó en 2010 con una última modificación en 2015.

En ella se puede leer:

> Art. 1.- Ámbito. - Las disposiciones de la presente Ley, fomentan, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado.
> Art. 2.- Objeto. - Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir (Asamblea Nacional, 2015).

Se regulan los organigramas de las diferentes estructurales estatales en cuestiones deportivas y de cada una de las federaciones que rigen los diferentes deportes:

> Art. 4.- Principios. - Esta Ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, estaría, sin discriminación alguna.
> Art. 5.- Gestión. - Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano.
> (Asamblea Nacional, 2015)

De hecho, las diferentes federaciones son reconocidas para ejercer ellas mismas su propia regulación:

> Art. 6.- Autonomía. - Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, la educación física y recreación, en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones. Las organizaciones que, manteniendo su autonomía, reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva de propiedad del Estado deberán enmarcarse en la Planificación Nacional y Sectorial, sometiéndose además a las regulaciones legales y reglamentarias, así como a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas. Las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos responderán sobre los recursos y los resultados logrados a la ciudadanía, el gobierno autónomo descentralizado competente y el Ministerio Sectorial (Asamblea Nacional, 2015).

A continuación, en la Ley se trata y típica la serie de derechos y deberes de los deportistas de alto rendimiento:

> Art. 9.- De los derechos de las y los deportistas de nivel formativo y de alto rendimiento. - En esta Ley prevalece el interés prioritario de las y los deportistas, siendo sus derechos los siguientes:
> a) Recibir los beneficios que esta Ley prevé de manera personal en caso de no poder afiliarse a una organización deportiva;
> b) Ser obligatoriamente afiliado a la seguridad social; así como contar con seguro de salud, vida y contra accidentes, si participa en el deporte profesional;
> c) Los deportistas de nivel formativo gozarán obligatoriamente de un seguro de salud, vida y accidentes que cubra el período que comienza 30 días antes y termina 30 días después de las competencias oficiales nacionales y/o internacionales en las que participen;
> d) Acceder a preparación técnica de alto nivel, incluyendo dotación para entrenamientos, competencias y asesoría jurídica, de acuerdo al análisis técnico correspondiente;
> e) Acceder a los servicios gratuitos de salud integral y educación formal que garanticen su bienestar;
> f) Gozar de libre tránsito a nivel nacional entre cualquier organismo del sistema deportivo. Las y los deportistas podrán afiliarse en la Federación Deportiva Provincial de su lugar de domicilio o residencia; y, en la Federación Ecuatoriana que corresponda al deporte que practica, de acuerdo al reglamento que esta Ley prevea para tal efecto;
> g) Acceder de acuerdo a su condición socioeconómica a los planes y proyectos de vivienda del Ministerio Sectorial competente, y demás beneficios; y,
> h) Acceder a los programas de becas y estímulos económicos con base a los resultados obtenidos.

Art. 10.- Deberes. - Son deberes de las y los deportistas de nivel formativo y de alto rendimiento los siguientes:
a) Estar prestos en cualquier momento a participar en representación de su provincia y/o del país;
b) Entrenar con responsabilidad y mantenerse sicofísicamente bien y llevar una vida íntegra a nivel personal y profesional;
c) Ejercer los valores de honestidad, ética, superación constante, trabajo en equipo y patriotismo;
d) Realizar actividades de formación que garanticen su futuro profesional aprovechando al máximo los medios a su alcance para su preparación;
e) Mantener conductas respetuosas con la sociedad en general, proteger las instalaciones deportivas, constituyéndose en un ejemplo a seguir;
f) Competir de forma justa y transparente; y,
g) Respetar normas nacionales e internacionales antidopaje, quedando prohibido el consumo o la utilización de sustancias no permitidas por la Organización Mundial Antidopaje (Asamblea Nacional, 2015).

El Ministerio asimismo define las características que deben regular sus funciones:

Art. 13.- Del Ministerio. - El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables.
Tendrá dos objetivos principales, la activación de la población para asegurar la salud de las y los ciudadanos y facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de las y los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

Art. 14.- Funciones y atribuciones. - Las funciones y atribuciones del Ministerio son:
a) Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior;
b) Auspiciar la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento, de las y los deportistas, prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de las y los deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales, así como capacitar a técnicos, entrenadores, dirigentes y todos los recursos humanos de las diferentes disciplinas deportivas;
c) Supervisar y evaluar a las organizaciones deportivas en el cumplimiento de esta Ley y en el correcto uso y destino de los recursos públicos que reciban del Estado, debiendo notificar a la Controlaría General del Estado en el ámbito de sus competencias;
d) Ejecutar políticas nacionales del deporte, educación física y recreación;
e) Fomentar el deporte organizado de las y los ecuatorianos en el exterior;
f) Elaborar el presupuesto anual de los recursos públicos que provengan

del Presupuesto General del Estado; para el deporte, educación física, recreación y distribuirlos. Así como definir la utilización de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas, a través de los planes operativos anuales presentados por las mismas y aprobados por el Ministerio Sectorial de conformidad con la política del deporte, educación física y recreación;
g) Aprobar los proyectos o programas de las organizaciones deportivas contempladas en esta Ley que se financien con recursos públicos no contemplados en el plan operativo anual;
h) Regular e inspeccionar el funcionamiento de cualquier instalación, escenario o centro donde se realice deporte, educación física y recreación, de conformidad con el Reglamento a esta Ley;
i) Mantener un Sistema Nacional de Información Deportiva con registro de datos sobre las organizaciones, deportistas, entrenadores, jueces, infraestructura, eventos nacionales e internacionales y los demás aspectos que considere necesario el Ministerio Sectorial;
j) Planificar, diseñar y supervisar los contenidos de los planes y programas de educación física para el sector escolarizado en coordinación con el Ministerio de Educación; así como facilitar la práctica del deporte en armonía con el régimen escolar;
k) Coordinar las obras de infraestructura pública para el deporte, la educación física y la recreación, así como mantener adecuadamente la infraestructura a su cargo, para lo cual podrá adoptar las medidas administrativas, técnicas y económicas necesarias, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados;
l) Ejercer la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus Estatutos y el registro de sus directorios de acuerdo a la naturaleza de cada organización, sin perjuicio de la facultad establecida en la Ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados;
m) Otorgar el reconocimiento deportivo de los clubes, ligas y demás organizaciones que no tengan personería jurídica o no formen parte del sistema deportivo;
n) Intervenir de manera transitoria en las organizaciones que reciban recursos públicos mediante delegación del Ministerio Sectorial, en los casos que determine la Ley, respetando las normas internacionales;
o) Prevenir y sancionar el dopaje, aplicar y cumplir las medidas antidopaje que sean necesarias de acuerdo con la reglamentación internacional vigente;
p) Dictar los reglamentos o instructivos técnicos y administrativos necesarios para el normal funcionamiento del deporte formativo, la educación física y recreación;
q) Resolver los asuntos administrativos del Ministerio Sectorial no previstos en la legislación deportiva;
r) Fomentar y promover la investigación, capacitación deportiva, la aplicación de la medicina deportiva y sus ciencias aplicadas, el acceso a becas y convenios internacionales relacionados con el deporte, la educación física y recreación en coordinación con los organismos competentes; se dará prioridad a los deportistas con alguna discapacidad;
s) Establecer los planes y estrategias para obtener recursos complementarios para el desarrollo del deporte, la educación física y

recreación;
t) Cumplir subsidiariamente con las actividades de las diferentes organizaciones deportivas cuando estas, injustificadamente no las ejecuten; y,
u) Aplicar las sanciones que le faculta esta Ley. (Asamblea Nacional, 2015)

Dentro del deporte formativo, el artículo 27, marca la estructura y hasta el artículo 44 se exponen las características estructurales de cada una de ellas:

Art. 27.- Estructura del deporte formativo. - Conforman el deporte formativo las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:
a) Clubes Deportivos Especializados Formativos;
b) Ligas Deportivas Cantonales;
c) Asociaciones Deportivas Provinciales;
d) Federaciones Deportivas Provinciales;
e) Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); y,
f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico. (Asamblea Nacional, 2015)

En el Capítulo II, se refiere exclusivamente al Deporte de Alto Rendimiento, expresando:

Art. 45.- Deporte de Alto Rendimiento. - Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas.
Art. 46.- Estructura. - Conforman el deporte de alto rendimiento las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:
a) Clubes Deportivos Especializados;
b) Federaciones Ecuatorianas por Deporte;
c) Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad;
d) Comité Paralímpico Ecuatoriano; y,
e) Comité Olímpico Ecuatoriano (Asamblea Nacional, 2015)

Y en su sección 2, especifica con las Federaciones Ecuatorianas por Deporte:

Art. 48.- Federaciones Ecuatorianas por Deporte. - Las Federaciones Ecuatorianas por deporte son organismos que planifican, dirigen y ejecutan a nivel nacional el deporte a su cargo, impulsando el alto rendimiento de las

y los deportistas para que representen al país en las competencias internacionales. Se regirán por esta Ley y su estatuto de conformidad con su propia modalidad deportiva. Estarán integradas por un mínimo de cinco clubes especializados de alto rendimiento y/o clubes especializados formativos que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento a esta Ley. En todos los casos, para la afiliación de los clubes a la respectiva Federación Ecuatoriana, se deberá cumplir lo que disponga el Reglamento a esta Ley y los Estatutos de cada Federación Ecuatoriana por deporte.
Los clubes especializados formativos, que integren la Asamblea General de las Federaciones Ecuatorianas por deporte, contarán con el treinta por ciento del total de los votos de la Asamblea y con el mismo porcentaje de representación en el Directorio, mientras que los clubes especializados de alto rendimiento contarán con el setenta por ciento de los votos de la Asamblea General y de representación en el Directorio.
Las Federaciones Ecuatorianas por Deporte integrarán las selecciones nacionales de entre los deportistas de las Federaciones Provinciales a través de su Asociación Provincial respectiva y de otras organizaciones deportivas establecidas en esta Ley, para lo cual se llevarán a cabo los respectivos campeonatos selectivos, de conformidad con la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial. El deportista clasificado en los eventos selectivos realizados por la Federación Ecuatoriana, dependerá administrativa, económica y técnicamente de este organismo desde el momento desde su clasificación hasta la participación en las competencias respectivas.
Art. 49.- Afiliación a las Federaciones Internacionales. - Las Federaciones Ecuatorianas por deporte que practiquen deportes olímpicos, serán reconocidos por su Federación Internacional a través del Comité Olímpico Ecuatoriano y sus Estatutos serán aprobados por el Ministerio Sectorial (Asamblea Nacional, 2015)

En el capítulo III, se habla acerca del Deporte Profesional y se estipulan las bases, resultando significativo que un artículo, el 63, está dedicado únicamente y en su integridad al fútbol:

> Art. 60.- Deporte profesional. - El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos.
> Art. 61.- Conformación. - El deporte profesional estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional.
> Art. 62.- Regulación. - Cada Federación Nacional por deporte regulará y supervisará las actividades del deporte profesional, mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos y dichas actividades se financiarán con fondos propios.
> Art. 63.- Organización del Fútbol Profesional. - El fútbol profesional se

organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se regirá de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que ésta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

Art. 64.- Participación del Club de Deporte Especializado. - El Club de Deporte Especializado podrá participar en actividades de carácter profesional, las cuales serán remuneradas, sin perjuicio de las disposiciones establecidas en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 65.- Requisitos del Club de Deporte Especializado. - El Club de Deporte Especializado dedicado a la práctica del deporte profesional deberá cumplir los siguientes requisitos para obtener personería jurídica. (Asamblea Nacional, 2015)

En la sección 2 de este mismo artículo aparece la figura del (Comité Olímpico Ecuatoriano) COE:

Art. 71.- Del COE.- El Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) actúa como organización de fomento olímpico y registra la participación de las selecciones ecuatorianas en los juegos del ciclo olímpico, estará constituido conforme a las normas y principios de esta Ley, además de cumplir y acatar las normas y regulaciones propias del Comité Olímpico Internacional (COI) y la Carta Olímpica y al ordenamiento jurídico de la legislación ecuatoriana.

Art. 72.- Del COE.- El Comité Olímpico Ecuatoriano (COE) representa al Comité Olímpico Internacional (COI) dentro del Ecuador, además forma parte de los organismos olímpicos regionales y mundiales.

Art. 73.- Deberes. - Son deberes del Comité Olímpico Ecuatoriano en coordinación con el Ministerio Sectorial, los siguientes:

a) Coordinar el apoyo técnico, de infraestructura, logístico, entrenamiento y competición de las selecciones nacionales para su participación en los juegos del ciclo olímpico con el Ministerio del Deporte y las Federaciones Ecuatorianas por Deporte y Federaciones Deportivas Provinciales;

b) Ejercer competencia exclusiva y privativa para la inscripción y acreditación de las delegaciones ecuatorianas en los juegos de ciclo olímpico;

c) Capacitar a los técnicos de las Federaciones Ecuatorianas por deporte, a través de los convenios con Solidaridad Olímpica, así como viabilizar la entrega de becas otorgadas por el Comité Olímpico Internacional a las o los deportistas más destacados;

d) Reconocer a una única Federación Ecuatoriana por deporte avalada por la Federación Internacional correspondiente y aprobada por el Ministerio Sectorial; y,

e) Las demás establecidas en esta Ley y normas aplicables. (Asamblea Nacional, 2015)

A continuación, se hace referencia a las becas, desde las de estudio hasta las vitalicias, para, desde el artículo 130, tratar de la asignación presupuestaria y de bienes:

Art. 130.- Asignaciones. - De conformidad con el artículo 298 de la Constitución de la República quedan prohibidas todas las pre asignaciones presupuestarias destinadas para el sector.
La distribución de los fondos públicos a las organizaciones deportivas estará a cargo del Ministerio Sectorial y se realizará de acuerdo a su política, su presupuesto, la planificación anual aprobada enmarcada en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución.
Para la asignación presupuestaria desde el deporte formativo hasta de alto rendimiento, se considerarán los siguientes criterios: calidad de gestión sustentada en una matriz de evaluación, que incluya resultados deportivos, impacto social del deporte y su potencial desarrollo, así como la naturaleza de cada organización. Para el caso de la provincia de Galápagos se considerará los costos por su ubicación geográfica.
Para la asignación presupuestaria a la educación física y recreación, se considerarán los siguientes criterios: de igualdad, número de beneficiarios potenciales, el índice de sedentarismo de la localidad y su nivel socioeconómico, así como la naturaleza de cada organización y la infraestructura no desarrollada.
En todos los casos prevalecerá lo dispuesto en el artículo 4 de esta Ley y su Reglamento.
Art. 131.- Uso y Administración de los Recursos. - El Ministerio Sectorial ejercerá el control presupuestario y técnico, debiendo solicitar a la Contraloría General del Estado la emisión de informes anuales sobre el correcto uso y administración de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas.
Art. 132.- Reinversión de las rentas. - Las rentas que produzca la administración de la infraestructura financiada con recursos públicos, deberán ser reinvertidas en su cuidado y en beneficio del deporte, educación física y recreación en cumplimento con la política dictada por el Ministerio Sectorial.
Los gobiernos autónomos descentralizados podrán ceder la administración de las instalaciones deportivas, a las organizaciones Deportivas de su jurisdicción.
Art. 133.- Rentas del Deporte. - Constituyen rentas del deporte ecuatoriano:
a) Las asignaciones que consten en el Presupuesto General del Estado para el Ministerio Sectorial que serán administradas por esta entidad, con excepción del gasto corriente de la institución, deberán ser destinadas para la promoción del deporte, educación física y recreación, así como para la construcción y mantenimiento de la infraestructura y las necesidades complementarias para su adecuado desarrollo;
b) El monto de las multas que se causen por incumplimiento a esta Ley, de conformidad con el Reglamento que sobre este particular expida el Ministerio Sectorial, será transferido de forma inmediata al mismo, quién lo invertirá de conformidad con su política;
c) Los recursos provenientes de convenios y acuerdos de asistencia técnica y financiera, suscritos con países, organismos, empresas o personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras; así como los legados y donaciones aceptados con beneficio de inventario; y,
d) Otros ingresos que se establezcan en las leyes u otras normas jurídicas.
(Asamblea Nacional, 2015)

Finalmente, en el capítulo XI, se comenta el tema referente a los dirigentes deportivos con su designación y obligaciones:

> Art. 148.- Programas de Capacitación. - Todos los dirigentes deportivos deberán cursar los programas de capacitación auspiciados y avalados por el Ministerio Sectorial de manera anual, asegurando los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su actividad, con especial énfasis en administración deportiva, seguridad y salud integral de las personas a su cargo.
> Art. 149.- Obligaciones. - Son obligaciones de los dirigentes deportivos:
> a) Fomentar y desarrollar el deporte, educación física y recreación de manera equitativa y transparente;
> b) Observar el cumplimiento de todos los derechos y obligaciones contemplados en la Constitución de la República, y especialmente las que se contengan en la legislación laboral, de seguridad social, tributaria, ambiental, migratoria, de capacitación técnica, de salud y prevención y, de educación, precautelando el interés superior de la y del deportista, así como de los trabajadores incluyendo en éstos al personal técnico y administrativo;
> c) Impulsar el acceso masivo al deporte, educación física y recreación;
> d) Garantizar la preparación y participación de las y los deportistas en competencias nacionales e internacionales conforme a la naturaleza de su organización, quedando expresamente prohibido el limitar o coartar dicha preparación o participación de todo deportista para cualquier evento o torneo nacional o internacional, siendo esta causa suficiente para iniciar el procedimiento de sanción a los dirigentes deportivos;
> e) Responder por las y los deportistas a su cargo durante las competencias y en especial en los viajes al exterior del país y en caso de ser necesario actuar como su representante;
> f) Los deportistas menores de edad, se sujetarán a la normativa aplicable y deberán contar con la debida autorización de sus representantes legales;
> g) Garantizar un seguro médico y de vida para los deportistas de alto rendimiento que participan en competencias nacionales e internacionales;
> h) Presentar la información que requiera el Ministerio Sectorial en el tiempo y la forma que este determine, observar la Política dictada por éste, en armonía con la normativa internacional; y,
> i) Las demás que establezca el Reglamento y sus Estatutos.
> Art. 150.- Prohibición de Nepotismo. - Se prohíbe el nepotismo en la dirigencia deportiva ecuatoriana de conformidad con la Ley, para las organizaciones que reciban fondos públicos.
> Art. 151.- Períodos de los Directorios. - Los períodos, para los cuales los directivos fueren electos para dirigir sus organizaciones deportivas, serán entre uno y hasta cuatro años de acuerdo a sus Estatutos y podrán optar por la reelección inmediata por una sola vez. Para una nueva postulación al mismo cargo, deberá transcurrir mínimo un período, y bajo ninguna figura podrá integrar ningún cargo directivo en el Organismo sin que haya transcurrido al menos un período desde la finalización de su cargo.
> Art. 152.- Cargos de Elección Popular. - El dirigente deportivo que sea candidato a una dignidad de elección popular, solicitará licencia a sus

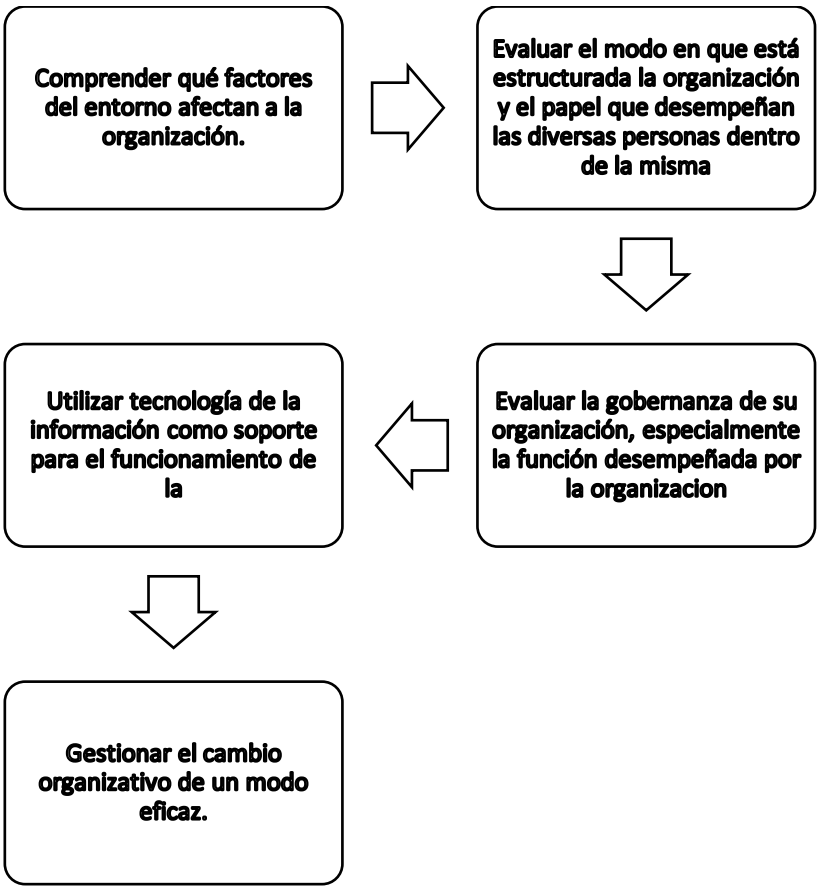
funciones mientras dure el período electoral, en caso de ser elegido obligatoriamente renunciará al cargo.
(Asamblea Nacional, 2015)

## ANEXO 2. DETALLE ESQUEMATICO DE LA PROPUESTA

### Gestión de la organización deportiva

Según (Dick Palmer, 2008) La eficacia de la gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas (ODO) depende de que dicha gestión se realice correctamente tanto en el entorno externo que rodea a la ODO, como los factores que constituyen la estructura de una ODO

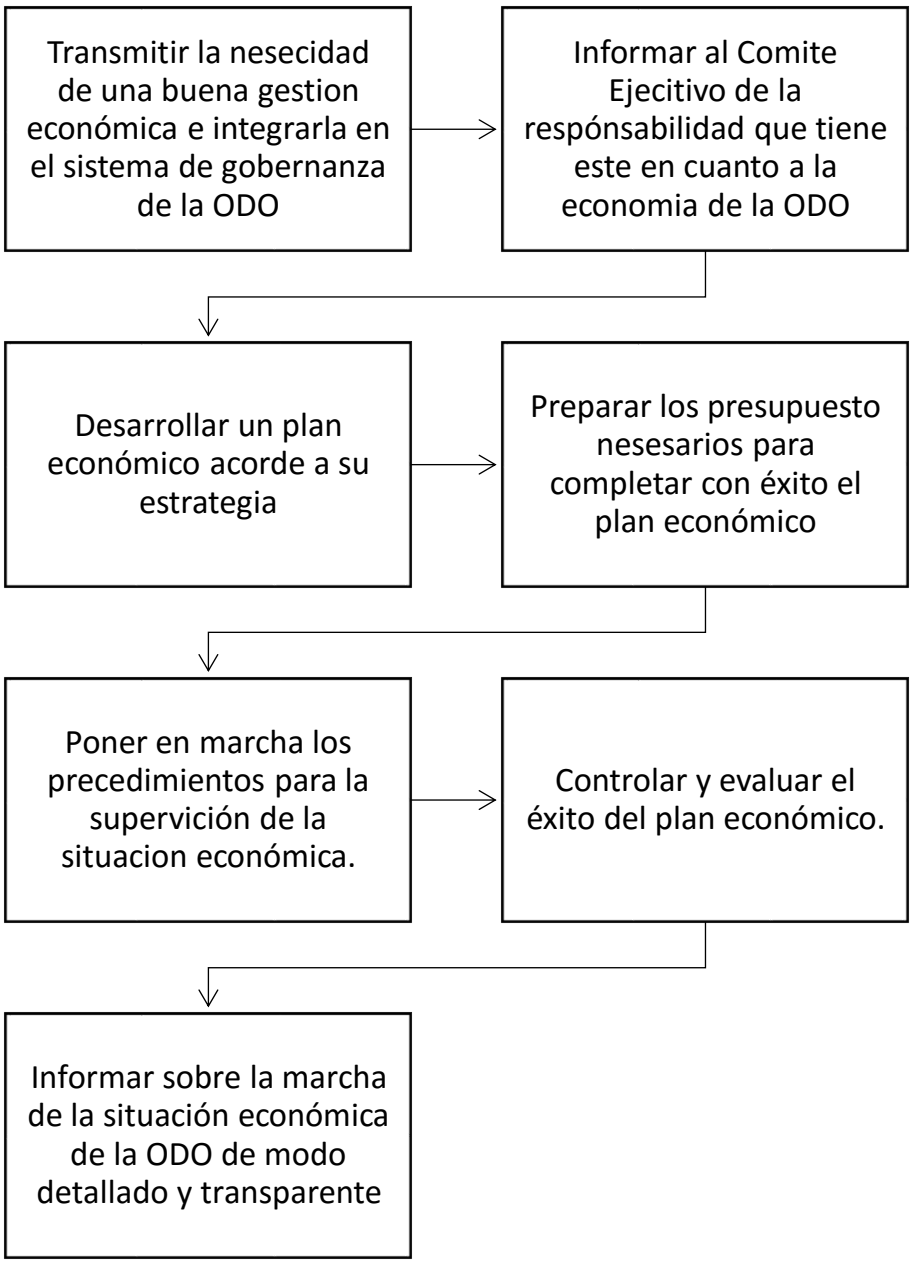
Comprender qué factores del entorno afectan a la organización.




Fuente: (Dick Palmer, 2008)

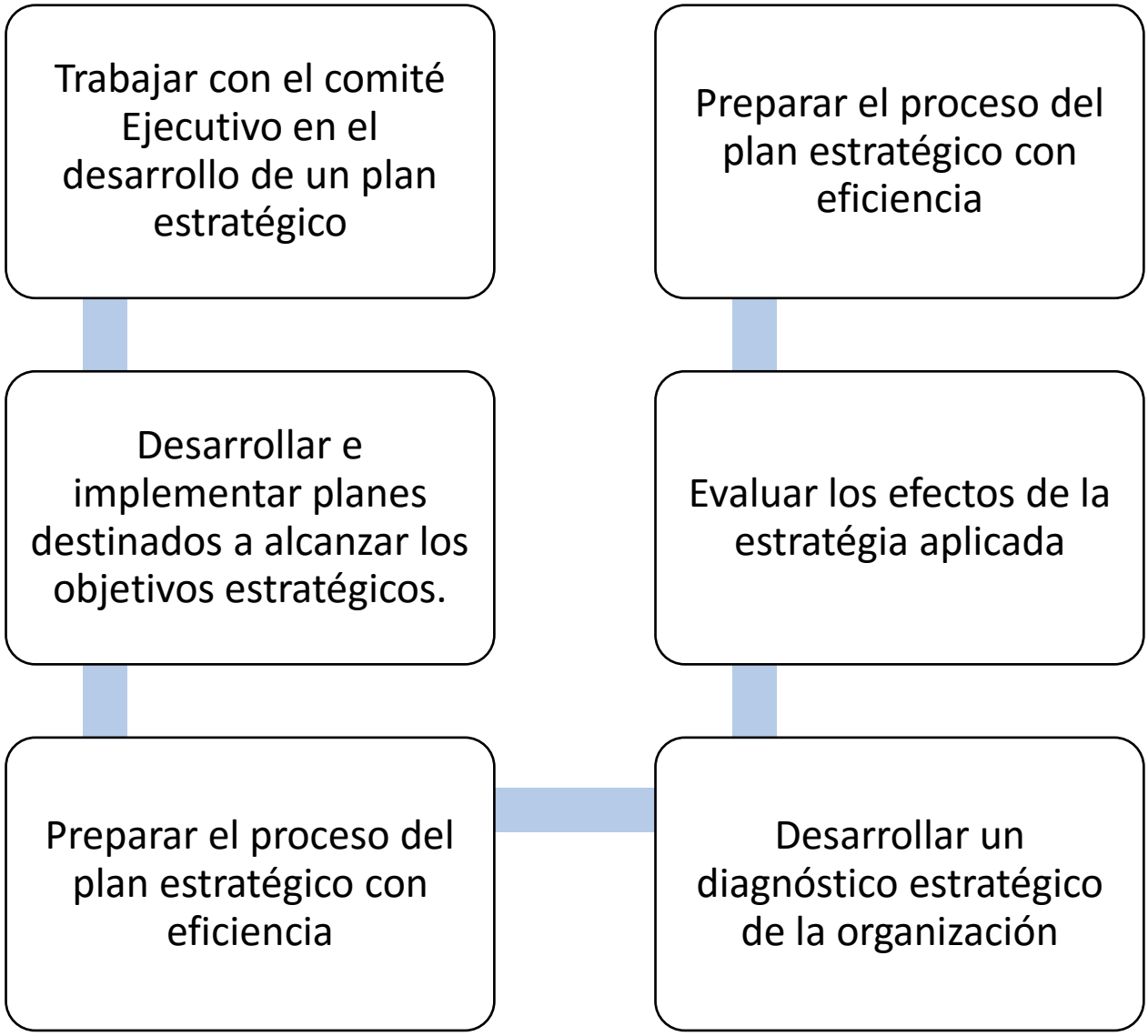
# GESTION ECONÓMICA

La gestión económica tiene la utilidad de dar las pautas para:



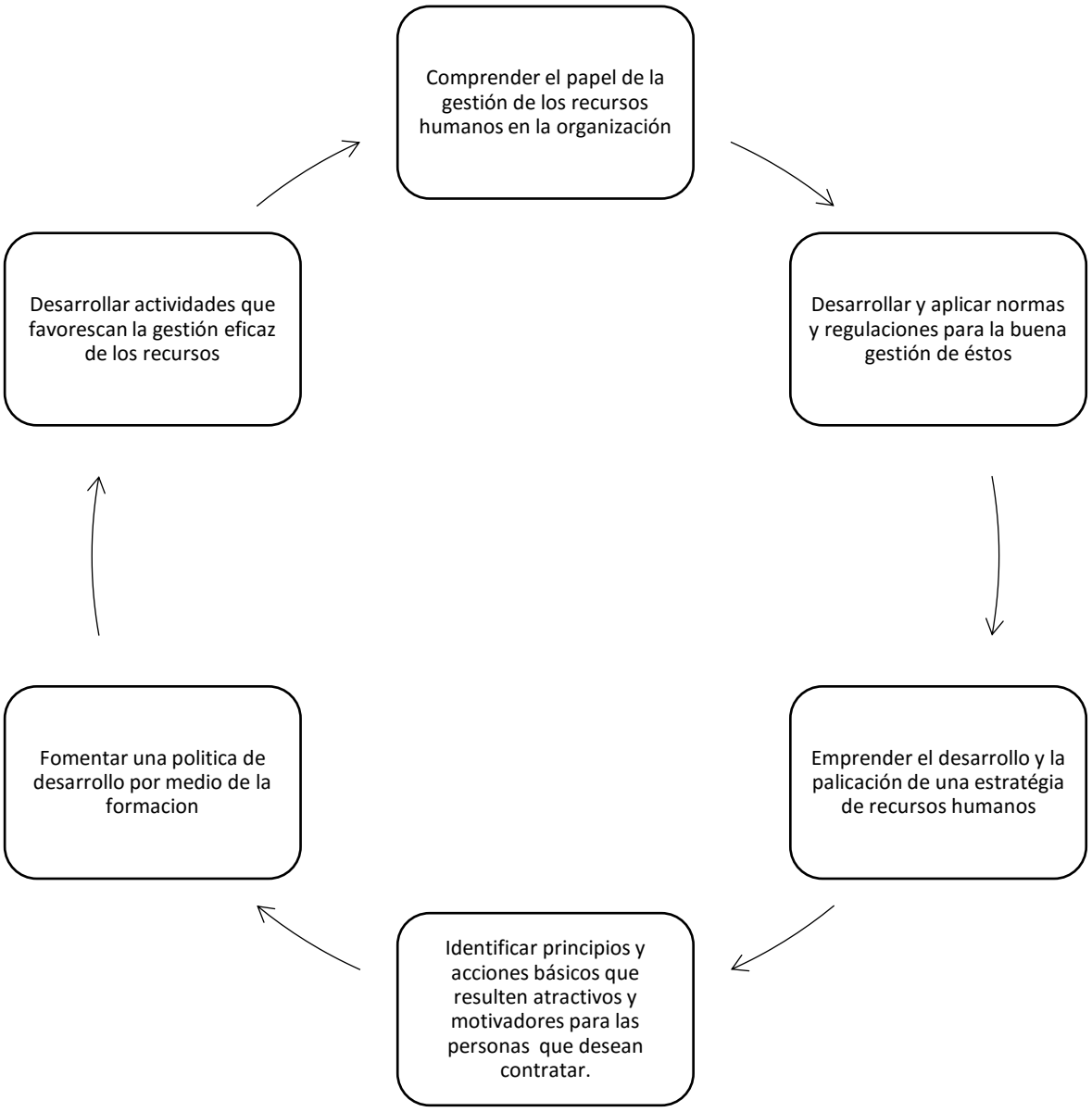

Fuente: (Dick Palmer, 2008).

**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

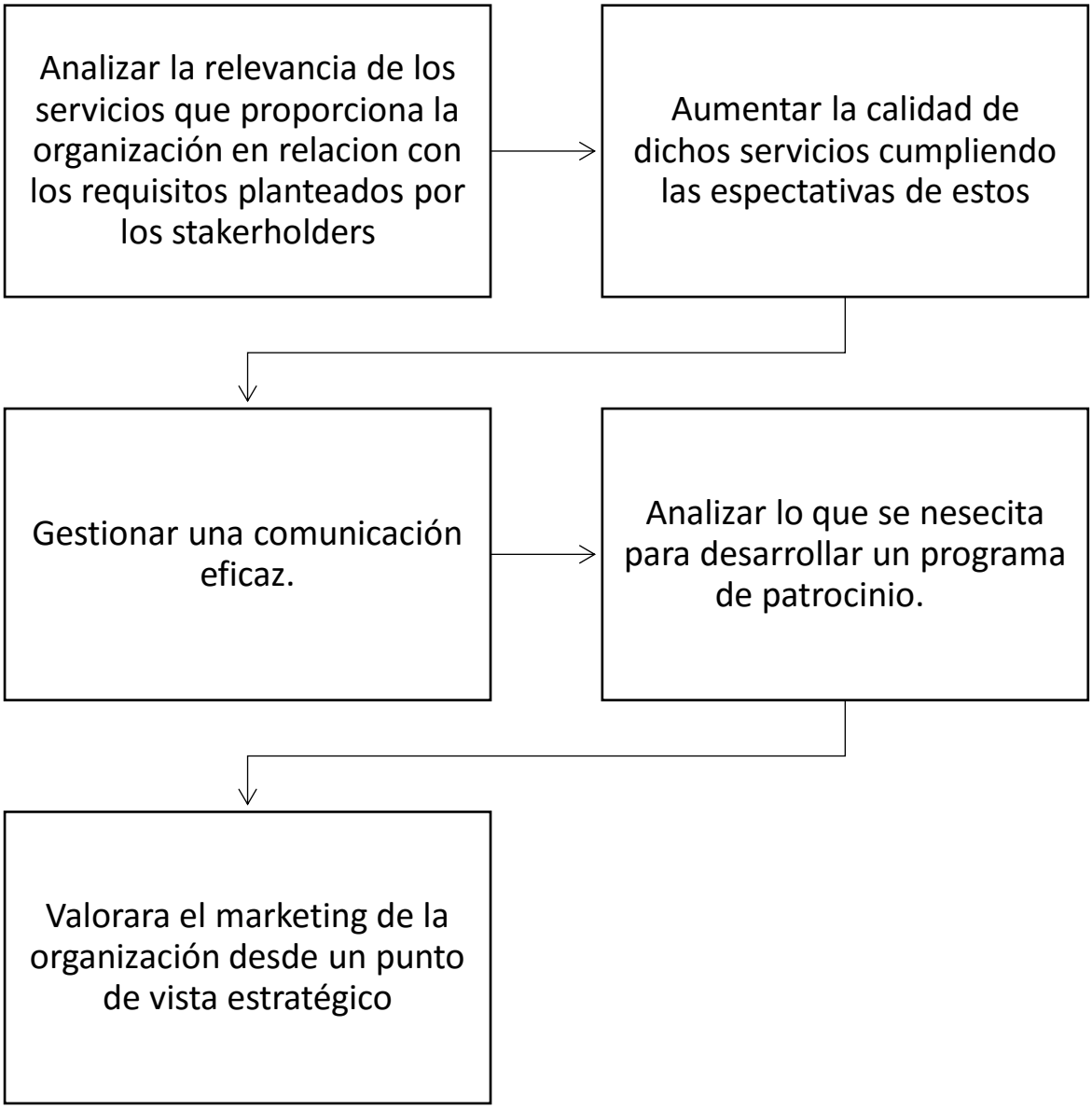



Fuente: (Dick Palmer, 2008)

# GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

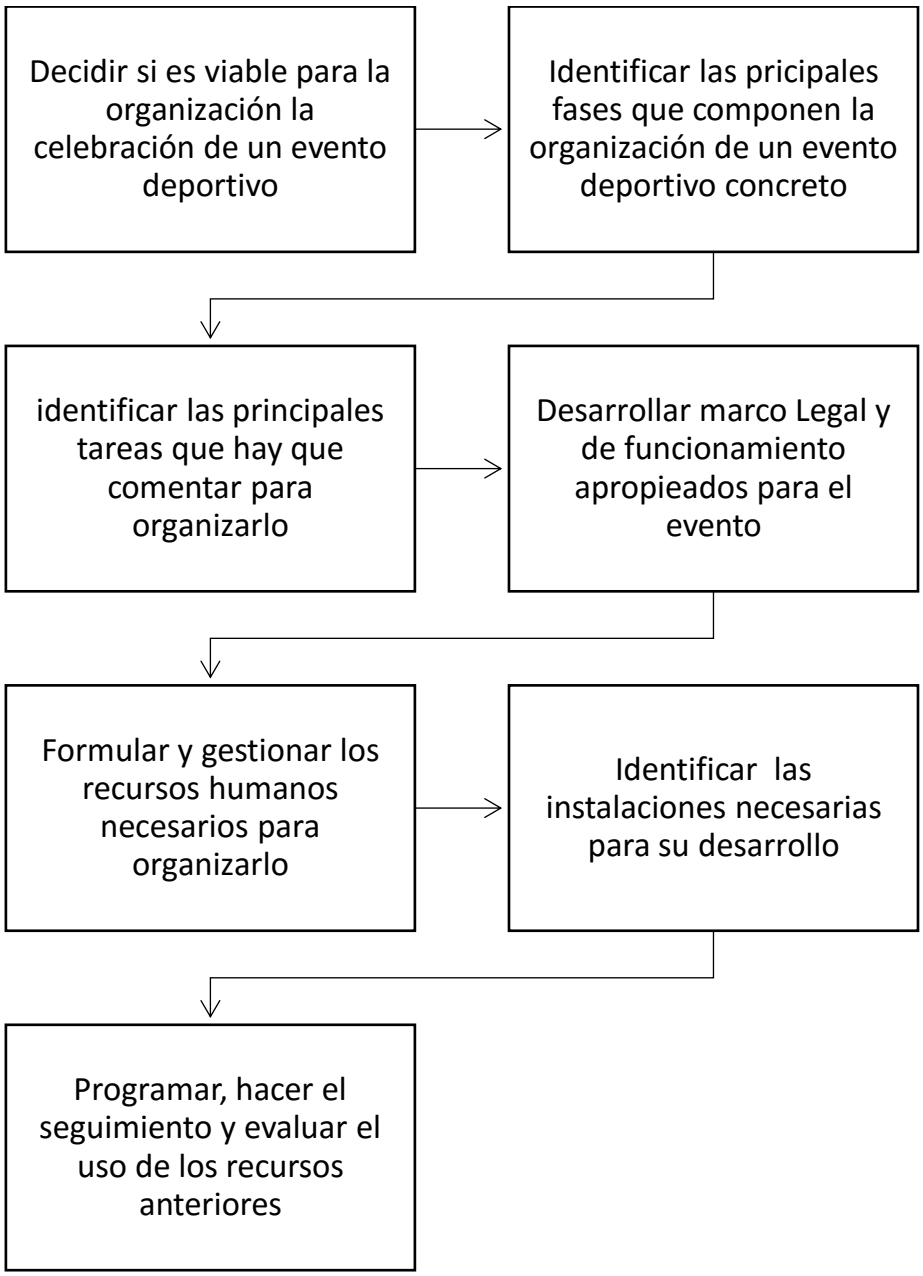


## GESTIÓN DE MARKETING




Fuente: (Dick Palmer, 2008)

## PRIORIZACIÓN DE LOS EVENTOS




Fuente: (Dick Palmer, 2008)