

**Fundamentos sobre la gestión de los clubes deportivos formativos en el Ecuador**  
**Fundamentals on the management of training sports clubs in Ecuador**

Lcda. Golda Genoveva Bustamante. Docente Universidad Técnica de Babahoyo.  
[glopezb@utb.edu.ec](mailto:glopezb@utb.edu.ec)

Lcdo. Manuel Gutiérrez Cruz, PhD. Docente Universidad de Guayaquil. Ecuador.  
[manuel.gutierrezc@ug.edu.ec](mailto:manuel.gutierrezc@ug.edu.ec)

Lcdo. Juan Miguel Luperón Terry. Docente Universidad Técnica de Babahoyo.  
[jluperon@utb.edu.ec](mailto:jluperon@utb.edu.ec)

Recibido: 15/01/2019 Aceptado: 17/2/2019

**Resumen**

El Deporte, como parte fundamental de la sociedad contribuye al desarrollo y protección del hombre, pero esto solo es posible si se crean o mantienen las condiciones óptimas que faciliten su práctica en un medio socio ambiental adecuado. Este ha evolucionado pasando de ser una práctica minoritaria a adquirir un mayor calado social. Como consecuencia de este progreso, se ha incrementado el número de personas que practica deporte, entre otras razones, porque la sociedad está más informada de los beneficios que les reporta esta actividad. Los servicios de la actividad física y el deporte son actividades propuestas a través de programas, por organizaciones deportivas con un diseño de modelo organizacional acorde a las necesidades de la población que atienden.

**Palabras claves:** deporte; actividad física; modelo organizacional; medio socio ambiental; programas

**Abstract**

Sport, as a fundamental part of society, contributes to the development and protection of man, but this is only possible if the optimum conditions are created or maintained to facilitate its practice in a suitable socio-environmental environment. This has evolved from being a minority practice to acquiring a greater social depth. As a result of this progress, the number of people who practice sports has increased, among other reasons, because society is more informed of the benefits that this activity brings them. The services of physical activity and sports are

activities proposed through programs, by sports organizations with an organizational model design according to the needs of the population they serve.

**Key words:** sports; physical activity; organizational model; environmental socio-environmental; programs

## **Introducción**

Los modelos organizacionales se llevan a cabo a través de la gestión deportiva entendiéndose como el *“proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier persona, trabajando sola, no podría alcanzar”* (Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. y Skinner, S.J., 1997)

Estos modelos son un marco de referencia para la administración de una entidad. Proporcionan una guía para promover la cultura de la calidad y la mejora continua con proyectos innovadores que impulsan a la organización o entidad a que elabore un producto o preste un servicio, un desarrollo favorable en todas sus áreas. Un modelo de gestión motiva y dirige a las personas y se considera un activo importante con el que muchas empresas pueden obtener una ventaja competitiva sustentable sobre las demás. (García, D; Hernández, M; García, J; Carrera, Castillo, A., 2015)

En referencia a estas organizaciones y sus funciones en el contexto social, autores tales como: González (1999), Campos. (2000) y Brotón (2011), hacen referencia a aspectos relacionados con los procesos que en estos se desarrollan, su estructura, recursos humanos y materiales, la calidad de la oferta de actividad física deportiva y de servicio, así como de la necesidad de establecer un modelo coherente para la evaluación de dicha gestión.

En Ecuador la “Ley del Deporte, Educación Física y Recreación del Ecuador”, abarca todo el sistema deportivo nacional que lo comprende: el deporte formativo, el deporte de alto rendimiento, el deporte profesional y el deporte adaptado y/o paralímpico, además de la educación física, la recreación y el deporte ancestral a través de las organizaciones deportivas; sus disposiciones son de orden público e interés social.

Dentro del deporte formativo se encuentran los clubes deportivos especializados formativos los cuales:

“están orientados a la búsqueda y selección de talentos e iniciación deportiva. Estará constituido por personas naturales y/o jurídicas deberá cumplir con los siguientes requisitos para obtener personería jurídica: a) Estar conformado por 25 socios como mínimo; b) Estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo; c) Justificar la práctica de al menos un deporte; d) Fijar un domicilio; y, e) Todos los demás requisitos que determine esta Ley y su Reglamento”. (Registro Oficial, 2010)

Es decir, los clubes deportivos especializados formativos, son las entidades protagonistas en la formación deportiva para la promoción hacia las federaciones provinciales de los deportistas que se encuentran en los periodos sensitivos de su desarrollo que les permita transitar hacia la pirámide del alto rendimiento del país, lo que unido a otras funciones e impacto social de su gestión en las comunidades en el Ecuador, demandan la búsqueda de los principales presupuestos teóricos existentes sobre este fenómeno, lo que permitió determinar como **objetivo** de la investigación: determinar los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la la Gestión de los Clubes Deportivos en Ecuador.

## **Metodología**

### **Del nivel teórico:**

El análisis histórico-lógico: coadyuvó a facilitar el proceso de sistematización del desarrollo teórico del objeto-campo de investigación y precisar los principales fundamentos que conforman su marco teórico-referencial. El análisis-síntesis y la inducción-deducción: permitieron el cumplimiento de las tareas de investigación, específicamente, para la sistematización del desarrollo teórico del objeto de estudio y la conformación del marco teórico-referencial, así como para el estudio diagnóstico y el proceso de valoración de la factibilidad del sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los CDEF.

## **Resultados**

Una vez analizado el concepto de gestión y asumida una posición al respecto se examina el de club deportivo especializado formativo, el tipo de organización en la que se estudia la gestión en esta investigación. El examen de este concepto conlleva, ineludiblemente, a estudiar el de club deportivo.

## **El concepto de club deportivo: definición, características, el contenido de su gestión**

Los clubes son asociaciones de recreo cuyos “...fines y actividades son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado: actividades sociales y de esparcimiento, realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, etc.” (Wikipedia). Los clubes pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, otras que podrían ser consideradas como empresariales, lo que es común en la actualidad en ciertos ámbitos, como el deportivo.

Los clubes deportivos aparecen en Inglaterra durante la segunda mitad del siglo XVIII y se extendieron en el XIX a otros países europeos y los Estados Unidos. Entendidos, al igual que otros tipos de clubes que surgen en la época, como “asociaciones libres de hombres”, se constituyeron, a partir de entonces, en el “...modelo clásico de forma de organización de practicantes y espectadores deportivos...” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507). El club deportivo estructurado, como apuntan estos autores actuará, desde entonces, “...como agente intermediario entre la reglamentación y el practicante. Es decir, será la pieza fundamental para uniformar las normativas de los juegos (...), y el espacio de sociabilidad adecuado para su institucionalización y reproducción” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507).

El club deportivo “...se convierte hasta la articulación de una estructura jurídico-deportiva más compleja a finales del siglo XIX (federativa, de adscripción nacional e internacional y paulatinamente profesionalizada) en la plataforma de control, arbitraje, práctica, reglamentación y jerarquización del deporte moderno, que se desarrolla bajo unas formas de sociabilidad específicas.” (Pujadas y Santacana, 2003, p. 507)

Como ha quedado claro entonces, utilizando la definición que se ofrece en Wikipedia: “Un club deportivo, club de deportes o club atlético, es un club dedicado a la práctica del deporte.” Aquellos clubes en los que se practican múltiples deportes son los denominados multideportivos. Algunos poseen equipos juveniles, donde niños y adolescentes practican el deporte a alto nivel, de modo que los mejores se incorporen a los equipos mayores. (Wikipedia)

El Ministerio de Educación de España (2005) define como clubes deportivos “...a las asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la

promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas.” El documento delimita, para el caso de España, varias modalidades de clubes: los clubes deportivos elementales, los clubes deportivos básicos y las sociedades anónimas deportivas.

En la actual coyuntura histórica, en que la profesionalización y la comercialización constituyen dos tendencias principales presentes en el deporte, los clubes deportivos han adquirido una enorme importancia pues a través de ellos “...se organiza el deporte competitivo, siendo el elemento creador y dinamizador del deporte en el actual sistema deportivo...” (Ministerio de Educación de España, 2005).

Existe una clara distinción entre dos modelos de clubes deportivos, los que persiguen el fomento del deporte de base y los que persiguen el desarrollo del deporte de élite, profesional y de espectáculo. (Ministerio de Educación de España, 2005). El sitio BRAINLY expone cinco características de un club deportivo como organización social que se adaptan más al primer modelo de club antes señalado: a) es una entidad o asociación jurídica de carácter privado, de acuerdo a los estatutos que lo formen, sin fines de lucro; b) el objeto fundamental de su formación es la promoción de uno o más actividades deportivas; c) dentro de sus instalaciones se insta al desarrollo y la práctica de los deportes por sus asociados; y a la participación en actividades y competiciones deportivas de carácter oficial; d) es un centro de expansión social; e) es un lugar de esparcimiento, diversión e integración cultural de sus asociados, familiares y amigos

En el modelo de los que persiguen el desarrollo del deporte de élite, profesional y de espectáculo se ubican los clubes profesionales de élite, muy comunes en el fútbol y numerosos deportes, cuya razón de ser es: “...formar un equipo competitivo que le permita participar en las competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados.” (Gómez, Martí y Opazo, 2008, p.1)

Ante el imperativo de cumplir su misión en las actuales condiciones históricas estos clubes, como organizaciones sistémicas, se estructuran en subsistemas funcionales que permiten enfrentar globalmente su actividad. Un estudio realizado por Gómez, Martí y Opazo (2008) que tuvo como objeto a los clubes de fútbol profesional de élite en España, permitió identificar tres subsistemas principales en la estructura organizacional de muchos de esos clubes: deportivo,

económico-financiero y de comunicación. Otros subsistemas encontrados en algunos clubes fueron: relaciones externas, comercial, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales.

Este hallazgo resulta de interés a la investigación en tanto permite precisar posibles contenidos que pudieran ser referentes para evaluar la gestión en los CDEF que ocupan a esta investigación. En tal sentido, también resulta una propuesta interesante la planteada en SYLTEK, que distingue cuatro tipos de actividades que desarrollan los clubes deportivos:

- Actividades asociadas a la dinámica y la disciplina del club: aquellas que tienen un carácter técnico y que están directamente relacionadas con la propia disciplina del club.
- Servicios básicos para los usuarios: actividades habituales en los programas de los centros deportivos, vinculadas directamente con alguna disciplina deportiva, entre ellas se incluyen clases programadas por propio interés y demanda de los usuarios.
- Actividades “periféricas”: también podrían llamarse comerciales, y se orientan a aumentar la oferta de actividades en el club deportivo garantizando que éste obtenga un beneficio económico.
- Actividades complementarias: vinculadas al deporte, aunque no siempre directamente con su práctica y generalmente sirven como catalizador para la promoción del deporte en general: jornadas especiales y de puertas abiertas, charlas, master class, exhibiciones, etc.

Una vez analizados algunos elementos relativos al contenido de la actividad, y por tanto de la gestión de los clubes deportivos, como organizaciones, interesa adentrarse en aquellos clubes especializados que enmarcan su actividad en el deporte formativo.

### **El deporte formativo: sus particularidades**

Antes resulta necesario definir qué se entiende por deporte formativo. En Wikipedia se ofrece la siguiente definición: “El deporte base o deporte formativo es el deporte que niños y jóvenes practican con el objetivo de competir al máximo nivel cuando alcancen la adultez. Este tipo de entrenamiento y competición se puede realizar a nivel de clubes, instituciones educativas o selecciones nacionales / provinciales. Estas organizaciones, también llamadas canteras y

semilleros, se dedican a formar a los aspirantes en diversos aspectos, desde las habilidades intrínsecas al deporte hasta relacionarse con otros actores (compañeros, rivales, público, jueces) y conseguir apoyo económico.” (Wikipedia)

La Ley 181 de enero de 1995, aprobada por el Congreso de Colombia, que establece disposiciones relativas al fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y creó el Sistema Nacional del Deporte, define que el deporte formativo: “Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejante.”(Artículo 16)

Vargas, (como se citó en García-Rivera, 2014, p.9), se aproxima al concepto de otra manera, al considerarlo como un “(...) modelo orientado por motivos educativos con metas de aprendizaje, formación, educación, socialización, juego. En el cual su interés pedagógico no le permite limitarse al aprendizaje y el dominio de técnicas instrumentales, sino por el contrario abrirse a la amplitud de las experiencias globales de la ludi-expresión de la corporalidad como medio para el desarrollo del individuo en cualquier edad.” Como se aprecia en esta definición, se asume que el deporte formativo no sólo tiene como protagonistas a los niños, adolescentes y jóvenes sino también a personas de “cualquier edad”.

Coldeportes (2013) identifica el deporte formativo con “deporte escolar”, como también hacen otros autores, precisándolo como “...todas aquellas actividades motrices, deportivas y recreativas que de forma organizada, aportan a la integralidad de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes escolares, como complemento al desarrollo educativo y que se implementan en jornada extraescolar para satisfacer sus necesidades e intereses en los centros educativos.”

Según lo establecido en el Decreto 125/2008 del Gobierno Vasco, el Deporte Escolar se define, como “aquella actividad deportiva organizada, que es practicada por escolares en horario no lectivo durante el periodo de escolarización obligatoria que comprende desde los 6 a los 16 años, y que se caracteriza por respetar los ritmos madurativos físico, psicológico, intelectual y social en cada una de las categorías que se establecen” (Atsotegi, s/f, p.8)

En el documento citado se precisan los itinerarios deportivos y actividades específicas, para alcanzar las finalidades del deporte escolar: 1) Itinerario de Participación Deportiva, que incluye actividades de iniciación, competición, deportivo-culturales y recreativas; 2) Itinerario de Iniciación al Rendimiento, que abarca competiciones de Iniciación al rendimiento y actividades deportivo-culturales y; 3) Identificación de Talentos y Promesas Deportivas, cuyo objetivo principal consiste en detectar, seleccionar y desarrollar a escolares que, por sus actitudes y aptitudes, cumplen requisitos para tener la consideración de posible talento o promesa deportiva. (Atsotegi, s/f, p.13)

Otra visión sobre el deporte formativo incluye en este al deporte universitario. García-Rivera (2014) lo menciona como materia que en algunas universidades hace parte de los créditos que se cursan en los primeros semestres de las carreras.

En el sistema deportivo ecuatoriano, el deporte formativo se clasifica como uno de los cuatro niveles de desarrollo del deporte. El artículo 25 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010), lo define como "...aquél cuya finalidad es adquirir una formación motriz que capacite al individuo para responder mejor a los estímulos físicos que impone la vida diaria y actúa también como la educación física de la persona. Está ligado a las edades tempranas donde los niños y las niñas aprenden gestos, habilidades, destrezas comunes, que le permitirán ir descubriendo sus capacidades funcionales. Comprenderá la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo."

El artículo 26 de la ley citada precisa que el deporte formativo "...comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo."

De otra parte, el artículo 27 establece la estructura del deporte formativo, de la que forman parte: a) los clubes deportivos especializados formativos; b) las ligas deportivas cantonales; c) las asociaciones deportivas provinciales; d) las federaciones deportivas provinciales; e) la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) y; la f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

Como se aprecia, en el Ecuador está precisado que los beneficiarios del deporte formativo son los niños y adolescentes y la responsabilidad directa de su desarrollo está a cargo de los CDEF.



Están también establecidas las tareas que conciernen al deporte formativo: a) búsqueda y selección de talentos, b) iniciación deportiva, c) enseñanza y desarrollo. En esto último hay coincidencia con las misiones que se otorga a este nivel del deporte en la legislación colombiana: “los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos” (Ley 181 de enero de 1995)

Una vez analizadas diversas posiciones y el contenido que desde estas se le atribuyen, la autora asume que el deporte formativo:

- Constituye un nivel de desarrollo del deporte que tiene como protagonistas y beneficiarios a los niños y adolescentes.
- Dada su naturaleza pedagógica se encamina a favorecer el desarrollo integral de la personalidad de los atletas noveles, en el marco de un proceso de enseñanza-aprendizaje que se enfoca hacia la apropiación de los elementos teóricos, técnicos y tácticos de las disciplinas deportivas y a su preparación física y psicológica.
- Tiene como tareas la búsqueda y selección de talentos deportivos, la iniciación deportiva y la enseñanza- aprendizaje de las disciplinas deportivas.
- Se desarrolla en organizaciones deportivas especializadas.

### **Los clubes deportivos especializados formativos: definición, objeto, objetivos, elementos concernientes a su gestión.**

Las organizaciones deportivas especializadas para el desarrollo del deporte formativo pueden tener distintas denominaciones, en la experiencia internacional. Las tareas y misiones que les corresponden también pueden diferir.

Una de las denominaciones más comunes es la de club deportivo escolar. Vozmediano (2008), que refiere la experiencia chilena, plantea que un club deportivo escolar “...tiene por misión promover, incentivar y desarrollar el carácter formativo y competitivo del deporte con el fin de beneficiar a los niños y niñas e iniciar su aprendizaje, perfeccionamiento y especialización de uno o más deportes como parte de del proceso educativo de escuelas y/o colegios.” (s/p)

Vozmediano (2008) distingue cuatro etapas sociales básicas por las que transcurre el nacimiento de un club deportivo escolar: 1) el descubrimiento de una necesidad sentida; 2) la voluntad de solución y compromiso social; 3) la conformación del club deportivo escolar como organización deportiva, en la que obtiene su personería jurídica y; 4) la estructuración del club deportivo escolar: establecimiento de sus reglamentos y estatutos.

En la experiencia chilena, en la que los clubes deportivos escolares tienen su sede y están vinculados a establecimientos educacionales, su objeto es "...procurar a sus socios y a los alumnos del Establecimiento Educacional (...) oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, mediante la práctica de la actividad física y deportiva..." y "promover la participación de la comunidad escolar en la práctica de actividad física y deportiva, favoreciendo de esta forma las opciones de aprendizaje que el proyecto educativo de dicho Establecimiento plantea." (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003, pp. 1 y 2)

La estructura organizativa de los clubes deportivos escolares consta de dos órganos principales (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003): la Asamblea General, con estatus de "...primera autoridad y (...) órgano resolutorio superior de la Organización...", y el Directorio, al que "...corresponde la administración y dirección superior de la Organización" (p.9). Incluye, además, a la Comisión Revisora de Cuentas encargada de la fiscalización de la actividad financiera y contable de la organización y emitir recomendaciones al respecto a los órganos superiores; así como una Comisión de Ética y la Comisión Electoral que tiene a su cargo la organización y dirección de las elecciones internas. (Gobierno de Chile, Instituto Nacional de Deportes, 2003)

En la legislación ecuatoriana se define que las organizaciones deportivas encargadas de la ejecución directa de del deporte formativo son los clubes deportivos especializados formativos que están orientados "...a la búsqueda y selección de talentos e iniciación deportiva" y se constituyen por personas naturales y/o jurídicas (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 28).

Entre las características que establece esta ley para las organizaciones deportivas, que en consecuencia también lo son para los CDEF, se precisan: a) que son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública; b) que tienen como propósito la plena

consecución de los objetivos que la ley contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial; c) que no podrán realizar proselitismo ni perseguir fines políticos o religiosos y; d) que la afiliación o retiro de sus miembros, será libre y voluntaria cumpliendo con las normas legales que están determinadas al efecto. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 15)

La obtención de la personería jurídica de un CDEF exige el cumplimiento de los requisitos siguientes: a) estar conformado por 25 socios como mínimo; b) estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo; c) justificar la práctica de al menos un deporte; d) fijar un domicilio y; e) los demás requisitos que determina la Ley y su Reglamento. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 28). En relación con el proceso concerniente a su gestión, la legislación ecuatoriana establece un conjunto de responsabilidades y facultades que son de carácter general para las organizaciones deportivas y, por consiguiente, atañen también a los CDEF.

Entre los principios que postula en su artículo cuatro se destacan los de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, etaria, sin discriminación alguna. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010)

A los fines de la investigación interesa destacar los principios de eficacia, eficiencia, calidad y evaluación; todos íntimamente relacionados. Desde estos principios se puede sustentar la necesidad de la práctica de la evaluación como un mecanismo de gestión altamente valioso para el mejoramiento de la calidad.

El artículo cinco, que atañe específicamente a la gestión, postula el deber de los directivos de las organizaciones deportivas de "...promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano" (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010). La referencia a la prioridad de la atención al factor humano en la gestión de las organizaciones deportivas, apunta hacia una dimensión esencial que la evaluación de la gestión de los CDEF deberá considerar.

Otro asunto que compete a la gestión de las organizaciones deportivas, y por tanto a los CDEF, es el reconocimiento de su autonomía "...en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones" (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 6). El ejercicio de una autonomía responsable, que propenda a un desempeño de alta calidad en la gestión y a resultados relevantes de los CDEF, ha de ser un elemento que tampoco puede ser ignorado al modelar y ejecutar la evaluación de la gestión de estas organizaciones.

En relación con la estructura organizacional, la ley establece dos organismos fundamentales de gobierno interno de los CDEF, que son comunes a todas las organizaciones deportivas ecuatorianas: la Asamblea General, que es su máximo órgano, y el Directorio. Junto a estos, se estipula que los clubes pueden tener otros órganos estructurales, en dependencia de lo que norman sus Estatutos y reglamentos, de conformidad con su modalidad deportiva. (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010, artículo 21)

La evaluación de la gestión de los CDEF tendrá que considerar, irremisiblemente, la constitución y funcionamiento de sus estructuras de gobierno, de lo que depende, en gran medida, la efectividad en el desarrollo y los resultados de las tareas y procesos que deben acometer. Durante la búsqueda bibliográfica se encontraron pocas experiencias investigativas relacionadas con el proceso de gestión de los CDEF en Ecuador. Una de ellas es la planteada por Arévalo y Arévalo (2016), consistente en una propuesta de "estructuración organizacional y administrativa del Club Deportivo Especializado Formativo Russo", enfocada a lograr el crecimiento de dicha organización "como empresa deportiva" (p. 51).

Desde la perspectiva de esta autora, la intención de desarrollar este tipo de club como empresa, contradice los propósitos con que está concebida la creación de estas organizaciones deportivas en el contexto ecuatoriano. La propuesta intenta contextualizar a la gestión de los CDEF un conjunto de 14 principios de dirección conocidos: división del trabajo, b) autoridad, c) disciplina, d) unidad de comando, e) unidad de dirección, f) subordinación de los intereses individuales al interés general, g) remuneración, h) centralización, i) la cadena escala, j) puntualidad, k) equidad, l) estabilidad en la tenencia de personal, m) iniciativa y , n) espíritu de equipo (Arévalo y Arévalo, 2016, p. 51 y 52)

Llama la atención la ausencia de algún(os) principio(s) que haga(n) alusión explícita a la mejora continua de la gestión como condición necesaria para la elevación de la calidad del desempeño organizacional, y a la utilización de mecanismos como la evaluación con tal fin.

Asimismo, la propuesta aborda “etapas del proceso de administración del club”, basadas en las funciones clásicas del proceso administrativo enunciadas por Fayol (1977), adecuadas al marco organizacional de un club deportivo especializado formativo, y se listan competencias gerenciales (para la comunicación, para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, multicultural y para la autoadministración), de que han de ser portadores los directivos del club. La propuesta complementa la estructura de gobierno establecida para las organizaciones deportivas en la normativa ecuatoriana con la inclusión de un Director Deportivo, como “...máximo responsable de los aspectos deportivos” y encargado de “...elaborar, desarrollar y poner en práctica la Planificación Deportiva...” (p.69).

## **CONCLUSIONES**

1. A partir de la sistematización desarrollada en torno al desarrollo teórico del objeto abordado en la investigación y el estudio de la normativa legal ecuatoriana relacionada con los mismos se arriba a un conjunto de conclusiones que constituyen síntesis del marco teórico-referencial de esta investigación y apuntan a elementos que deben ser tenidos en cuenta al tratar lo concerniente a la Gestión de los Clubes deportivos Especializados Formativos, así como la gestión de los CDEF ha de comprenderse como un proceso social que articula el conjunto de procesos que son el contenido de su actividad, delimitado en el desarrollo del deporte formativo con las tareas que le son inherentes: la iniciación deportiva, la enseñanza- aprendizaje de las disciplinas deportivas y la búsqueda y selección de talentos deportivos.
2. Como todo proceso de gestión presume que sus objetivos se logren con el máximo de efectividad, se concreta mediante la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos que son contenido de su actividad y exige de los encargados de su conducción el despliegue de un conjunto de roles para asegurar una adecuada interacción con las restantes personas de la organización; la gestión de los CDEF está singularizada por su condición de “entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública”; su facultad para ejercer una “autonomía responsable” que

debe propender a un desempeño de alta calidad; y su funcionamiento a partir de una estructura organizacional regulada por la ley, que puede ser complementada en conformidad con su normativa específica.

## **Referencias Bibliográficas**

Acosta, E. (2012). Iniciación y formación deportiva: una reflexión siempre oportuna Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica 15 (Supl. Olimpismo), 57 - 65 Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v15s1/v15s1a08.pdf> Consultado: 09/11/2018

Almaguer, A. (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios (Tesis Doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba

Arévalo, C. D. y Arévalo J. P. (2016). Propuesta organizacional administrativa y estructural para el Club Deportivo Especializado Formativo Russo en la ciudad de Cuenca (Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Cultura Física). Universidad de Cuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25518/1/tesis.pdf> Consultado: 14 de noviembre de 2018

Asamblea Nacional del Ecuador (2010). Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. En Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador. Año II -- Quito, Miércoles 11 de Agosto del 2010 -- N° 255

Atsotegi, C. S. (s/f). Proyecto Deportivo Escolar. Diputación Foral de Bizkaia. <http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/ProyectoDeportivoEscolar%281%29.pdf?hash=6cf120026135c3f0807b32420ae36f6e> . Consultado: 26/11/2018

Ayala, M. y Benavides, L. A. (2014). Detección Y Selección De Los Talentos Deportivos. Comparación de los programas utilizados por los clubes de fútbol en Bogotá. Trabajo de Grado II. Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3885/Ayalamaria2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado 03/01/2019

Barroso, G. (2011). Modelo de Gestión de la Evaluación Exante de Proyectos de Ciencia e Innovación con Enfoque de Integración Estratégica para Organizaciones de Actividad Física y Deporte. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, La Habana

Brainly (2015). 5 características del club deportivo (organización social). Recuperado de: <https://brainly.lat/tarea/1586871> Consultado 7/11/2018

Calderón, R. (2016). Selección de Talentos Deportivos. Recuperado de: <http://www.athleticsnacac.org/wp-content/uploads/2016/09/PPX-Seleccio%CC%81n-de-Talentos-Deportivos-Raul-Calderon.pdf> Consultado: 03/01/2019

Calderón, R. (2016). Selección de Talentos Deportivos. Recuperado de: <http://www.athleticsnacac.org/wp-content/uploads/2016/09/PPX-Seleccio%CC%81n-de-Talentos-Deportivos-Raul-Calderon.pdf> Consultado 03/01/2019