



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DE
LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024**

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Kleyner Jimmy López Lucas

LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de profesor tutor del trabajo de titulación, **“Gestión administrativa en los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, año 2024”**, elaborado por el **Sr. Kleyner Jimmy López Lucas**, egresado de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez; MSc.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado, “**Gestión administrativa en los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, año 2024**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Kleyner Jimmy López Lucas** con cédula de identidad número 2450010976 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Kleyner López', with a stylized flourish at the end.

.....

López Lucas Kleyner Jimmy

C.C. No: 245001097-6

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios quién nunca me dejó caer guiando paso a paso este proceso, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza brindándome la resiliencia necesaria para superar los desafíos. A mis padres por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional, quiénes con sus palabras de aliento han sido el motor que me impulsa a seguir adelante. Gracias por creer en mi sueños y ser parte de esta etapa tan importante.

López Lucas Kleyner Jimmy

Agradecimiento

Ante todo, agradezco a Dios, quién fue mi guía durante este camino y por darme la fortaleza para superar los desafíos. A mis padres quienes siempre estuvieron a mi lado apoyándome sin importar las condiciones.

A mi tutor por su orientación para realizar mi trabajo de investigación, mi especialista quién con sus valiosas enseñanzas tuvo la paciencia de guiarme día a día, mis docentes nutriéndome de los conocimientos necesarios que ayudaron a darle forma a este proyecto.

Finalmente, a mis amigos y colegas del deporte por sus palabras de aliento incluso en los momentos más difíciles compartiendo conmigo cada victoria y cada reto superado, a todos ustedes mis más sinceros agradecimientos.

López Lucas Kleyner Jimmy

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing. Sabina Villón Perero, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, MSc.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Índice General

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I	22
Marco referencial	22
Revisión de la literatura	22
Desarrollo de teorías y conceptos	28
Fundamentos legales	44
Capítulo II	47
Metodología	47
Diseño de la investigación	47
Métodos de la investigación	48
Muestra	50
Capítulo III	53
Resultados y Discusión	53
Análisis de los datos	53
Análisis de los resultados de las entrevistas	53
Análisis de los resultados de las encuestas	58
Discusión	73
Conclusiones	85
Referencias	87
Apéndice 1	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Clubes de fútbol profesional registrados en la provincia de Santa Elena	49
Tabla 2 Muestra por conveniencia	50
Tabla 3 Distribución de encuestas y entrevistas.....	50
Tabla 4 Definición clara de objetivos.....	58
Tabla 5 Recursos financieros necesarios	59
Tabla 6 Reuniones de coordinación	60
Tabla 7 Capacitaciones para el desarrollo profesional	61
Tabla 8 Cumplimiento de objetivos	62
Tabla 9 Revisión y actualización de políticas del club	63
Tabla 10 Mejoramiento prioritario de sistema de gestión.....	64
Tabla 11 Comunicación interna.....	65
Tabla 12 Principal fuente de ingresos	66
Tabla 13 Selección del personal.....	67
Tabla 14 Obstáculos que evitan el crecimiento del club	68
Tabla 15 Nivel de inversión en talento juvenil.....	69
Tabla 16 Satisfacción en la Gestión Administrativa	70
Tabla 17 Actualización de reglamentos internos	71
Tabla 18 Principal obstáculo administrativo	72
Tabla 19 Análisis Foda	81

Índice de Figuras

Figura 1 Definición clara de objetivos.....	58
Figura 2 Recursos financieros necesarios.....	59
Figura 3 Reuniones de coordinación	60
Figura 4 Capacitaciones para el desarrollo profesional	61
Figura 5 Cumplimiento de objetivos	62
Figura 6 Revisión y actualización de políticas del club.....	63
Figura 7 Mejoramiento prioritario de sistema de gestión.....	64
Figura 8 Comunicación interna.....	65
Figura 9 Principal fuente de ingresos	66
Figura 10 Selección del personal.....	67
Figura 11 Obstáculos que evitan el crecimiento del club	68
Figura 12 Nivel de inversión en talento juvenil.....	69
Figura 13 Satisfacción en la Gestión Administrativa.....	70
Figura 14 Actualización de reglamentos internos.....	71
Figura 15 Principal obstáculo administrativo	72
Figura 16 Estructura organizacional general para clubes de fútbol profesional.....	84



Gestión administrativa en los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, año 2024

Autor: López Lucas Kleyner Jimmy

Tutor: Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

Resumen

El trabajo de investigación denominado Gestión administrativa en los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, analiza las necesidades de las instituciones deportivas los cuales enfrentan desafíos internas que les impiden alcanzar una sostenibilidad financiera y deportiva, Para abordar esta situación se logra cumplir con el objetivo de la investigación donde primero se llevó a cabo un análisis de la situación actual de los clubes, seguido de investigaciones científicas que ayudaron a la interpretación de diferentes aspectos relacionados con la administración deportiva y los modelos de gestión. Posteriormente se recopiló información detallada mediante instrumentos de recolección de datos previamente elaborados que incluyeron entrevistas a los directivos y presidentes de los clubes además de encuestas dirigidos a los trabajadores administrativos y operativos de las distintas instituciones deportivas ligadas al fútbol profesional. La evidencia recae en que la situación actual de los clubes de la Provincia de Santa Elena en su mayoría poseen un modelo de gestión ineficaz incapaz de alcanzar metas ambiciosas a nivel nacional debido principalmente por la limitación financiera y escasas implementaciones de estrategias eficaces. Para superar las adversidades dentro de los clubes se propuso la implementación de mejoras dentro de los modelos de gestión además en caso de que el análisis situacional lo requiera una reestructuración del organigrama. Finalmente se argumenta que la implementación de las estrategias adaptables tiene el potencial de cambiar la realidad de los clubes y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras claves: *Gestión administrativa, fútbol profesional, administración.*



Administrative management in professional football clubs in the province of Santa Elena, year 2024

Author: López Lucas Kleyner Jimmy

Tutor: Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

Abstract

The research work called Administrative Management in Professional Football Clubs in the Province of Santa Elena, analyzes the needs of sports institutions which face internal challenges that prevent them from achieving financial and sporting sustainability, To address this situation it is possible to meet the objective of the research where an analysis of the current situation of the clubs was first carried out, followed by scientific research that helped to interpret different aspects related to sports administration and management models. Subsequently, detailed information was collected through previously developed data collection instruments that included interviews with the directors and presidents of the clubs, as well as surveys aimed at the administrative and operational workers of the different sports institutions linked to professional football. The evidence relapses in the current situation of the clubs in the Province of Santa Elena, most of them have an ineffective management model, incapable of achieving ambitious goals at the national level, mainly due to financial limitation and scarce implementation of effective strategies. To overcome adversities within the clubs, the implementation of improvements within the management models was proposed, in addition to a restructuring of the organizational chart in case the situational analysis requires it. Finally, it is argued that the implementation of adaptive strategies has the potential to change the reality of clubs and guarantee their long-term sustainability.

Keywords: *Administrative management, professional football, administration.*

Introducción

En la actualidad, en un mundo gobernado ampliamente por el fútbol siendo el deporte más popular que a su vez genera más movimiento de dinero entre distintos países y en diferentes épocas del año, la estabilidad para mantenerse siempre a muy alto nivel genera una necesidad de estar innovando e implementando métodos, modelos y estrategias de gestión que ayuden a tener una estabilidad tanto administrativa como deportiva la cual es regulada constantemente por la máxima entidad a nivel mundial, Federación internacional de fútbol asociación o más conocida como la FIFA que es la encargada de organizar los torneos con más prestigios a nivel de clubes y confederaciones nacionales en distintos y determinados lapsos de tiempo.

Grandes clubes importantes del mundo se han acoplado a distintas teorías para maximizar su gestión deportiva, en este campo existen diversos autores que gracias a sus pensamientos sobre la administración dejaron ideas que hasta el día de hoy son consideradas como pilares para una gestión eficaz, el más trascendental es Henri Fayol quien con una visión clara introduce al mundo cinco funciones básicas de la administración distribuidas por etapas, las cuales son la Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control en ese orden respetivamente (Roberto, 2009).

Por otro lado, el fútbol está constantemente en evolución y la gestión administrativa deportiva mejora a pasos agigantados con el fin de mantener un balance en dichas instituciones, su gestión eficaz es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas instituciones deportivas, dicha opinión fue compartida por Coutinho (2023) quién menciona algo que viene ocurriendo hace ya varios años el cual es la constante evolución del fútbol en la actualidad.

La gestión administrativa es crucial para renovar la iniciación deportiva ya que una buena gestión de los recursos de la institución facilita la integración del equipo de trabajo y mejora el ambiente laboral dentro de la organización, además de proponer una asignación de actividades específicas que debe realizar los miembros del directorio lo que mejora la eficiencia de los trabajadores la cual genera un impacto positivo en la administración. Varias ligas como la Copa Libertadores, copa mundial de la FIFA, La liga de Campeones organizada por la UEFA son solo unas de las competencias más importantes del mundo, las cuales por su exigente rendimiento deportivo se requiere una eficiente gestión administrativa para seguir compitiendo al máximo nivel.

En el Ecuador, la gestión administrativa deportiva ha sido fundamental en los últimos años lo que marca una línea muy pronunciada entre las organizaciones deportivas que cuentan con un eficiente modelo de gestión y los clubes que por diversos motivos carecen del modelo. En el Ecuador, al referirnos a la gestión administrativa de los clubes de fútbol profesional, se encuentran distintos aspectos a tomar en cuenta, para ello empezamos por el ente regulador quien se denomina "La Liga Profesional de Fútbol" o más conocida por su nombre comercial como "Liga Pro", quien es la encargada desde el año 2019 de la organización de campeonato nacional de fútbol profesional con su presidente Miguel Ángel Looor hasta la fecha de publicación de este trabajo de investigación (Torneo organizado por FEF hasta 2018).

Para eso gracias a los registros oficiales y hasta la fecha publicación de esta investigación, se encuentran registrados 16 clubes de fútbol profesional en la primera categoría del balompié ecuatoriano en su respectiva Serie A, mientras que en su segunda división denominada Serie B cuenta con 10 equipos participantes, sin embargo, el fútbol profesional del país enfrenta constantes desafíos administrativos que a su vez son evidenciados por sus resultados deportivos, la gestión administrativa de estos clubes es un tema complejo que requiere un amplio análisis por personas altamente capacitadas para ello, por esa razón esta investigación va enfocada directamente a la administración de los clubes con opiniones de los mismos miembros de estas organizaciones deportivas.

La importancia de un modelo de gestión que sea efectivo según la realidad actual de cada institución resulta necesario de mantener debido a los constantes factores internos o externos que influyen en el rendimiento deportivo de los principales actores que son los futbolistas, los cuales en la mayoría de los casos, limitan el control de las situaciones o problemas que atraviesa la institución aunque les afecte directamente, pero el modelo de gestión deportivo de los clubes ecuatorianos han logrado ser capaces de tener una sostenibilidad para cumplir los objetivos planteados, el simple hecho de llevar un control de lo que se realiza dentro de los clubes garantiza un funcionamiento de estas instituciones.

Existe la creencia de que si un modelo de gestión es eficiente para un equipo este mismo modelo puede ser aplicado en otras instituciones lo que lleva a ciertos clubes a confiarse en que el modelo que están utilizando es el correcto para sus exigencias, cosa que puede estar más cerca de la realidad actual, en esta investigación se abordará este contexto mediante la opinión de expertos en el tema, para eso primero entendamos lo que sucede dentro de la provincia.

En el contexto del fútbol local en la provincia de Santa Elena reconocida por su cultura, tradiciones y lugares turísticos, cuenta con 15 Clubes de fútbol profesional registrados hasta la fecha de elaboración de la presente investigación entre los cuales encontramos nombres como: Club Sport Bilbao, Barracuda Fútbol Club, Deportivo Santa Elena Sumpa, Peninsulares Fútbol Club, Santa Elena Sporting Club, Carlos Borbor, Huancavilca Sporting Club y otros como Atlético Porteño que actualmente se encuentra inactivo representó a la provincia en la serie B del fútbol profesional, sin embargo al igual que el contexto del país también cuenta con su propia estructura deportiva ya que se maneja con autonomía con su propia asociación llama "Asociación de Fútbol Profesional de Santa Elena" (AFPSE).

Dicho todo esto, la situación de los clubes de fútbol profesional de la provincia es muy diferente a sus similares de primera categoría participantes de Liga Pro, todos se manejan bajo las mismas bases o estructura, por medio de generalidades básicas de un club profesional, como lo son su gestión administrativa, deportiva, estructura organizativa, departamentos, entrenadores, presidente, socios, etc. Y como todo club profesional sus resultados deportivos son reflejo de su eficacia o ineficacia gestión que se aplique administrativamente, pero, por otro lado, al contar con una notoriedad reducida a la que cuentan los clubes de categorías superiores, su visibilidad para las marcas, patrocinadores, etc. Será diferente en menor relevancia, lo que lleva a la dificultad de una sostenibilidad económica que los ayude a cumplir sus objetivos institucionales.

La gestión administrativa de estos clubes es un tema complejo de abordar debido a que ninguna institución es igual a otra, pero en lo que si se asemejan es en que siempre sus presidentes generalmente con experiencia llevan una planificación de los objetivos a cumplir, los mismos que varían según el contexto del club, mientras que unos apuntan a metas ambiciosas como el campeonato y ascenso a la primera categoría, otros se acoplan a sus limitaciones y plantean objetivos comunes como salvar la categoría o mantener una sostenibilidad que les permita seguir compitiendo el año siguiente sin multas o restricciones por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF).

Distintos factores ya sean internos o externos han afectado a la administración de dichos clubes de fútbol profesional, con problemáticas que van desde temas económicos como escases de financiamiento inconvenientes en su gestión deportiva, los principales clubes protagonistas a nivel mundial, tienen un déficit en la gestión de sus recursos.

Cabe recalcar que en este nivel considerado la élite del fútbol, las distintas instituciones deportivas tienen métodos de financiamiento diferentes debido a su gran popularidad, lo cual les da la oportunidad de crecer constantemente gracias a su grandes ingresos económicos provenientes de taquilla por entradas vendidas, asociaciones con marcas reconocidas, venta de productos de merchandising, entre otros. Lo cual a la mayoría de los clubes les genera una rentabilidad que garantiza una sostenibilidad económica a largo plazo que a su vez se refleja en los resultados deportivos obtenidos por el club.

Para poder tener un balance entre lo deportivo y administrativo, el club debe manejar un modelo de gestión eficiente que garantice el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, y es aquí donde nace la problemática que se extiende a nivel global, distintos clubes al proponerse metas ambiciosas desnivelan ese balance tan importante dentro de la administración, lo que genera problemas internos significativos como deudas con entrenadores, jugadores y su personal administrativo, aunque no es común observar a clubes de élite atravesar problemas financieros, si hay casos excepcionales que debido a una incorrecta o ineficiente gestión administrativa terminan endeudados y con sanciones impuestas por la FIFA, la problemática se extiende hasta el otro lado de la moneda, donde el denominado Fair play financiero la cual consiste en mantener un balance entre los ingresos y los gastos del club con el fin de que se gaste menos de lo que se ingresa.

Como es de conocimiento en las instituciones deportivas, las problemáticas que tienen los clubes de élite surgen por un factor en común, que viene directamente desde la gestión administrativa de la cual disponen para sus actividades diarias, a esto se suma el hecho de que los trabajadores administrativos y operativos de dichas instituciones deportivas son altamente capacitados y competentes para las labores que se les asignen, entonces, la problemática radica directamente en otro sector.

Dicho esto entramos al análisis de los problemas administrativos que puede existir en el contexto del Ecuador y nos encontramos con algo en particular, a diferencia de los clubes de élite donde la diferencia entre sus ingresos y sus egreso son tan pronunciados o por el contrario su ingresos son ampliamente superiores a sus egresos, en el país la realidad de los clubes de fútbol profesional es otra, distintas instituciones deportivas de ciertos sectores del país se encuentran egresos muy distantes de sus ingresos, lo que genera deudas impagables que a la larga derivan en sanciones.

Este déficit financiero tan pronunciado es producto de una gestión administrativa deficiente por parte de los clubes ecuatorianos, ya que los casos de esta problemática aumentan gradualmente, en los últimos años se volvió común observar a instituciones deportivas con amplia trayectoria y títulos importantes a nivel nacional e internacional descender por incumplir las normativas como aportes al seguro, incumplimiento de pagos de salarios o como sus similares a nivel mundial problemas con el Fair play financiero.

A diferencia del contexto mundial, los clubes de fútbol profesional del Ecuador reciben ingresos considerados bajos con los que puedan nivelar sus egresos, casos excepcionales como los clubes más populares del país (Barcelona, Emelec, Liga de Quito) que cuentan con una hinchada numerosa que se traduce en grandes ingresos por taquilla y venta de merchandising, otros clubes sin tantos aficionados dependen únicamente de sus socios, patrocinadores e inversionistas responsables de financiar el club.

Por otro lado, también existen casos peculiares dentro de nuestro fútbol nacional que llaman la atención, clubes sin recursos financieros y administrativos como poca eficiencia que aún siguen en competencia por mantener la categoría ya sin objetivos claros, presidentes, personal administrativo y operativos, jugadores renuncias a sus actividades debido a inconformidades, salarios pendientes y diversos factores insostenibles por un manejo inadecuado de su gestión administrativa.

Las distintas problemáticas que radican en este ámbito, provienen desde años anteriores siendo resultado de la acumulación de conflictos tanto interno como externo que a la larga atraen problemas más grandes desestabilizando a sostenibilidad de los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, casos como de El Nacional o Cumbayá son estudiados como un ejemplo claro de una ineficiente gestión administrativa, mientras que instituciones como Independiente del Valle que sin tener muchos años en el fútbol de primera ya han conseguido logros relativamente grandes bajo un modelo de gestión empresarial eficiente con un personal altamente capacitado para las funciones que se les asignan.

Los factores más comunes que generan inconvenientes en el mayor de los casos provienen de dentro de la institución, distintos métodos que aparentan ser efectivos para unos clubes resultan solo ocasionar problemas en otros, esa problemática requiere un análisis interno de las situaciones por las que pasa actualmente los clubes debido a que las estrategias de los moldeos de gestión pueden llegar a ser perjudiciales sin la aplicación correcta de los métodos más eficientes que destine la administración.

Al mencionar a los clubes profesional de segunda categoría de la provincia de Santa Elena, nos encontramos con una situación totalmente diferente al contexto nacional y mundial, las problemáticas existentes dentro de estas instituciones deportivas casi en su totalidad de la gestión administrativa y deportiva de los clubes son escasos los casos de éxito y los resultados deportivos son evidencia de aquello.

Los clubes de fútbol profesional plantean objetivos normalmente a corto y mediano plazo debido a que su capital disponible les impide una tranquilidad financiera capaz de perseguir metas ambiciosas, en el contexto local encontramos instituciones que cuentan con los recursos financieros suficientes para alcanzar sus objetivos, mientras que otros con metas comunes como participar para mantener la categoría, distintos clubes como Huancavilca Sporting Club, Deportivo Santa Elena Sumpa denominados los gigantes de la provincia, actualmente encontraron nuevos rivales inscritos con un capital financiero abultado, clubes como Luz Valdivia, Ferrocarril Oeste y Africano Fútbol Club con su primera participación en el año 2024, dieron talle tanto de participar en el torneo provincial y competir por el ascenso a Primera B, esto beneficia al fútbol provincial al generar más disputa por la obtención de un cupo.

A diferencia de sus similares de primera categoría la visibilidad de estos clubes es baja lo que también se traduce en una inversión escasa por parte de patrocinadores y poco internes de las marcas para invertir en estas instituciones, además, cuentan con poca y nula taquilla por partidos ya que en la mayoría de los casos tampoco cuentan con estadio propio y disponen de una afición inferior a las 100 personas donde se incluyen socios y personal administrativo.

En esta instancia se encuentran clubes que por una ineficiente gestión fueron sancionados a tal grado de perder la categoría de élite, clubes como liga deportiva de Portoviejo, deportivo Quito, liga de Loja, entre otros con gran historia a nivel nacional y que ahora lucha en el denominado infierno de la segunda categoría en buscan del ascenso año tras año

Se observan resultados deportivos tan abultados dentro del fútbol profesional especialmente en la provincia de Santa Elena lo cual evidencia una brecha abismal entre una institución y otra, los recursos disponibles para un club y su contexto es muy diferente al de los demás, la dificultad de la competición y los clubes que son favoritos al título resultan ser los mismos que cuentan con ingresos superiores ya sean por inversores, patrocinadores o patrimonio neto del presidente de la institución deportiva.

Para desarrollar la **formulación del problema** es fundamental realizar una investigación detallada y precisa que permita identificar la situación estudiada de manera clara y concreta sin escatimar esfuerzos, esto nos lleva al desarrollo de una pregunta que recopile la problemática central a abordar:

¿De qué manera la eficiente gestión administrativa por parte de los directivos de los clubes profesional de fútbol de Santa Elena mejorará su desempeño deportivo?

Con el único propósito de profundizar más en esta problemática, se lleva a cabo una **sistematización del problema** con el objetivo de analizar la situación con preguntas que nos permita comprender diversos aspectos:

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en los clubes profesional en la provincia de Santa Elena?

¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los clubes profesional de la provincia de Santa Elena en términos de gestión y como impactan en su desarrollo y éxito deportivo?

¿Qué métodos contribuirán al correcto funcionamiento de un modelo de gestión eficiente para los clubes profesional de la provincia de Santa Elena?

Con base a la sistematización, se establece el **Objetivo general** para garantizar el cumplimiento eficientemente de los aspectos clave de la investigación:

Determinar el modelo de gestión adaptable en base al análisis situacional que requieren los clubes profesional de fútbol de la provincia de Santa Elena.

Los **Objetivos específicos** que orientarán el desarrollo de esta investigación con el fin de respaldar y validar al alcance de los objetivos que se quieren alcanzar en el ámbito de la gestión administrativa deportiva son los siguientes:

- Analizar el estado actual de la gestión administrativa en los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.
- Identificar las principales deficiencias y problemas en la gestión administrativa de los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.
- Diseñar el modelo de gestión adaptable al contexto y su viabilidad para los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.

La **Justificación teórica** del siguiente trabajo de investigación se sustenta por la necesidad de aplicar un modelo de administración eficiente que se pueda adaptar a las situaciones actuales de dichos clubes lo cual al alcance de los objetivos deportivos establecidos ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esto se apoya fuertemente en que deben ir tomados de la mano la administración y gestión financiera del club con el rendimiento deportivo que a su vez deben evidenciarse en los buenos resultados deportivos que se alcancen. Basándonos en el contexto del fútbol profesional en el Ecuador, dentro de la gestión de los clubes influyen también aspectos como los culturales, sociales o políticos lo que lleva a reformas dentro de cada una de las instituciones deportivas y en el marco general de las competiciones donde participen estos clubes (Gutierrez, 2022).

Otro aspecto fundamental que fundamenta este trabajo de titulación es lo mencionado por Builes (2023) quien tenía la idea de obtener resultados deportivos de acorde al presupuesto que se maneja dentro del club al mantener un balance entre los costos operacionales y los ingresos ya sean mensuales, anuales o por temporada. Este estudio sobre la gestión administrativa también abarca el otro lado de la moneda, distintos clubes profesionales al tener aspiraciones deportivas altas y al contar con el presupuesto mínimo para cubrir esa demanda terminan por endeudarse lo que a su vez debido a incumplimientos de pago generan multas por parte de la FEF o demandas de parte de los jugadores o directivos del club, lo que lleva a una especie de bola de nieve que afecta significativamente al proyecto deportivo y la institución en general.

En cuanto a la teoría de la gestión administrativa deportiva de los clubes pertenecientes a la provincia de Santa Elena se señala un aspecto fundamental que recae en la eficacia administrativa debido a los diferentes inconvenientes que atraviesan las distintas instituciones, con el fin de disminuir las falencias en clubes con presupuestos limitados y gracias al planteamiento de estrategias de mejoras que optimicen desde la adecuada distribución de los roles de los trabajadores administrativos, hasta la eficacia de los resultados en el ámbito deportivo, donde la clave es la eficiencia administrativa, pero para eso se necesita contar con parámetros determinantes como una comunicación efectiva entre todos los departamentos del club, personal altamente capacitado para cumplir sus roles y obligaciones y debido al contexto actual del deporte en general que avanza constantemente día tras día, los modelos y estrategias que se implementen se debe evitar una gestión rígida permitiendo la flexibilidad adaptándose a los cambios constantes.

Por su parte, **la justificación práctica** radica en la importancia de abordar una problemática real la cual es la ineficiencia de la gestión administrativa y deportiva que ostentan los clubes profesional dentro de la provincia de Santa Elena tal y como se menciona en el planteamiento del problema donde se da a notar que debido a la escasez de buenos resultados deportivos a nivel provincial y nacional se evidencia que la gran mayoría de las instituciones dedicadas a este ámbito tienen diversas problemáticas. Zurita et al. (2017) tenía en pensamiento de que un correcto modelo de gestión administrativa llevaría a la obtención de buenos resultados deportivos o por lo menos resultados satisfactorios al mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos del club siempre basándose en el poder adquisitivo de la institución.

Además de aquello el ministerio del deporte (MDP) exige capacitaciones constantes dentro de las instituciones deportivas debido al avance y las actualizaciones constantes del fútbol en general, pero también lo crucial de tener una administración eficaz lo que genera un ambiente de trabajo óptimo para todos lo beneficia a los clubes con lo cual se obtiene resultados deportivos de acuerdo con lo planificado, también la conexión con sus aficionados lo que crea un ciclo positivo para el club. Esta justificación práctica se sustenta con la necesidad de tener indicadores claros con los que se puedan medir los objetivos planteados en el club

Este trabajo ayudaría a las instituciones deportivas a mejorar su gestión administrativa mediante distintos puntos de vista basadas en investigaciones y análisis previos a otros clubes profesionales que tienen modelos de gestión más efectivos, adaptar estos modelos al contexto de cada institución lo que mejora el ámbito deportivo sino también su economía al conseguir la estabilidad y el crecimiento constante que todo club aspira a tener.

Para que los clubes de la provincia de Santa Elena se beneficien de las estrategias de mejora dentro de la administración, se prioriza la identificación de las problemáticas mediante un análisis situacional actual debido a que ningún club tiene el mismo contexto por otro que va más allá de la gestión o el presupuesto anual que maneje. Asimismo, este estudio tiene su justificación práctica a nivel más amplio que con una flexibilidad la cual le permite ser adaptable a las instituciones deportivas con lo que se busca mejorar su administración. Al diseñar estrategias que mejoren el rendimiento del club, resulta imposible determinar el tiempo determinado para obtener cambios en los resultados deportivos, al igual que la realidad diferente de los clubes dificulta la realización de un presupuesto determinado, que en el mejor de los casos la inversión es retornada por los mismos beneficios de una correcta administración siendo un proyecto atractivos para inversores.

En la presente investigación se identifican situaciones que demandan soluciones inmediatas, por lo tanto, se procede a formular la siguiente **idea a defender**:

La implementación de un modelo de gestión eficaz basado en un análisis situacional mejorará significativamente la administración de los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.

El **mapeo** de la investigación se estructura de la siguiente manera:

Los datos de la introducción que comprende los enfoques de la investigación, el planteamiento del problema donde radican los factores de análisis, además de la formulación del problema, sistematización del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, las justificaciones tanto teóricas como prácticas y la idea a defender. Dicha sección proporciona una visión general y contextualizada de la investigación, que continúa con los siguientes capítulos.

En el **Capítulo 1**, o también llamado Marco Referencial, se enfoca en una amplia búsqueda de artículos científicos, tesis de titulación y opiniones de autores con un enfoque al tema que abordamos en este trabajo, en este capítulo abordamos los aspectos legales relacionados coherentemente con el estudio que se realiza, lo que permite fundamentar de manera sólida la investigación al integrar perspectivas teóricas que son esenciales para la comprensión.

Posteriormente, en el **Capítulo II** se enfoca a la Metodología que fue empleada en la investigación, la cual detalla su diseño y método utilizado tales como la población y muestra asignada, también las técnicas aplicadas junto a los instrumentos que ayudaron al levantamiento de la información, en este capítulo se establece los procedimientos a seguir dentro de la investigación lo cual proporciona una estructura sólida para la obtención de resultados confiables para la investigación.

Finalmente, para el **Capítulo III** al cual denominamos Resultados y Discusión, expone el análisis e interpretación de los resultados que se han obtenidos mediante los instrumentos de recopilación de datos mencionados, donde se destacan los hallazgos claves para facilitar la comprensión del lector, a su vez, se utilizan gráficos que ilustran de manera clara los resultados, y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación sobre la gestión administrativa deportiva.

Capítulo I

Marco referencial

Revisión de la literatura

Dentro del marco de la investigación, la **revisión literaria** es fundamental e indispensable para la solidez del trabajo realizado debido a la importancia de revisión de investigaciones previas bajo el mismo objetivo y por diversos autores al obtener distintos puntos de vistas siendo una base para analizar problemáticas similares a estudiarse.

Santamaría (2021) en su artículo científico titulado La gestión administrativa para la masificación del deporte elaborado en parroquia Izamba de Colombia para la revista *Communities & collections*, presenta un estudio donde su objetivo es identificar las estrategias de gestión administrativa deportiva con el fin de masificar el deporte.

La metodología empleada en este trabajo de investigación utiliza un enfoque mixto donde se aplicó un cuestionario de diecisiete preguntas a una población conformada por setenta directivos deportivos de la Liga Parroquial Izamba además de otras comisiones deportivas con un estudio transeccional o transversal, se observa un diseño de investigación no experimental que resulta útil para un trabajo enfocado al análisis y sin la manipulación de los resultados que se obtengan a través de la herramientas de obtención de datos (encuestas y entrevistas).

Esto da como resultado una ineficiencia en la estructura deportiva que además carece de una planificación por lo consiguiente llevando a distintas ineficiencias dentro de la gestión administrativa de dichos clubes de fútbol profesional, la inexistencia de una liga, asociación o grupos que den soluciones a las necesidades que surjan por parte de la población genera incertidumbre dentro de la parroquia de cara a lo que se quiere conseguir en el ámbito del deporte y sobre todo por la escasa importancia que le brindan a la problemática descrita

En conclusión, con el objetivo de masificar el deporte en la parroquia, el autor resaltó la necesidad de ampliar el alcance de la gestión, al igual de proponer la creación e implementación de políticas para fortalecer la estructura de la organización, además, también incluyó el desarrollo e implementación de una estrategia específica para la gestión deportiva. De tal manera Santamaría en el presente estudio enfatiza que contar con un orden jerárquico de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos por la institución, y aunque como sugerencia manifiesta mejorar la gestión administrativa y deportiva, como los programas de activación implementados se genera un gran paso hacia el éxito de la parroquia.

Para profundizar en este ámbito analizamos un artículo realizado por Aguilera (2024) para la revista educativa y deportiva MENTOR de la ciudad de México titulado Modelos administrativos para la gestión y operación de las organizaciones deportivas donde se destaca la relevancia de comprender las particularidades y características del contexto ecuatoriano lo que resulta esencial para el diseño e implementación de estrategias que se pueden optar para mejorar el desempeño de los clubes deportivos por medio de un eficaz modelo de gestión que responda adecuadamente a las necesidades y desafíos locales. El objetivo de la investigación recae en exponer ciertos modelos de gestión administrativa, analizar sus ventajas y las posibles destentabas que podrían tener para identificar si un modelo podía ser utilizado para una o más instituciones deportivas, el estudio también incluye el análisis de los modelos de gestión que resultan eficaces en otras instituciones fuera del país y su aplicabilidad en el contexto ecuatoriano.

La metodología utilizada es la descriptiva no experimental, la cual permite el análisis de los resultados sin una manipulación garantizando la validez y eficacia además del uso de encuestas y entrevistas que son las herramientas más efectivas. El análisis que implementaron los autores en el trabajo de investigación sobre la gestión administrativa en el Ecuador señala que una planificación rigurosa y contar con una organización eficiente resultan factores claves que influyen directamente en la efectividad de los resultados tanto administrativos como deportivos del club.

Los resultados reflejan la adaptación de estos métodos donde garantizarían el éxito de las instituciones en sus proyectos deportivos a largo plazo. Para crear una sostenibilidad de la administración del club, se necesitan diversos métodos que van de la mano con las estrategias implementadas, todo con una sola alineación hacia el alcance de los objetivos institucionales del club, donde la comunicación es pilar para el óptimo funcionamiento de las instituciones deportivas. Se requiere que todas las áreas manejen una estructura jerárquica bien definida con una asignación clara de los roles y funciones para el cumplimiento efectivo de las actividades del club.

En conclusión, la investigación al arrojar que el mismo modelo de gestión solo es eficaz para la institución que fue creada, se entiende que sería ineficiente aplicar el mismo modelo a otro club sin antes haber realizado un previo análisis para identificar si es adaptable bajo el contexto del club o requiere realizar ciertos cambios en su estructura, gestión y sobre todo presupuesto que se maneje en el club.

Al seguir con la revisión de la literatura nos enfocamos en el artículo titulado Modelo de Gestión Administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador, dicho trabajo fue realizado por Zurita et al. (2017) en la provincia de Tungurahua Ecuador para la Revista Iberoamericana, cuyos objetivos de este trabajo de investigación motivados con el crecimiento del fútbol profesional en Ecuador y luego de un exhaustivo análisis a distintas instituciones deportivas, proponer un modelo integral de gestión administrativa que va dirigido a los clubes deportivos, obligados por la necesidad de adaptarse a los constantes cambios que demanda este ámbito, cambios que radican desde lo social, económico y en gran parte lo deportivo

La metodología utilizada en el presente artículo científico se fundamenta en métodos descriptivos y explicativos, para eso se aplicaron encuestas a diferentes personas y autoridades enlazados con el fútbol de la provincia de Tungurahua, entre ellos jugadores, entrenadores, presidentes de clubes y otros involucrados con la administración deportiva con lo que se busca obtener información valiosa bajo herramientas de procesamiento de datos como SPSS, Excel y por supuesto Google Forms

Dicha investigación arroja como resultados la importancia de la implementación de distintos enfoques administrativos con mayor eficiencia que no solo de delimite a ciertas áreas, sino que aborden desde la gestión financiera hasta el área de recursos humanos en los clubes. Los autores en este trabajo de investigación aseguran que este enfoque integral facilita una administración deportiva más eficiente y sobre todo sostenible a mediano y largo plazo permitiendo que estas instituciones deportivas optimicen sus recursos y alcancen sus objetivos propuestos.

En conclusión, se destaca que la profesionalización de la administración de los clubes es de suma importancia para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional siendo un factor determinante para mejorar el rendimiento deportivo al estar ampliamente involucrado en los resultados obtenidos por el club, por lo tanto, es de total relevancia poco a poco integrar practicas modernas y eficaces de gestión administrativa ya que se ha vuelto fundamental para que las instituciones deportivas enfrenten los retos tantos administrativos como deportivos que surgen de forma imprevista tanto por factores internos y externos al club. La necesidad de adaptarse al cambio va más allá de una estrategia, debido a los cambios contantes del deporte, la adaptabilidad y flexibilidad son aspectos de la administración donde no se deben escatimar costos.

Marín et al. (2021) en su trabajo de titulación denominado Gestión administrativa en los clubes deportivos previo a su título de licenciado en Educación Física y Deporte cuyo objetivo de este trabajo de investigación fue desarrollar una herramienta para evaluar el nivel del desarrollo administrativo de los clubes deportivos por medio de la creación de un instrumento de recopilación de información en forma de encuesta cuidadosamente diseñado para garantizar la obtención de los datos más relevantes y precisos.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación es la mixta exploratoria capaz de combinar los métodos cuantitativos con los cualitativos y así recopilar y analizar los datos obtenidos para hallar soluciones específicas generando soluciones a las problemáticas identificadas. Además, se incluyó una guía de protocolo ético que sirvió para su aplicación lo cual asegura la confidencialidad de las personas que participaron en las encuestas que contaba de treinta (30) preguntas formuladas de manera clara y concisa para obtener respuestas excluyentes del “sí” o “no” lo que facilita posteriormente la interpretación de análisis de dichos resultados, los cuales arrojaron un nivel bajo en el desarrollo administrativo deportivo de los clubes del Índer Envigado ubicados en Antioquia Colombia.

Los resultados de la investigación manifiestan que la administración deportiva ha sufrido varios ajustes indiscutibles específicamente en el ámbito del fútbol, en tiempos de pandemia, muchas instituciones deportivas como escuelas, formativas, sociedades y clubes tuvieron que enfrentar una gran crisis económica la cual llevó al cierre temporal o permanente de sus actividades, a su vez, debido a la inevitable situación de adaptación optaron por una reestructuración de sus modelos de gestión, se destaca que las organizaciones deportivas deben evolucionar su administración con nuevos modelos donde se incluyan factores como protocolos de seguridad, ajustes económicos y diferentes estrategias que logren garantizar la sostenibilidad de sus instituciones deportivas postpandemia.

En conclusión, estas adaptaciones de los modelos de gestión son de vital importancia para los clubes, también para mantener la calidad de servicio que se les ofrece a los deportistas para que puedan rendir a su máximo potencial y los aficionados paguen por un espectáculo de calidad, con un correcto balance y gracias a la utilización de las herramientas de medición adecuadas, los resultados tanto deportivos como administrativos de las instituciones deportivas no se harán esperar, al administrar el club con los métodos que utilizan las grandes empresa a nivel mundial, se obtiene una sostenibilidad financiera a largo plazo según menciona el autor en el trabajo expuesto.

Albarrán et al. (2020) en su trabajo de titulación llamado Modelos Administrativos aplicados en la gestión deportiva realizado en la ciudad de México para el Instituto de Investigación y Estudios del Deporte, tiene como objetivo que los clubes de fútbol profesional adopten un enfoque empresarial para maximizar sus resultados deportivos y financieros, numerosas investigaciones han examinado el desarrollo administrativo en las instituciones deportivas, esta investigación también nos habla de incorporar varios principios básicos de la administración como lo son la planificación, organización y control con el que lograrían su sostenibilidad y éxito a largo plazo, además. diseñaron herramientas metodológicas específicas para evaluar el nivel de desarrollo administrativo en este tipo de organizaciones, lo cual fue fundamental para encontrar áreas de mejora y plasmar planos estratégicos que tengan más eficiencia.

La metodología empleada es la mixta donde se incluyen datos tanto cuantitativos y cualitativos bajo un estudio descriptivo transversal, utilizando herramientas de recolección de datos como las encuestas y entrevistas basándose en una muestra no probabilística a 47 profesionales de distintos países como México, Ecuador, Chile, Colombia, etc., siempre enfocándose en el área deportiva sobre todo en la gestión administrativa que posee al analizar los diferentes modelos de gestión considerados como eficaces. Los datos se almacenaron y procesaron con herramientas para facilitar su análisis como Excel y SPSS las cuales son útiles en este tipo de trabajo.

Los resultados de la investigación luego de la realización de las encuestas, entrevistas y los análisis respectivos arrojaron lo siguiente: de las personas que participaron en la investigación 66% pertenecen al género masculino donde el 38,6% están en un rango de edad de entre 30 a 39 años de los cuales el 95,7% definen a la gestión administrativa deportiva como clave para el alcance de los objetivos de la institución, pero sobre todo necesaria, y aunque solo el 29,8% de las personas encuestadas cuentan con una amplia experiencia de 6 a 10 años en puestos administrativos, se compensa con la preparación académica que poseen.

En conclusión el trabajo de investigación realizado por Albarrán, muestra la aplicación de un modelo de gestión eficaz para la mejora del desempeño de los clubes de fútbol profesional, todo lo sustenta bajo los resultados obtenidos al entrevistar y encuestar a distintas personas ligadas al fútbol con una perspectiva amplia de varios países, evitando sesgos, también se menciona la aplicabilidad de los distintos modelos de gestión debido a que cada institución deportiva tiene un contexto diferente.

Bustillos (2021) en su trabajo de investigación previo a la obtención del título de Maestría en la Actividad Física con su tesis llamada Gestión deportiva como base para la iniciación deportiva realizada en Ambato-Ecuador para la Universidad Técnica de Ambato y cuyo objetivo es plasmar las bases tanto teóricas como prácticas la iniciación en el ámbito de la gestión administrativa deportiva, además de analizar los modelos de gestión existentes que son exitosos para distintos clubes de fútbol profesional al ser aplicados bajo diferentes estrategias de gestión, enfatiza que una gestión administrativa eficaz es fundamental para el éxito y desarrollo de los pertenecientes a la institución, esto solo engloba el ámbito deportivo del club y aunque la gestión económica es esencial, lo crucial es fomentar un ambiente acogedor lo cual se logra con la implementación de un modelo de gestión capaz de alcanzar los objetivos propuesto por la administración.

El metodología que se utiliza dentro de la investigación conlleva un análisis bajo un método no experimental implementando técnicas de recopilación de datos como encuestas y entrevistas que son realizadas a distintas personas ligadas directamente al fútbol y la administración como son los presidentes, vicepresidentes y directivos de alto mando con la que se busca obtener un análisis bajo respuestas de personas altamente capacitadas para las labores que realizan.

Los resultados de la investigación revelan que los clubes de fútbol profesional en ciertos casos carece de una eficaz gestión administrativa lo que a su vez atrae innumerables repercusiones a largo plazo, para prevenir dichos inconvenientes el autor fomenta las bases para la gestión efectiva, como lo es la comunicación interna entre los departamentos involucrados, asimismo, la importancia recae en la capacidad de los trabajadores en potenciar el rendimiento colectivo de la institución por medio de capacitaciones impartidas cada cierto periodo de tiempo.

En conclusión, los modelos descritos dentro de la investigación resultan solo ser efectivos en contextos únicos e irrepetibles al identificar que ningún club tiene las mismas oportunidades de crecimiento que otros, su actualidad tanto financiera como administrativa es diferente sin contar en ciertas ocasiones la brecha entre primera y segunda división dependiendo el país, así que las estrategias a implementarse varían según se realice el análisis situacional de cada club.

Desarrollo de teorías y conceptos

Gestión Administrativa

Dentro de las empresas sin importar si son públicas o privadas, la gestión administrativa es un proceso fundamental que permite a todas las instituciones poder maximizar y canalizar de manera más eficiente distintos recursos de los cuales dispongan para con eso alcanzar sus objetivos en la institución en menor tiempo posible, el autor Fierro (2020) con una opinión crítica nos dice que para cumplir sus metas las organizaciones deben optar por un modelo de gestión eficiente donde se incluya una planificación minuciosa, organización estructurada, dirección eficaz y por su puesto un control firme de los recursos de una empresa. Para asegurar que los resultados obtenidos se alineen con los objetivos que previamente se plantearon en el plan estratégico, el autor hace énfasis en que la gestión administrativa no solo se debe orientar a la eficiencia operativa, sino también a la efectividad estratégica, con esto además de optimizar su funcionamiento interno, también fortalecen su posición en un mercado altamente competitivo que se actualiza y evoluciona constantemente según vayan pasando los años.

El punto de vista sobre la gestión administrativa expresa que es un proceso integral que abarca la planificación, dirección y control de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. A su vez, el autor enfatiza que la gestión administrativa se ocupa de la eficiencia operativa y que busca mejorar la efectividad organizacional mediante la optimización de sus recursos, también asegura que la gestión va de la mano con estrategias comprobadas para un funcionamiento eficaz en un menor tiempo posible al optimizar los procesos que a su vez atare beneficios para la institución tales como una gestión presupuestaria eficiente capaz de cubrir las metas plateadas por la administración.

En síntesis, una característica fundamental de la gestión administrativa es su capacidad para prevenir problemas futuros que afecten directa o indirectamente, también afirma que todo el proceso administrativo es un conjunto de pasos para solucionar los problemas dentro de las organizaciones, tener una eficaz administración no significa solo resolver los problemas que van surgiendo a lo largo del tiempo, sino implementar estrategias para prevenir que surjan esos problemas al minimizar de tal manera los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos planificados. Se suma una implementación de estrategias con el fin de potenciar aspectos fundamentales como la comunicación efectiva y la tranquilidad de que haciendo un buen trabajo el personal administrativo y deportivo se alineen a las metas.

Gestión estratégica deportiva

Según Flores (2007) en su libro titulado Perfeccionamiento técnico – táctico y organización futbolística, dentro del área de la gestión estratégica indica que mediante la planificación estratégica se define el rumbo de la organización donde también son muy utilizadas herramientas que facilitan el análisis de la situación, una de las más importantes y conocidas es el análisis FODA con el que se intenta comprender las fortalezas internas de la organización, sus amenazas externas lo que permite anticiparse los riesgos inminentes aprovechando un sinnúmero de oportunidades que se presenten, el autor comenta un ejemplo si se identifica alguna debilidad en la estructura de costos, una organización eficiente tiene la capacidad de reasignar recursos hacia tecnologías que generen mejores beneficios y continuar en ventaja competitiva dentro de su sector. Las estrategias más efectivas son las que engloban tanto sus recursos tangibles como los intangibles con lo que se logra una alineación de los objetivos generales

La correcta aplicación de modelo de gestión estratégica enfocada en el área deportiva atrae un sinnúmero de oportunidades de crecimiento debido al amplio margen de estrategias aplicables que si bien cada contexto de los clubes es único y diferente al resto, si existen métodos que garantizan una eficiente gestión administrativa de las instituciones que hacen el uso apropiado, empezando por el correcto análisis de la situación actual por medio de herramientas específicamente diseñada para eso, de las más utilizadas se encuentra el análisis foda siendo fundamental en la identificación de factores externos como las amenazas externas tales como competencias o ideologías políticas, la misma herramienta también ayuda al reconocimiento de las debilidades que toda institución posee, pero en lo que buscan beneficiarse de este análisis es la identificación de oportunidades que ofrece el mercado convirtiendo en una de las fortalezas del club de cada a las adversidades que se impongan día tras día.

En este punto de la planificación es donde se alinean los objetivos institucionales al presupuesto que maneja el club que a su vez van de la mano con la misión y visión tanto a corto, mediano y largo plazo, los esfuerzos orientados hacia un mismo punto facilitan el alcance de las metas propuestas y gracias a la correcta implementación de estrategias de gestión administrativa los resultados deportivos se van reflejando constantemente siempre y cuando se lleve una supervisión periódica, la idea del autor resulta correcta y específicamente diseñada para escatimar esfuerzos excesivos pero maximizando los resultados.

Gestión de recursos humanos

Schick (2024) en su libro llamado Fútbol con principios expresa algo curioso para la gestión administrativa, él menciona “la importancia de la retención del personal altamente capacitado y capaz de liderar la organización sin objeción alguna”, este pensamiento radica en todo el ámbito empresarial que, aunque para muchos suene lógico, menciona algo que hasta el día de hoy es una realidad y para muchos una problemática que está afectando a las organizaciones debido a lo común que se volvió, se expresa como un acto sin sentido el colocar a personas que no se encuentran capacitadas para ciertas áreas o también el hecho de reasignar más de un trabajo a la misma persona lo que ocasiona que no se dé la importancia requerida por la sobreacumulación de actividades administrativas afectando el rendimiento deportivo. Una transparencia en el proceso de selección de personal para desde el inicio erradicar esta problemática, la constante preparación académica y una periódica retroalimentación de sus conocimientos por medio de capacitaciones son puntos de suma importancia que el autor no deja desapercibido.

En síntesis, la asignación correcta de los recursos se enfoca más allá de lo financiero al referirse de los recursos humanos que yacen en una empresa o institución sin importar su sector, en el tema de la gestión deportiva resulta fundamental hacer énfasis en este punto, debido a que se suele observar a distintos clubes incluso profesionales con una problemática similar a la mencionada, que va desde la escases de personal administrativo con pocas capacidades para realizar trabajos comunes que si pueden realizar otras personas que gocen de la preparación y la experiencia necesaria en esta situación, a su vez en el caso de que la empresa si cuente con un personal con la preparación académica necesaria recordemos que en el mundo del deporte en general las actualizaciones, su evolución está en auge, el contexto cambia mientras transcurren los días lo que conlleva a una constante capacitación.

El contar con distintas capacitaciones cada cierto tiempo ayuda al correcto funcionamiento de la gestión de un club, al darle la importancia requerida a los recursos humanos pueden potenciar los resultados de la institución, la opinión e idea del autor resulta efectivo y hasta cierto punto necesario con la que se garantiza un óptimo funcionamiento desde la estructura hasta los objetivos alcanzados, todo lo descrito van de acorde a lo que se aspira que consiga la administración en los tiempos determinados maximizando dos factores determinantes, la correcta selección de personal administrativo y cada cierto tiempo realizar un cronograma para las capacitaciones correspondientes.

Planificación

La planificación es fundamental dentro del proceso administrativo, Barahona (2024) en su trabajo de investigación realizada en la Universidad Católica de Cuenca, señala que la planificación es un componente fundamental dentro de la gestión administrativa ya que en este punto se empiezan a establecer las bases para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales siendo este el primer paso para identificar objetivos y orientan las estrategias hacia la meta, tener una eficiente gestión atrae consigo beneficios como poder anticiparse a los problemas, cosa que es invaluable dentro del ámbito empresarial.

De igual manera, manifiesta que la planificación debe ser flexible y capaz de ajustarse a las circunstancias del entorno ya que un aspecto fundamental de la planificación es su gran capacidad de adaptación, lo que implica que las organizaciones deben ser capaces y siempre estar preparadas para modificar sus planes acorde a los desafíos que vayan surgiendo. Tener una planificación flexible y clara permite a que las organizaciones puedan actuar efectivamente ante diferentes circunstancias imprevistas, como las distintas variaciones de la economía, constantes innovaciones tecnológicas o incluso variaciones en las políticas públicas.

La planificación adaptable es trascendental para mantener la relevancia de los objetivos organizacionales de la empresa al ser un entorno dinámico y las decisiones estratégicas deben reflejar estos cambios notorios. Si una organización opta por tener una planificación rígida y estática, esta conduciría al fracaso ya que estas empresas estarían guiándose en un conjunto de supuestos obsoletos para la administración eficaz ya que es fundamental tener la capacidad de revalorizar las metas a largo y corto plazo para que no se desenfocan y puedan alcanzar los objetivos planteados inclinándose por estrategias que se puedan adaptar a las circunstancias del momento en un entorno altamente competitivo que evoluciona día a día hacia una mejora continua. También se fomenta que los líderes abran más la mente al crear nuevas estrategias al implementar grandes cambios dentro de la organización.

En síntesis, la planificación estratégica se debe centrar al largo plazo junto a los objetivos más importantes de la organización por lo que direccionamos las acciones necesarias para alcanzar dichas metas. En este enfoque el autor toma en cuenta los recursos que se encuentran dentro de la organización, también analiza los factores externos que puedan afectar directamente por el éxito organizacional, tener una eficiente gestión estratégica es fundamental para enfrentar futuros desafíos además de beneficiarse de oportunidades emergentes alcanzando el éxito institucional.

Establecimiento de metas deportivas

Dávila (2014) en su libro titulado El poder del fútbol atribuye el alcance de los objetivos deportivos gracias a la división en tres etapas las cuales son la planificación macro, planificación meso y la planificación a escala micro, de esta manera se da la misma importancia a cada una de las metas que se quieran alcanzar en distintos periodos de tiempo que también se asignan en este punto

Para las metas a escala macro se asigna un presupuesto superior debido a la escala que se quiere alcanzar, objetivos como la sostenibilidad financiera y deportiva son de las principales y con más relevancia dentro de la administración de los clubes de fútbol profesional, pero en instituciones deportivas más grandes como las formativas de un club de primera también se requiere una planificación basándose en esos talentos jóvenes a los cuales se les asigna un presupuesto de Educación, transporte, vivienda, alimentación por pertenecer a sus filas, el nivel macro que expresa el autor hace referencia a lo importante que es mantener objetivos a largo plazo que generen un impacto importante dentro de la institución, lo mismo hace los hace destacar y diferenciarse de la competencia.

A nivel meso la planificación de las metas deportivas están diseñadas a mediano plazo, siendo las más comunes la planeación anual de competencias y presupuesto necesario con el que puedan cubrir las necesidades del club, en este contexto se realiza un análisis con el que se obtiene las principales opciones que requieren una planificación adecuada.

Las metas u objetivos que se determinan a corto plazo van de la mano del modelo de gestión flexible que el autor también comenta como una necesidad indiscutible en todo club de fútbol profesional debido a que la realidad de los clubes siempre es diferente a lo que se planifica, se necesita ser flexibles y mantener estrategias efectivas por si sucede algo inesperado, para eso se realiza un presupuesto que el autor nombró como colchón de imprevistos capaz de cubrir altercados por factores internos e externos a la administración.

Al mencionar estos tres niveles de manera independiente pero siempre alineado a los objetivos institucionales, el autor hace referencia al cumplimiento y alcance de las metas más eficientemente, con lo que busca conseguir resultados deportivos favorables potenciado la administración del club, todo lo gracias un balance entre la gestión del club y los recursos humanos fomentando una óptima elección del personal que sepa utilizar los recursos financieros para que ayuden a la gestión eficiente analizando la realidad actual que ostenta el club.

Recursos financieros

Para Peeters (2021) en su libro Guía de entrenamiento de fútbol menciona lo importante que es contar con un presupuesto anual que cubra las necesidades deportivas y administrativas del club, pero con la misma importancia se necesita gestión los recursos existentes y potenciar todo sin salirse del margen, el equilibrio entre ambos no garantiza el éxito de la institución pero tampoco genera problemas que a la larga afecten al club, el saber manejar ambos manteniendo el balance lleva a la tranquilidad financiera necesaria para operar dentro de un ámbito tan cambiante como lo es lo deportivo, el autor menciona que el manejo inadecuado del presupuesto ya sea por proyecciones incorrectas o por diversos factores, atraen consigo problemas difíciles de superar como deudas de salarios entre los más comunes o pagos impuntuales a federación o seguros que a su vez atraen consigo sanciones económicas.

Cabe recalcar que el contexto de cada uno de los clubes nunca será el mismo, es diferente la situación actual de clubes de primera categoría a los que participan en segunda división, esto aplica de forma general dentro y fuera del país, una buena estructura financiera manejada por personas altamente capacitadas es lo apropiado para el éxito que se quiere alcanzar, no obstante, muchas instituciones optar solo por adaptarse a la situación con metas poco ambiciosas para su contexto. Se presentan las siguientes opciones de financiamiento que resultan más comunes dentro de los clubes son:

Derechos de transmisión de los partidos: Ojeda (2022) describe que los clubes tienen un ingreso por parte de las cadenas de televisión o plataformas de streaming que se dedican a transmitir dichos encuentros son un respiro para su economía, en casos específicos su principal fuente de ingresos.

Patrocinios: Ortiz (2012) menciona que diferentes empresas les pagan fuertes cantidades de dinero a distintos clubes con el fin de colocar sus marcas y sean exhibidas en todas las competiciones donde participe el club.

Venta de entradas: Larrea (2023) comenta que son pocos los clubes que gozan de tener una hinchada numerosa, pero los que cuentan con una pueden presumir las altas ganancias que obtienen por las ventas de entradas a los encuentros deportivos.

Transferencias de jugadores: por su parte López (2024) describe que las ventas estratégicas de distintos jugadores resultan claves para la economía del club.

Organización

Dentro de la gestión administrativa general, encontramos el factor determinante de la organización tanto en el ámbito empresarial como el académico. Un estudio de la universidad de Dr. Rafael Beloso realizado por Guamán (2022), enfatiza que una buena organización debe estar cuidadosamente estructurada y coordinada bajo un manejo adecuado de los recursos humanos y materiales para conseguir el éxito empresarial mediante el cumplimiento de los objetivos planteados, el autor también resalta que debe ser un trabajo en conjunto donde menciona planificar, organizar y controlar los resultados dándoles un seguimiento continuo lo que maximiza el funcionamiento eficaz de la organización.

La organización dentro de la gestión administrativa es un elemento fundamental, como muestra de aquello tenemos lo que menciona Campoverde (2024) que las organizaciones alcancen su punto máximo de rendimiento cuando todos los trabajadores de distintas áreas sean altamente capacitados y puedan liderar de manera eficaz siempre orientándose a los objetivos a largo plazo de la empresa. Al llevar una buena estructura dentro de la organización potenciará el rendimiento de los trabajadores lo cual resulta crucial para el óptimo funcionamiento de cualquier organismo.

Un diseño organizacional eficaz facilita la comunicación entre distintos departamentos de la empresa lo que genera una armonía y conexión eficiente lo cual es de gran beneficio para la institución debido a que al trabajar en conjunto se pueden llegar a un objetivo en común que se haya trazado a mediano o largo plazo, no obstante, esta organización debe ser flexible a los cambios circunstanciales que suceden de imprevistos si desean mantenerse en un mercado altamente competitivo, al carecer de esa estructura de flexibilidad la empresa sería incapaz de aprovechar las oportunidades que surgen constantemente. A esto se suma que un balance adecuado entre la flexibilidad de la empresa y la facilidad de toma de decisiones sin importar en nivel de operación del empleado genera que la institución sea más productiva y esté en constante evolución sin estancarse en una sola problemática por un tiempo considerado.

En síntesis, la importancia de la creación de una estructura ya sea jerárquica o funcional pero que facilite el flujo de la información más eficientemente, esto mejora la eficiencia operativa de la empresa y a su vez el rendimiento del personal, pero algo en lo que más se enfatizó es en la adaptación de esta estructura dependiendo las necesidades actuales y reales de la empresa, basándose en el cumplimiento de los objetivos específicos de la organización lo cual afectan a la comunicación interna y una mejora en la toma de decisiones.

Estructura organizacional

Rivas (2022) en su libro *Táctica y estrategia de fútbol* menciona que la estructura organizacional de un club de fútbol profesional es la encargada de definir las bases si se quiere conseguir una gestión administrativa eficiente, la estructura debe estar diseñada para alcanzar los objetivos institucionales del club con una claridad en las asignaciones de roles en todas las áreas que se maneje dentro de la institución, el autor determina varios aspectos que son necesarios dentro de una estructura organizacional para su óptimo funcionamiento los cuales son:

Dirección General: Para Tamayo (2024) esta área es la encargada de la toma de decisiones estratégicas, a su vez supervisa la eficiencia de los otros departamentos, al mencionar la dirección general de un club se hace alusión al presidente quien se encarga de gestionar con los patrocinadores, socios, accionistas y otros organismos.

Dirección Deportiva: Según Ibarra (2022) en esta área se encuentran los responsables de gestionar aspectos que se relacionan directamente con el rendimiento deportivo, sus roles van desde la contratación de jugadores, entrenadores hasta el diseño de estrategias para potenciar el rendimiento deportivo.

Áreas administrativas y Operativas: Paguay (2024) describe que Aquí se encuentran distintos departamento de la institución deportiva tales como el financiero, departamento de marketing, recursos humanos y el de operaciones.

Academias y Canteras: Yoza (2024) menciona que las categorías inferiores de los clubes de fútbol profesional actualmente son prioridad para distintas instituciones al contar con juveniles que alimentan el rendimiento del equipo principal.

Es de vital importancia también comprender distintas características clave de una estructura organizacional, el autor menciona cuatro que son fundamentales para el óptimo funcionamiento:

1. Jerarquía bien definida con responsabilidades claras
2. Flexibilidad y adaptabilidad para acoplarse a los cambios constantes del fútbol
3. Comunicación eficaz entre las áreas deportivas y administrativas
4. Personal altamente capacitado para el alcance de metas y objetivos del club

Optimización de procesos

La optimización de los procesos dentro de los clubes de fútbol profesional implica mejorar continuamente las actividades que se realiza, Pellegrino (2020) en su libro Manual de evolución del fútbol femenino menciona que “la mejora continua va desde los procedimientos operativos y administrativos del club hasta la eficiencia en la gestión del presupuesto reduciendo los costos y gastos maximizando los resultados”. Para lograr la optimización adecuada de los procesos existen varias áreas claves por analizar:

Logística Deportiva

- Según Restrepo (2024) la logística de planificación de viajes y tiempo destinado a las concentraciones de los clubes se observa con más énfasis en los clubes de primera categoría por su participación fuera de la provincia y del país, los entrenamientos cada día se van mejorando y con ello el proceso de recuperación de dichos jugadores luego en un esfuerzo post partido.

Gestión Administrativa

- Para Tapia (2024) es un método muy utilizado por los clubes profesionales de fútbol es la utilización de software precisamente diseñados para optimizar la gestión administrativa, estas herramientas ayudan a la automatización de ciertos procesos como los contables y gestiones de contrato.

Optimización en transferencias y scouting

- Rondón (2021) comenta que, a nivel profesional, existen varios clubes que ya han automatizado distintos procesos, para el análisis de jugadores es uso de plataformas como Wyscout se han popularizado en la actualidad reduciendo el riesgo financiero.

Gestión de experiencia del aficionado

- Quispe (2018) menciona que ya se volvió común la automatización de la venta de entradas para la cual se usan distintas plataformas o apps móviles, lo que mejora la experiencia de compra y facilita la entrada a los escenarios deportivos.

La metodología de optimización de procesos se observa mayoritariamente en los clubes de élite a nivel mundial, obteniendo una gestión más eficiente y ayudando a la fidelización del público en general.

Dirección

Dentro del proceso de la administración de los clubes profesional de fútbol encontramos la dirección siendo un factor determinante dentro del proceso de gestión de una institución pública o privada la cual ayuda al manejo adecuado de los procesos. Un estudio realizado por la Universidad Estatal de Sur de Manabí titulada “Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction” realizada por Proaño y Alberola (2022) indica sobre la importancia del proceso administrativo para el crecimiento de la empresa y su estabilidad en el mercadeo a corto, medio o largo plazo mediante un modelo de gestión eficiente. A su vez García (2021) mencionan que la dirección administrativa debe ser proactiva por parte de los trabajadores de todas las áreas de la empresa y orientarse mutuamente hacia el crecimiento de esta por medio del cumplimiento de los objetivos, pero también dentro de la dirección enfatiza la necesidad de adaptación al cambio constante que van surgiendo y siempre de la mano un liderazgo eficiente.

La Dirección dentro de la administración es la clave del éxito o del fracaso de las instituciones deportivas orientadas al fútbol profesional ya que aquí es donde se analiza el proyecto deportivo y se destinan presupuestos para todo lo que se tiene planificado, pero a su vez tiene que ser flexible al cambio adaptándose a las circunstancias imprevistas, también destaca que el área destinada para la dirección debe estar ocupada por trabajadores con un liderazgo efectivo lo cual potencia las otras áreas al mantener metas claras y sobre todo reales basándose en el presupuesto total que se maneje.

De esta manera de evidencia la conexión directa que hay entre la dirección y el liderazgo, la capacidad de un líder debe notarse en toda la empresa o en este caso en la institución deportiva, la dirección no solo se trata de alcanzar esas metas ya sean financieras o deportivas propuestas en los objetivos, sino también crear un ambiente acogedor entre los trabajadores, en el estudio también indica que los clubes que invierten más en capacitaciones al personal son los que mejores resultados deportivos obtienen gracias a una eficiente gestión administrativa.

En todo caso por muy particular que sea el procedimiento es el mismo, pero siempre con la responsabilidad de tomar decisiones efectivas que generen un impacto positivo dentro de la gestión administrativa y deportiva del club, normalizando la comunicación eficaz para un óptimo funcionamiento de todas las áreas involucradas en dicho proceso de dirección hacia las metas propuestas.

Liderazgo efectivo

Según Delgado (2020) en su libro denominado Manual de capacitación para directivos del fútbol profesional, tiene la idea que mantener un liderazgo efectivo es uno de los pilares más importante dentro de los clubes de fútbol profesional, saber liderar un equipo de trabajo genera una confianza que motiva a alcanzarlos objetivos y metas propuestas, pero liderar con efectividad aparte de influir de manera efectiva en el grupo, también requiere tomar decisiones estratégicas con gran impacto a corto y largo plazo que beneficien al club. De tal manera plantea tres diferentes estilos de liderazgo los cuales son:

- Liderazgo Transformacional: La filosofía de cambios paso a paso con el objetivo de elevar los estándares a medida que se implementen sin escatimar esfuerzos grupales.
- Liderazgo Democrático: Dentro del enfoque del liderazgo se fomenta la participación de los jugadores en la toma de decisiones estratégicas fortaleciendo la confianza entre los jugadores y el cuerpo técnico.
- Liderazgo Autoritario: con el liderazgo autoritario se busca mantener el control total de la situación y decisiones que se tomen específicamente diseñado para la disciplina en equipos que requieren una reestructuración inmediata.

Los tres estilos de liderazgo comparten características en común que los lleva a la mejora de la administración, las cuales son:

- Inspiración y motivación para alcanzar metas más ambiciosas
- Toma de decisiones estratégicas con rapidez y precisión.
- Visión a largo plazo.
- Comunicación clara siendo clave para alinear los niveles de la organización.

Al mencionar distintos liderazgos que se pueden utilizar en las diferentes instituciones deportivas, también se necesita realizar un previo análisis de la situación debido a que ningún club es igual a otro, la importancia radica en encontrar un punto de equilibrio que mantenga a todos contentos pero que genere gran impacto en los resultados deportivos y administrativos dentro del club promoviendo un ambiente lleno de confianza para potenciar a cada uno de las áreas y que los futbolistas pertenecientes a las instituciones deportivas también se sientan a gusto sin pensar en la idea de dejar al club garantizándoles que se cuenta con todo lo necesario para su crecimiento personal y deportivo.

Comunicación interna

Para Ahualli (2021) en su libro llamado Si jugamos ganamos todos, uno de los factores más determinantes dentro de la gestión administrativa de los clubes de fútbol profesional es la comunicación interna siendo un elemento clave que garantiza la correcta coordinación entre los departamentos del club pero sobre todo un balance entre la administración y la gestión deportiva con la que permite alinear esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos, facilita también la toma de decisiones la cual crea un impacto positivo en los resultados deportivos del club. Para ello el autor menciona cuatro estrategias con el que busca una comunicación interna efectiva las cuales son:

1. Mantener reuniones regulares entre departamentos
2. Constantes capacitaciones para mejorar la comunicación afectiva específicamente para los entrenadores y directivos.
3. Uso de tecnologías que faciliten la comunicación en tiempo real,
4. Fomentar la cultura de expresar sus opiniones e inquietudes de parte de todos los miembros del club para buscar soluciones sin temor a represalias.

Otro gran aspecto a recalcar es la solución rápida de los conflictos internos para que tengan poca influencia en el desarrollo normal de las actividades que se deben realizar diariamente, para minimizar conflictos la utilización de estrategias de comunicación se requiere absoluta confianza entre ambas partes involucradas, aunque está demostrado que existen diferentes herramientas digitales eficaces para la solución de conflictos, nada es más efectiva que la comunicación directa para evitar mal entendidos garantizando el éxito y la unión del grupo.

Se destaca la forma en que se manejan grandes clubes en el mundo, uno de ellos es el Real Madrid quien a lo largo de los años y en base a la experiencia obtenida ha desarrollado una estructura de comunicación bastante sólida lo que le permite una fluida interacción entre todos los departamentos del club garantizando una transición fluida en cada temporada.

De tal manera se comprende que un sistema de comunicación lo suficientemente claro y efectivo es el eje que conecta a todas las partes de la administración de la institución deportiva, dicho principio al ser aplicado adecuadamente en el contexto de cada club ayuda a la sostenibilidad de la administración disminuyendo los conflictos internos que puedan afectar directamente al desarrollo y alcance de las metas.

Coordinación

La coordinación de una institución también es crucial para el éxito al estar enlazadas con todas las áreas, dentro de los clubes profesionales de fútbol una buena coordinación es el determinante de los resultados deportivos positivos. Al entrar en el contexto del fútbol ecuatoriano tener una coordinación eficaz es la parte fundamental para la sostenibilidad de los clubes, Platini (2020) asegura que la coordinación se debe evidenciar entre todas las áreas del club manteniendo una alineación efectiva para alcanzar los objetivos propuestos, a su vez, se mantiene una correcta gestión de los recursos financieros y humanos. Es común observar inconvenientes debido a un modelo de gestión ineficaz o también modelos ambiciosos que tienen algunas instituciones deportivas que por diversos motivos contradicen con la realidad del club lo cual genera conflictos entre las áreas que afecta el rendimiento deportivo a nivel nacional e internacional.

La falta de coordinación entre las áreas de la empresa puede generar conflictos internos que afectan directamente a los resultados que se quieren obtener debido a las decisiones ineficaces, esto afecta significativamente la situación financiera del club pero existe diversas formas de interceptar eso, Soucie (2002) tiene un idea y opinión particular sobre la gestión administrativa, manifiesta que todos los clubes deben tener una estructura organizacional clara donde cada uno de los departamentos tengan las mismas metas y una de las formas para lograr eso es la asignación de roles y responsabilidades a todas las áreas, esto además genera un ambiente de trabajo satisfactorio y colaborativo que luego se traduce con resultados efectivos dentro del terreno de juego.

Todo esto se vuelve importante cuando de por medio consideramos los aspectos financieros de los clubes, Zurita (2017) propuso un modelo de gestión basado en sus análisis, donde resaltó la unión entre las distintas áreas para que las decisiones más importantes del club sean las correctas, decisiones tales como inversiones en contrataciones de jugadores, infraestructura, formativas inferiores, filiales, etc. con una visión clara de lo que se quiere a corto, mediano y largo plazo. A esto se le agrega la idea de Giménez (2022) quien apunta a que debe ir de la mano la gestión de los recursos con las aspiraciones deportivas, también revela que un gran número de clubes ecuatorianos tiene una escasez de estrategias adecuadas para gestionar sus instituciones deportivas, simplemente el modelo de gestión que adoptaron no era el óptimo para cubrir sus necesidades o las personas a cargo de este tenían una escasez de conocimientos para adaptar estas estrategias a su club.

Toma de decisiones

La toma de decisiones en el ámbito del fútbol profesional es fundamental para el correcto funcionamiento, especialmente en un contexto donde se debe trabajar en conjunto prácticamente todo el tiempo, la importancia radica en lo rápido que suceden los acontecimientos y sobre todo el poco tiempo que muchas veces se tiene para solucionar ciertos inconvenientes, Roca (2018) menciona que los directivos que son los que toman las riendas del equipo deben estar altamente capacitados para solucionar todo lo que tenga de frente sin importar el cómo, dentro de lo mencionado destaca la flexibilidad y adaptabilidad que se necesita y que en muchas ocasiones depende mucho de la experiencia de la persona al mando.

Tener una flexibilidad de poner tomar las decisiones que se crean pertinentes le brinda un punto a favor por encima de la competencia directa, aunque es imposible predecir si algo pasará, gracias a la experiencia con la que se cuenta se puede prever ciertas complicaciones que pueden suceder, facilitando la prevención que a su vez lleve a daños mayores dentro del modelo de gestión

Aunque es muy importante contar con la experiencia necesaria, también se menciona la preparación académica la cual debe estar en armonía con el puesto, rol, o labor que se desempeña dentro de la institución, el balance entre ambos resulta efectivo para el bien de la institución que ayuden a obtener los resultados deportivos esperados, pero sobre todo planificados.

La toma de decisiones no se limita al sector administrativo de la institución, también se comenta el efecto dominó que se produce al manejar correctamente esta estrategia, viéndose reflejada en el campo de juego, la buena administración siempre va de la mano de los resultados deportivos, al existir una excelente comunicación en el club, acompañado de la toma de decisiones eficientes, los resultados dentro del campo de juego no se harán esperar por mucho tiempo siendo los más notorios a la vista del público.

La armonía dentro de todos los departamento y áreas del club traen consigo lo más importante para toda institución deportiva la cual es la sostenibilidad que engloba lo económico, administrativo y lo deportivo a mediano y largo plazo, con una constante supervisión de lo que está realizando dentro de la institución esa sostenibilidad se puede convertir a largo plazo lo que también se traduce en el éxito individual y colectivo.

Control

El control dentro de una organización o empresa se plantea básicamente en controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos, además de una correcta realización y planteamiento de las estrategias sin importar si son a corto o largo plazo. Al enfocarnos en el control, pero dentro de un club profesional de fútbol encontramos lo descrito por Giménez (2022) quien dice que el control permite llevar una observación directa al rendimiento lo cual genera una información de suma importancia con la que se puede adaptar el modelo a los imprevistos que vayan surgiendo en el camino mediante estrategias y toma de decisiones basándose también en un liderazgo efectivo.

En el entorno ecuatoriano varios clubes profesionales se caracterizan por operar con modelos de gestión inadecuados para ellos, donde se evidencia que un solo modelo de gestión no es factible para todos los clubes, sino que hay que saber adaptarlos a sus necesidades y presupuesto que manejen, estas estructuras administrativas inadecuadas las analiza Aranzábal (2015) en su trabajo de investigación titulado El derecho deportivo y la insolvencia de los clubes del fútbol ecuatoriano, donde dice que al existir un sistema de control con el que se evalúe constantemente el desempeño administrativo y deportivo es más probable el equilibrio financiero acompañado de los buenos resultados.

A su vez se pone en evidencia lo descrito por Vásquez quien con la idea de establecer un modelo de control en la gestión administrativa de los clubes a largo plazo trae innumerables beneficios, entre los más importantes menciona la sostenibilidad a largo plazo, pero todo eso lo consigue con la implementación de otro concepto clave de la administración como lo son los indicadores claves de rendimiento (KPI), herramienta que proporciona una idea clara sobre el estado financiero y deportivo del club al ser utilizada por las grandes empresas con el fin de analizar su rendimiento tanto grupal como individual en el área administrativa y deportiva correspondiente.

De tal manera es como se pueden tomar decisiones acertadas, basándose en datos que son implementados al llevar un control constante de los objetivos del club, esta adaptación a los cambios constantes del fútbol ecuatoriano mediante una gestión administrativa eficaz mejora el rendimiento general del club que se evidencia con resultados deportivos positivos fortaleciendo tu posición y permanencia en las competiciones que disputa, pero incentiva al alcance de objetivos ambiciosos que parecen alcanzar con un correcto modelo de gestión administrativo y deportivo.

Supervisión

La supervisión dentro de la gestión administrativa deportiva es una de los procesos más importante si se quiere tener un modelo de gestión deportivo, como menciona Aragón (2021) de que sirve tener un modelo de gestión efectivo luego de tanto analizar e implementar estrategias para su óptimo funcionamiento si al final del día no supervisamos si está generando buenos resultados deportivos y administrativos, esta creencia radica en el pensamiento de que el día de hoy es diferente al contexto de ayer, todo en base a los grandes cambios dentro del fútbol que se generan día a día sin previo aviso, ocasionado que los clubes de fútbol profesional para mantener un equilibrio opten por modelos flexibles e implementación de estrategias lo más pronto posible.

La idea del autor es observar constantemente si los resultados que se obtiene luego de la implementación de ciertas estrategias de gestión son los deseados, la ventaja de tener una supervisión constante acompañado de un método de gestión adaptable es esa flexibilidad hasta cierto punto necesaria, si el responsable de la supervisión de los resultados identifica que están muy alejados a los objetivos que se querían alcanzar, de inmediato se debe proceder al análisis para identificar la problemática causante de la discordia y con eso diseñar otra estrategia más eficiente con el fin de recuperar el tiempo perdido.

Seguimiento

Además de eso Aragón (2021) sugiere la realización de un cronograma de seguimiento y supervisión que, si va a depender del contexto actual de la empresa y de los objetivos que se quieran alcanzar en un determinado tiempo, la supervisión o seguimiento puede ser diario, semanal, mensual, trimestral o anual dependiendo de cómo se elabore el cronograma, dando cabida a los cambios tanto internos como externos que puedan afectar directa o indirectamente.

Este proceso requiere una observación y análisis previo a la implementación de las estrategias, cuando ya se hayan aplicado y después al culminar el cronograma identificando la viabilidad del proyecto y es ahí donde ya se puede asegurar si los resultados fueron los que se querían o planificaron previamente, los modelos de gestión actuales sugieren una supervisión mensual pero sin perder de vista el objetivo general del club y para eso se requiere un personal capacitado capaz de potenciar ciertos aspectos generando un impacto positivo dentro de la institución, para eso debe existir una armonía y trabajo en conjunto por parte de todos los miembros al trabajar en equipo las metas que se quieren alcanzar serán más fáciles de conseguir en el menor periodo de tiempo.

Fundamentos legales

El congreso de la federación ecuatoriana de fútbol

El “**ESTATUTO DE LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL**” en su artículo 80 prescribe:

“La FEF organiza y coordina las siguientes competiciones oficiales que se disputan en su territorio:

- a) Campeonato Ecuatoriano de Fútbol de primera y segunda categoría, que podrá ser delegado, mediante los instrumentos jurídicos correspondientes, a las Asociaciones Provinciales activas y /o a organizaciones asociativas aprobadas por la FIFA o la FEF, como La Liga Profesional de Fútbol del Ecuador o similares.
- b) Copa Ecuador;
- c) Súper Copa Ecuatoriana de Fútbol;
- d) Superliga Femenina;
- e) Campeonato Nacional de la Máxima Categoría del Fútbol Amateur; y,
- f) Un campeonato nacional en cada una de las disciplinas del fútbol y su respectivo campeonato de ascenso, el que deberá ser organizado a través de las asociaciones provinciales. El Consejo dispondrá la realización de las competiciones deportivas que estime convenientes, incluidas las de divisiones formativas, que serán desarrolladas, organizadas, y administradas por las Comisiones de Competiciones de Fútbol Profesional y de Fútbol Amateur, de conformidad con las disposiciones establecidas en los **artículos 53 y 54** del presente Estatuto y demás reglamentación correspondiente. Su programación y ejecución, en tanto corresponda, será efectuada directamente por la Dirección de Competiciones de la FEF, conforme las directrices de las Comisiones antes mencionadas; o delegadas a órganos de la FEF o ligas reconocidas por las FEF.

Las competiciones organizadas por las ligas no entrarán en conflicto con las competiciones organizadas por la FEF. Las competiciones organizadas por la FEF gozarán de prioridad.

Artículo 3.- Definiciones. - Para lo fines previstos en este reglamento y las normas expedidas por la FEF se entenderá:

- a) **COMET:** Es el sistema experto de gestión de competiciones. Software autorizado por la FIFA y CONMEBOL.
- b) **EFEF:** Estatuto de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- c) **FIFA:** Fédération Internationale de Football Association
- d) **CONMEBOL:** Confederación Sudamericana de Fútbol.
- e) **FEF:** Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- f) **RETJ FIFA:** Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores.
- g) **TEAM SHEET REPORT:** Documento oficial generado por el sistema COMET que contiene con los nombres completos, número de identificación y fecha de nacimiento de los jugadores, cuerpo técnico y staff habilitados por un club para una respectiva competición. Este documento constituye un requisito sine qua non para la disputa de un partido de las competiciones oficiales o amistosas del fútbol ecuatoriano.

Artículo 99.- Autonomía de las asociaciones. - Las Asociaciones Provinciales de Fútbol afiliadas a la FEF, en sus respectivas jurisdicciones, son autónomas en la dirección, fomento y control administrativo y económico del fútbol profesional y amateur, en cualquiera de sus modalidades. Su autonomía está sujeta a las normas establecidas en el Estatuto de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, en sus reglamentos, códigos y demás normativa aplicable.

***REGLAMENTO DEL CAMPEONATO NACIONAL DE SEGUNDA CATEGORÍA 2024
“ASCENSO NACIONAL 2024”***

Art. 22.- La ETAPA PROVINCIAL del Ascenso Nacional será organizada y se jugará de acuerdo con lo establecido en los reglamentos de cada Asociación Provincial, los cuales deberán ser previamente aprobados por la Comisión de Competiciones de Fútbol Profesional, siempre con sujeción a lo estipulado en el Reglamento General de Competiciones y en el presente reglamento. Para tal efecto, cada Asociación Provincial de Fútbol, al menos ocho (8) días antes del inicio de su respectiva etapa (competición provincial), remitirá a la Comisión de Competiciones de Fútbol Profesional, el calendario de juego (con fecha de inicio improrrogable) y reglamento vigente para dicha competición; la cual no podrá contravenir lo dispuesto en el presente Reglamento ni en el Reglamento General de Competiciones.

Art. 23.- La ETAPA PROVINCIAL deberá disputarse con un mínimo de tres (3) clubes participantes; y, de acuerdo a las siguientes disposiciones: a) Las Asociaciones Provinciales de Fútbol que tuvieren inscritos hasta cuatro (4) clubes, deberán jugar al menos dos (2) fases con todos sus clubes, en partidos de ida y vuelta; b) Las Asociaciones Provinciales de Fútbol que tuvieren inscritos más de cuatro (4) clubes, deberán jugar al menos en una (1) fase con todos sus clubes, en partidos de ida y vuelta; y, c) Solamente las Asociaciones Provinciales de Fútbol que tuvieren inscritos diez (10) o más clubes podrán dividirse en grupos.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

Enfoque mixto

El presente trabajo de investigación adopta un enfoque mixto o también conocido como investigación mixta, que consiste en recopilar datos que combinan métodos tanto cualitativos como cuantitativos lo cual ayuda al análisis de los resultados obtenidos que enriquecen la investigación

Según Contreras (2021) para obtener una visión más integral y completa del estudio que se realice, por esto es necesario aplicar un enfoque mixto que facilita una descripción precisa de la realidad del fenómeno que se quiere investigar, por medio de esto a su vez arroja resultados más precisos y efectivos validando la investigación.

El autor puntúa varios aspectos claves del enfoque mixto lo que brinda varias ventajas las cuales son:

1. Proporciona una visión más integral y completa del tema a investigar
2. Permite la validación de los resultados mediante la triangulación de métodos
3. Facilita la comprensión de fenómenos complejos.

Alcance Descriptivo

Según Pacheco (2023) el alcance descriptivo es uno de los objetivos principales de la administración ya que se refiere a detallar la información tal y como se presentan los resultados sin un análisis o interpretación, implica la observación sin alteración de datos o suposiciones.

De tal manera es como el alcance de la investigación tiene un carácter descriptivo con un diseño no experimental donde solo se enfoca en la recopilación y análisis de los datos obtenidos donde el objetivo será observar y analizar los modelos de gestión de los clubes profesional de fútbol.

Tipo no experimental

El tipo no experimental se caracteriza por la nula manipulación de las variables tanto independientes como dependientes, para efectos de esta investigación los datos obtenidos por las encuestas y entrevistas realizadas enfoca la realidad tal y como se presenta, un análisis de la gestión administrativa por medio de autores y herramientas para obtener resultados confiables válidos para el trabajo investigativo.

Métodos de la investigación

Deductivo

Según Pérez (2015) el método deductivo es fundamental en la investigación como herramienta de apoyo para investigadores y estudiantes ya que permite hacer relaciones causa y efecto entre variables y llegar a conclusiones más precisas, pero cabe recalcar que el método deductivo requiere una cuidadosa formulación de las hipótesis e interpretación de los resultados.

- Se mencionan varias características del método deductivo como son:
- Comienza con una teoría o hipótesis general
- Se enfoca en la lógica y la razón
- Utiliza la deducción para llegar a conclusiones específicas
- Busca establecer relaciones causa-efecto

En otras palabras, la implementación del método deductivo permitirá recaudar nuevos conocimientos frescos o validar los resultados obtenidos a través de diferentes métodos como principios, leyes o teorías referente al tema, para el caso de la gestión administrativa dentro de los clubes de fútbol profesional contribuye al dinero de estrategias de mejora y al partir de un suposiciones correctas y se aplica un razonamiento lógico y deductivo entonces se vuelve inevitable que los resultados y conclusiones resulten verdaderos

Analítico

El método analítico según Creswell (2023), es específicamente útil en investigaciones exploratorias descriptivas, pero se tiene que destacar que al implementar este método analítico se tiene que realizar un cuidadosa selección de técnicas que no alteren los resultados que se puedan obtener.

Es de tal manera como al utilizar esta herramienta del análisis hacia a los modelos de gestión que utilizan los clubes profesionales de fútbol de la provincia de Santa Elena, se obtiene una información real sin alteraciones que afecten a la investigación, Respecto a la gestión administrativa, el enfoque analítico permite analizar factores como las fortalezas y debilidades que surgen por medio de modelos de gestión que resultan ineficientes y además de proporcionar una base sólida con la que se puede formular distintas estrategias para su aplicabilidad dentro del contexto de las diferentes instituciones deportivas

Población

Para abordar el tema de la población para el presente trabajo de investigación, tenemos que saber en qué consiste el término población, para eso analizamos lo descrito por Salazar (2022), quién afirma de una manera sencilla que la población está conformada por todos los elementos a nuestra disposición, como lo son las personas, objetos, animales, colores, etc. pero a su vez el autor nos manifiesta con el cuidado de la información ya que al saber identificar cual es la población correcta resulta fundamental para aplicar los resultados que hemos obtenido de la investigación dándonos un alto índice de confianza y sobre todo validez. Para efectos de esta investigación se utilizaron los datos estadísticos actualizados registrados en los documentos oficiales de la Federación Ecuatoriana de Fútbol quien es el mayor ente del futbol profesional ecuatoriano. A su vez por lo descrito en el reglamento de competiciones donde se reafirma total autonomía hacia las asociaciones provinciales, nos basamos en los datos que nos brinda la Asociación de Fútbol Profesional de Santa Elena (AFPSE). Entonces, con una población de 16 equipos profesionales registrados en la provincia de Santa Elena se considera una población finita, para ello visualizamos la siguiente tabla:

Tabla 1 Clubes de fútbol profesional registrados en la provincia de Santa Elena

N	NOMBRE DEL CLUB	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	ESTADO
1	Africando Fútbol Club	Guayaquil	Activo
2	Atlético Porteño	Guayaquil	Inactivo
3	Barracuda Fútbol Club	La Libertad	Activo
4	Carlos Borbor Reyes	Salinas	Activo
5	Club Sport Bilbao	Anconcito	Activo
6	Club Sport Ecuador	Montañita	Inactivo
7	Deportivo Santa Elena Sumpa	Santa Elena	Activo
8	Dreamers Fútbol Club	Guayaquil	Activo
9	Esforzados y Valientes	Guayaquil	Activo
10	Ferrocarril Oeste	Guayaquil	Activo
11	Huancavilca Sporting Club	La Libertad	Activo
12	La Garra Fútbol Club	Guayaquil	Activo
13	Luz Valdivia	Atahualpa	Activo
14	Peninsulares Fútbol Club	La Libertad	Activo
15	Santa Elena Sporting Club	Santa Elena	Activo

Nota: Tabla elaborada por Kleyner López

Es importante destacar que la AFPSE se encontró dispuesta a participar brindándonos la información que necesitamos para efecto de este trabajo de investigación, lo cual agiliza y facilita el desarrollo al tener una ventaja, libertad y flexibilidad, pero a su vez garantiza la validez de la información que se recaude, adicionalmente menciona la gran importancia del trabajo de investigación con el potencial de generar grandes cambios en distintos clubes de fútbol que necesiten una reestructuración de su administración.

Muestra

Al mencionar la muestra, nos referimos a un subconjunto o una porción de los que queremos investigar, la definimos como una parte representativa de un grupo en este caso la población y a todo esto es fundamental saber qué tipo de muestra se utiliza. Para efectos de esta investigación sobre modelos de gestión de clubes de fútbol profesional, dado que la población seleccionada es finita, se opta por un muestreo por conveniencia.

Muestreo por conveniencia

Al abordar la técnica del muestreo por conveniencia se destaca lo descrito por Rial (2022), quien asegura que esta técnica de investigación es la indicada para ciertas indagaciones que pueden resultar un poco complejas de analizar debido a ciertos factores como distancia y tiempo. Esta técnica de selección de muestras es muy utilizada debido a lo factible que resulta para el investigador. Para este trabajo de investigación se optó por esta técnica de muestreo por conveniencia por dos razones fundamentales, la primera es por la disponibilidad de tiempo por parte de los directivos de los clubes profesionales, ya que debido a sus obligaciones pasan la mayor parte de su tiempo ocupados, la segunda razón por la cual se eligió esta técnica es la distancia, aunque todas las instituciones que se señalan en la población se encuentran registrados y participan en la provincia de Santa Elena, no todos los clubes realizan sus labores en la provincia, mientras que unos tienen sus bases y lugares de entrenamientos dentro de la zona central, otros radican permanentemente en otras provincias. Por ello se opta por los siguientes clubes profesionales:

Tabla 2 *Muestra por conveniencia*

N	NOMBRE DEL CLUB	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	ESTADO
1	Club Sport Bilbao	Anconcito	Activo
2	Santa Elena Sporting Club	Santa Elena	Activo
3	Deportivo Santa Elena Sumpa	Santa Elena	Activo
4	Barracuda Fútbol Club	La Libertad	Activo
5	Huancavilca Sporting Club	La Libertad	Activo
6	Carlos Borbor Reyes	Salinas	Activo
7	Peninsulares Fútbol Club	Santa Elena	Activo

Nota: Tabla elaborada por Kleyner López

Se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3 *Distribución de encuestas y entrevistas*

POBLACIÓN	CANTIDAD	TÉCNICA
Directivos, presidentes	7	Entrevista
Personal administrativo/operativo	80	Encuesta
TOTAL	87	

Nota: Tabla elaborada por Kleyner López

Recolección y procesamiento de datos

Una vez que se seleccionó el diseño apropiado de la investigación la cual es la población y muestra que fue útil para continuar esta indagación, se opta por diseñar los instrumentos de recopilación de datos cuyo objetivo es recolectar información valiosa sobre la variable que se investiga. Las técnicas utilizadas para el presente trabajo de titulación fueron las encuestas y entrevistas. Las entrevistas fueron formuladas especialmente para los Presidentes o directivos de los clubes profesionales de fútbol tales como, entrenadores, directores técnicos, presidentes y vicepresidentes entrevistando a uno por cada institución (7 en total), mientras que para las encuestas se aplica un banco de preguntas de elección múltiple con el fin de tabular la información recaudada cuantitativamente, dichas encuestas se aplicaron a 80 trabajadores operativos y administrativos de los clubes de fútbol profesional.

Técnicas de investigación

Las técnicas de validación de datos utilizados son las encuestas y entrevistas debido a su interacción directa con las personas que serán nuestra población para investigar, nos permiten recaudar información valiosa para el análisis. Gracias al método de las encuestas podemos cuantificar los datos e identificar distintos patrones útiles para la investigación.

El uso de la técnica de **la entrevista** se justifica según González (2020) al estar de acuerdo que esta técnica es la más efectiva al momento de recopilar opiniones para luego analizarlas académicamente.

En cuanto a las entrevistas, se redactaron preguntas claves con el fin de profundizar en aspectos como la gestión de club, el liderazgo, recursos financieros, capacitaciones, obstáculos, etc. con solo 10 preguntas dirigidas a 7 directivos principales de distintitos clubes profesionales de la provincia de Santa Elena

Por su parte, **la encuesta** según Martínez (2017) son una técnica práctica para recopilar datos cuantitativos de una población diversa por su factibilidad y flexibilidad de realizarse de forma remota, ya sea por teléfono, correo o en línea. La encuesta se diseñó con una serie de 15 preguntas con opción de elección múltiple unas con escalas de valoración de Likert y otras con distintas alternativas de elección. Para la obtención de esta información de utilizó la plataforma de Google Forms la cual facilita el proceso de realización de las encuestas debido a la distancia de diversos actores que ayudaron en la investigación, mientras que para el procesamiento cuantitativo se utilizó mediante la herramienta de Excel.

Instrumentos

Según López (2019) se considera esencial por su rigor en el manejo de la información, en donde se incluyen técnicas de recopilación como cuestionarios y entrevistas con lo que se busca medir variables específicas. Contiene un alto índice de confiabilidad y es utilizado comúnmente en investigaciones no experimentales para, durante el proceso es utilizado por su efectividad para evaluar variables específicas.

Guía de entrevista

Uno de los recursos más utilizados para los trabajos de investigación son las guías de entrevistas que son capaces de recopilar información de suma importancia para el tema de estudio, aunque existen diferentes tipos de entrevistas como las estructuradas, semi estructuradas y las no estructuradas, es importante determinar aquella que es la adecuada para el fenómeno que se requiere indagar. Para obtener información valiosa de los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, se estructuró una guía de entrevista de acorde a las personas quiénes brindarán dicha información como lo son los directivos y presidentes de los clubes.

Cuestionario

Los cuestionarios son claves para la recolección gran cantidad de datos de forma estructurada y ordenada, con la que se busca facilitar el análisis y la interpretación de la población encuestada. Para eso las preguntas deben estar bien estructuras y fáciles de entender. Para el caso de las personas que se busca encuestar para el presente trabajo de investigación las preguntas fueron formuladas para recopilar la opinión de los trabajadores administrativos y operativos de los clubes de fútbol profesional.

Herramientas

Se opta por métodos de procesamiento y análisis de datos con los que se pueda organizar, visualizar, identificar y comparar resultados que formen patrones mediante una evidencia sólida. Para ellos se inicia por Google Forms, la cual fue utilizada para la distribución de los cuestionarios al personal administrativo y operativo de los clubes de fútbol profesional dentro y fuera de la provincia de Santa Elena, lo que brinda una flexibilidad y facilidad para la obtención de estos datos, a su vez, se considera apropiado utilizar la herramienta de Excel para la organización de los datos recopilados y también para la creación visible de los gráficos y tablas lo que facilita la presentación de los descubrimientos.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los datos

Para el presente trabajo de investigación sobre la gestión administrativa deportiva, se recaudaron las diferentes perspectivas y opiniones de un selecto grupo de personas referentes al fútbol profesional, para esto se utilizaron herramientas y técnicas de colección de datos como encuestas y entrevistas las cuales son los apropiados para este estudio. El propósito de aquello es para analizar la situación actual de los clubes de fútbol profesional y a su vez identificar las problemáticas existentes para con ello plantear mejoras dentro de la gestión de dichos clubes o proponer la adaptabilidad de otros modelos de gestión exitosos.

Análisis de los resultados de las entrevistas

Las entrevistas se llevaron a cabo a las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional, como lo son los presidentes, vicepresidentes y directores técnicos calificados. Gracias a eso, se obtuvo una visión más integral sobre la gestión administrativa dentro de los clubes. Esta valiosa información recaudada fue de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación, no solo ayudó a identificar los problemas o inconvenientes actuales dentro de estas instituciones deportivas, sino también se pudo entender cuáles fueron las razones que las llevó a ese punto y saber cuál es el área que se debe mejorar mediante los métodos de gestión correctos.

1. ¿Cuál es su rol dentro la institución deportiva en la que trabaja?

Para esta pregunta dirigida a las principales autoridades de los clubes profesional, se encuentra gran variedad, como lo son presidentes, vicepresidentes, directores técnicos y directivos de alto mando, donde se determinó como función principal lo siguiente: Toma de decisiones estratégicas, Gestión financiera y administrativa, Selección de jugadores y personal técnico. Cabe recalcar que cada autoridad tiene roles distintos que se alinean en beneficio de la institución, pero a su vez se identificó que distintas actividades son realizadas por la misma persona a cargo lo que genera en ciertas ocasiones una sobre carga de trabajo para unos y confusiones en sus actividades administrativas para otros. Por lo tanto, es fundamental de los directivos principales sepan cuáles son las actividades que tanto administrativas y deportivas que deben realizar, ya que ellos son los que llevan las riendas del club y de ellos depende el éxito de la institución.

2. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas deportivas y administrativas en el club?

Los directivos de los clubes profesionales hacen énfasis en que una es indispensable mantener reuniones entre la administración y el área deportiva, aunque los entrevistados manifiestan una eficacia en la comunicación y las reuniones constantes, también agregan que uno de los métodos más utilizados es asignar una plataforma donde todos estén conectados para coordinar actividades. Estas actividades son posible gracias a la comunicación principalmente por medio de WhatsApp lo que garantiza una rápida fluidez de la información. Todo esto conlleva a una eficaz comunicación y coordinación, obteniendo una eficacia que a su vez se refleja en los resultados de la institución ya que al mantener un solo objetivo en común los resultados llegan por sí solo según los directivos entrevistados para este trabajo de investigación.

3. ¿Tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo el club al que pertenece?

En esta pregunta donde se requiere total transparencia por parte de los directivos de los clubes, se obtuvo un análisis peculiar, ya que, aunque todos los encuestados respondieron de forma positiva lo cual afirma que tienen objetivos a corto, mediano y largo plazo, dichos objetivos varían dependiendo la situación actual de cada una de estas instituciones deportivas. El contraste que se aprecia genera una brecha muy grande entre distintos clubes, lo cual también se reflejan en los resultados deportivos, varios dirigentes de clubes manifiestan tener objetivos ambiciosos como la clasificación a primera B o campeón en su torneo provincial local obteniendo cupo a Copa Ecuador, mientras que del otro lado de la moneda se observan clubes que su único objetivo es no perder la categoría en la cual participan año a año.

4. ¿Van de acorde al presupuesto que maneja el club los objetivos institucionales?

Al igual que la pregunta anterior, existe una gran diferencia entre un club y otro, en este caso los directivos encuestados respondieron de forma contundente que sus objetivos siempre están alineados a su presupuesto anual pero siempre recalcan la realidad por la que atraviesan sus clubes, mientras unos dirigentes tienen el capital suficiente para objetivos ambiciosos ya sea gracias a patrocinios, ventas de merchandising o por inversores, otros presidentes de clubes deben apegarse a un presupuesto muy limitado anualmente, incluso otros mencionaron que la totalidad del presupuesto disponible para todo el año salen de los escasos aportes de los socios que conforman el club. Entonces, concluyendo en análisis de esta pregunta podemos afirmar que los objetivos de las instituciones si van de acorde al presupuesto disponible, aunque los contextos sean distintos para todos.

**5. ¿Cuentan con un programa de desarrollo y captación de talentos dentro del club?,
esplique**

El análisis de la siguiente pregunta reveló que, los directivos de los clubes profesional si le dan importancia a los jóvenes incluso con departamentos específicamente dedicados a la búsqueda exhaustiva de talento, pero eso no significa que tenga determinado un programa o departamento exclusivamente para la captación de estos talentos, mientras que unos presidentes aseguran un buen trabajo de parte de sus scouting y garantizan un correcto manejo de sus formativas inferiores, la encuesta arrojó resultados de diferentes presidentes que manifiestan no tener definido un proyecto para los jóvenes y que simplemente se basan a lo que les dice el reglamento. Los presidentes o representantes de los clubes con sus respuestas dieron a entender lo importante que significa un departamento especializado en esto, mientras que unos invierten cierta cantidad de dinero otros con menos presupuesto optan por la identificación informal por medio de la observación directa en torneos que se disputen en el sector y sus alrededores o las llamadas pruebas abiertas organizadas en no más de dos o tres días, lo cual para efectos de esta investigación nos abre un sinfín de posibilidades referentes al manejo administrativo de los distintos clubes.

**6. ¿Cree usted que un mismo modelo de gestión deportiva pueden ser utilizados por
cualquier club de fútbol profesional?**

En cuanto a los modelo de gestión, el análisis de las respuestas otorgados por esta peculiar pregunta nos revela algo interesante, existe una brecha significativa en cuanto al presupuesto anual que se maneja en cada club y los presidentes tiene su idea y opinión clara acerca de esto, aunque los entrevistados radican en distantitas localidades, están de acuerdo en lo siguiente, ningún modelo de gestión puede ser utilizado de manera universal, cada club tiene una realidad única, con diferentes recursos financieros y administrativos, además sus objetivos y cultura organizacional varían según las circunstancias actuales. También agregaron que aunque ningún modelo de gestión puede ser utilizado por todos los clubes, si existen generalidades que deben existir para garantizar la sostenibilidad y crecimiento del mismo, los presidentes recalcaron que con una buena comunicación y una planificación estrategia eficaz basta para alcanzar los objetivos planteados, pero algo que llamó mucho la atención fue la respuesta de uno de los principales dirigentes de un club profesional, quien expresó que debido a su edad y a lo avanzado que está el fútbol en comparación a años anteriores, desconoce sobre el tema diciendo que lleva con el mismo sistema desde sus inicios con el club.

7. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta en su cargo dentro del Club?

Al mencionar el tema de los obstáculos se tenía la creencia de que los clubes con dichas dificultades serían pocos, no podía estar más alejado de la realidad es por esa razón que los actores de las encuestas realizadas otorgaron respuestas similares a esta pregunta, dichos presidentes estuvieron de acuerdo con un factor determinante que les impide alcanzar o proponer objetivos más ambiciosos lo cual es el factor financiero de estos clubes, las máximas autoridades aseguraron por sus años de experiencia que es muy difícil conseguir patrocinadores, empresas, marcas o simples personas que quieran invertir en sus proyectos, puesto que un club de segunda categoría por más profesional que sea no genera mucha visibilidad para diferentes marcas, esto conlleva a una baja participación de los patrocinadores lo cual genera un estancamiento en los objetivos que se puedan plantear en el club, el hecho de contar con un presupuesto bajo limita el planteamiento de objetivos que resulten más ambiciosos.

8. ¿Qué tan familiarizado está con la estructura administrativa que se maneja en su club?

Los directivos de los clubes de fútbol profesional manifiestan estar familiarizados por la estructura administrativa de las instituciones a las que representan, no obstante el análisis de esta pregunta arrojó lo siguiente, el hecho de estar familiarizado con su estructura no garantiza que la gestión administrativa sea eficiente, para eso uno de los presidentes comentó que su club aunque tiene una estructura clara de los roles que deben realizar ciertas personas, lo realizan con lo que está a su alcance, esto se debe a que no todas las instituciones tienen el capital necesario para un óptimo desempeño administrativo, dicho esto también se manifiesta que ciertas labores de gestión del club son realizadas por los mismos socios que tratan de aportar con sus conocimientos y experiencias en el ámbito del fútbol aunque en ciertas ocasiones no cuenten con una preparación académica adecuada. Por el otro lado de la moneda se encuentran clubes profesionales que se manejan adecuadamente por departamentos, los mismos que son operados por personas altamente capacitadas y con un presupuesto mayor pueden plantearse objetivos más ambiciosos que beneficien significativamente a la institución. Esto nos da a entender lo siguiente, los clubes profesionales tienen definidos su estructura, ya sea en papeles o simplemente de palabra, pero esto no significa que tengan siempre eficacia en todo lo que se propongan, existen factores internos y externos que pueden afectar a los objetivos del club.

9. ¿El club cuenta con una supervisión continua para alcanzar los objetivos planteados?

Se planteó esta pregunta con el propósito de saber si los clubes profesional llevan una continua supervisión de sus objetivos y las respuestas resultaron alentadoras, al analizar lo dicho por las máximas autoridades de los clubes podemos asegurar que, si llevan un control de sus objetivos mediante una supervisión, y aunque no son los mismos objetivos de un club y el otro, entendemos que una correcta supervisión es necesaria para la sostenibilidad del club. Lo ambicioso que sean los objetivos los protagonistas de esta entrevista va a depender del presupuesto anual que se maneje refiriéndose a la pregunta anterior, pero algo que resalta es lo descrito por un presidente de una institución con el capital suficiente para metas altas, refiriéndose a que un club que no supervisa sus objetivos simplemente es un barco sin timón a la deriva, lo que genera un contraste enorme con la máxima autoridad de un club con escasos recursos financieros quien asegura que en su realidad deben supervisar los objetivos porque la realidad actual de su club impide aspirar a algo más estancándolos solo en la permanencia de la categoría para evitar deudas que a la larga les genere inconvenientes.

10. ¿Qué recomendación les daría a los directivos de distintos clubes profesionales de fútbol para mejorar su rendimiento deportivo?

Para finalizar la entrevista se les pidió encarecidamente a los presidentes de los clubes de fútbol profesional que brinden una recomendación desde su experiencia para mejorar su rendimiento deportivo, a lo cual respondieron con total seguridad que tener una buena gestión administrativa deportiva en el club garantizará el éxito y la sostenibilidad de la institución, también mencionaron algo emotivo lo cual es que jamás decaigan aunque la situación actual no vaya de la menor maneja, siempre mantenerse firme en cumplir los objetivos planteados. Esto genera una confianza en el público que sigue a dichos clubes, ya que tener una correcta gestión administrativa se ve reflejada en los resultados deportivos como ejemplo mencionaron a distintas instituciones deportivas con objetivos ambiciosos pero con estrategias efectivas que les generan grandes beneficios económicos lo que les permite la reinversión de las ganancias mediante infraestructura, compra de jugadores o lo que se ha vuelto más común que es la inversión en las formativas juveniles para luego venderlos al extranjero. Los protagonistas de esta entrevista se notaron gratificantes y sobre todo agradecidos por ser tomados en cuenta para este trabajo de investigación ya que consideran que con su aporte ayudarán a otros a poder cumplir sus metas.

Análisis de los resultados de las encuestas

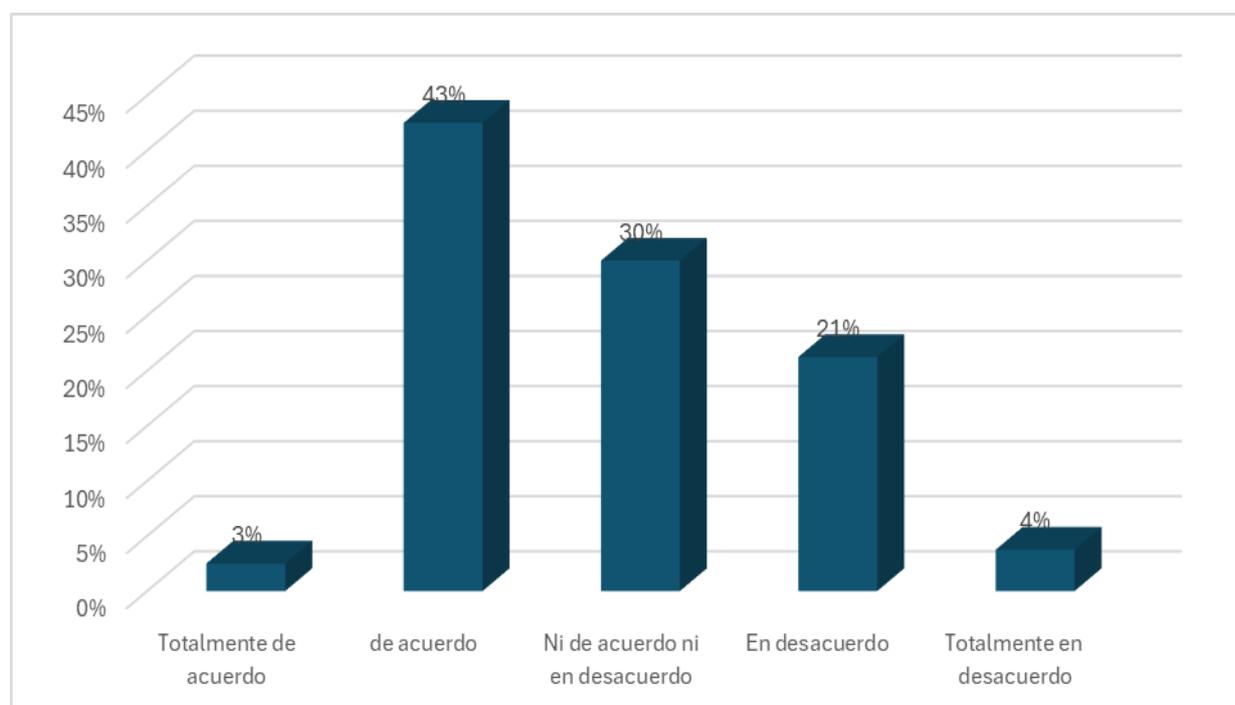
1. ¿Cree usted que existe una definición clara de objetivos a corto, mediano y largo plazo en la institución a la que pertenece?

Tabla 4 Definición clara de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3%
De acuerdo	34	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	30%
En desacuerdo	17	21%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 1 Definición clara de objetivos



La encuesta realizada a los trabajadores administrativos y operativos de distintos clubes de fútbol profesional dentro y fuera de la provincia reveló que con un 43% del total de las encuestas tienen claro cuáles son los objetivos de la institución a la que pertenecen sin importar si son a corto, mediano o largo plazo, mientras que un 30% tiene dudas de aquello, lo cual revela una ineficiencia en la comunicación que puede ser debido a la planificación estratégica del club o escasez de compromiso. Pero lo que llama la atención es que un 21% de los trabajadores encuestados no están familiarizados con los objetivos institucionales.

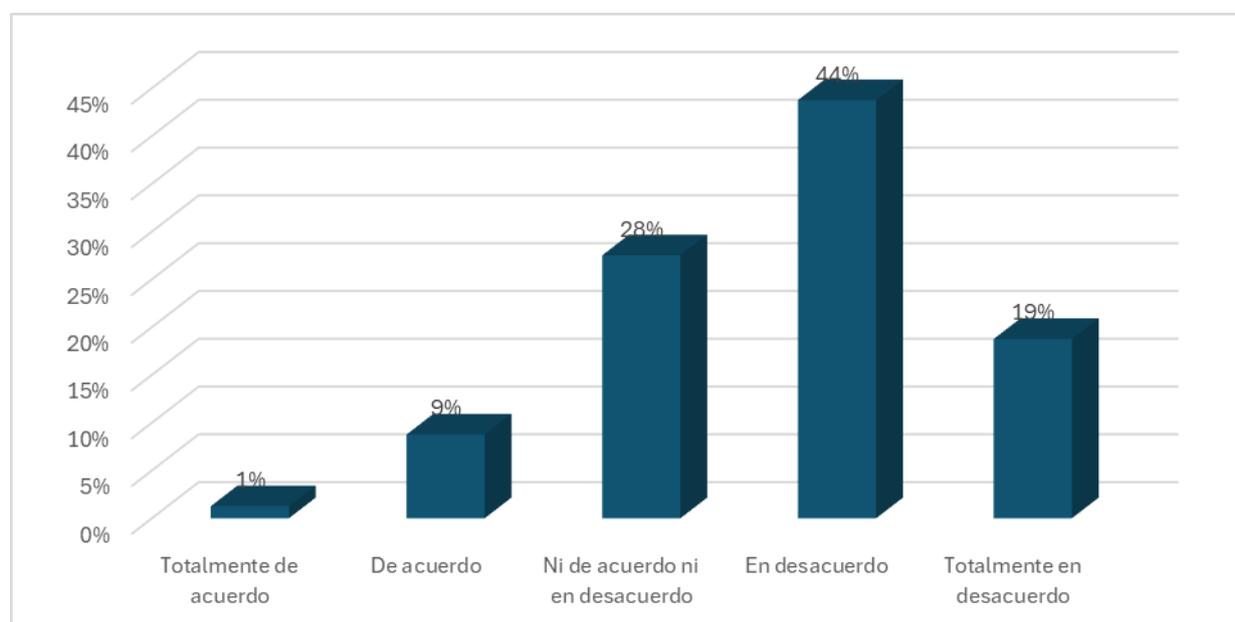
2. ¿Cree usted que el club cuenta con los recursos financieros necesarios para cumplir sus objetivos?

Tabla 5 Recursos financieros necesarios

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	1%
De acuerdo	7	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	28%
En desacuerdo	35	44%
Totalmente en desacuerdo	15	19%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 2 Recursos financieros necesario



Los resultados de la encuesta nos arrojan detalles que fueron planteados en la hipótesis de esta investigación, con un 44% los trabajadores administrativos y operativos manifiestan que el club donde trabajan no cuenta con los recursos financieros necesarios para el alcance de los objetivos planteados, un 28% se percibe indeciso, mientras que un 19% asegura que no están ni cerca del presupuesto requerido, esto nos revela un gran déficit en los clubes de fútbol profesional, donde ya es evidente que es un problema que actualmente les afecta y genera conflictos dentro de su administración. También se observa que existen clubes que no tienen conflictos con sus recursos financieros, pero son mínimos en comparación con las instituciones que tienen esta escasez.

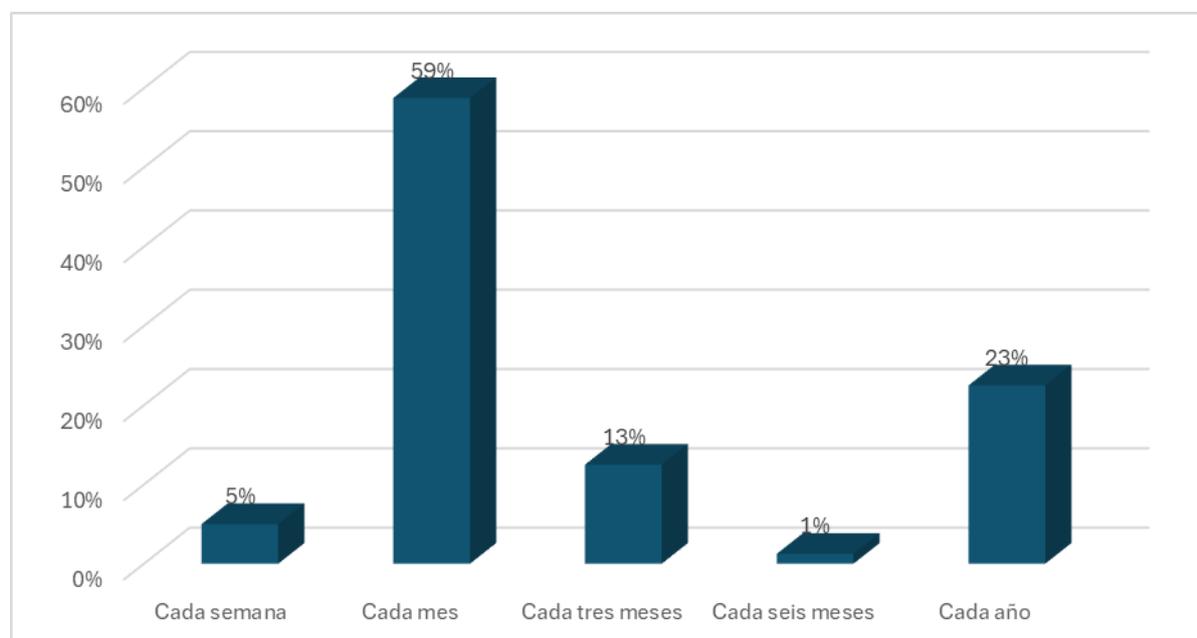
3. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones para coordinar acciones entre el área deportiva y el área administrativa?

Tabla 6 Reuniones de coordinación

	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	4	5%
Cada mes	47	59%
Cada tres meses	10	13%
Cada seis meses	1	1%
Cada año	18	23%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 3 Reuniones de coordinación



La coordinación entre el área deportiva y el área administrativa del club es fundamental para obtener resultados positivos dentro del terreno de juego, la encuesta reveló con un 59% que es importante realizar reuniones de coordinación de actividades mensualmente, un 23% mencionan hacerlas cada año mientras que cada tres meses solo un 13%, esto revela una buena comunicación interna entre distintas áreas, lo cual nos garantiza que la comunicación no es un problema que deba solucionarse para tener éxito en el club, pero si es algo que siempre se debe tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica de las instituciones deportivas. Esta pregunta al ser contestada por los mismos trabajadores de los clubes profesionales adquiere una solidez y validez en el tema.

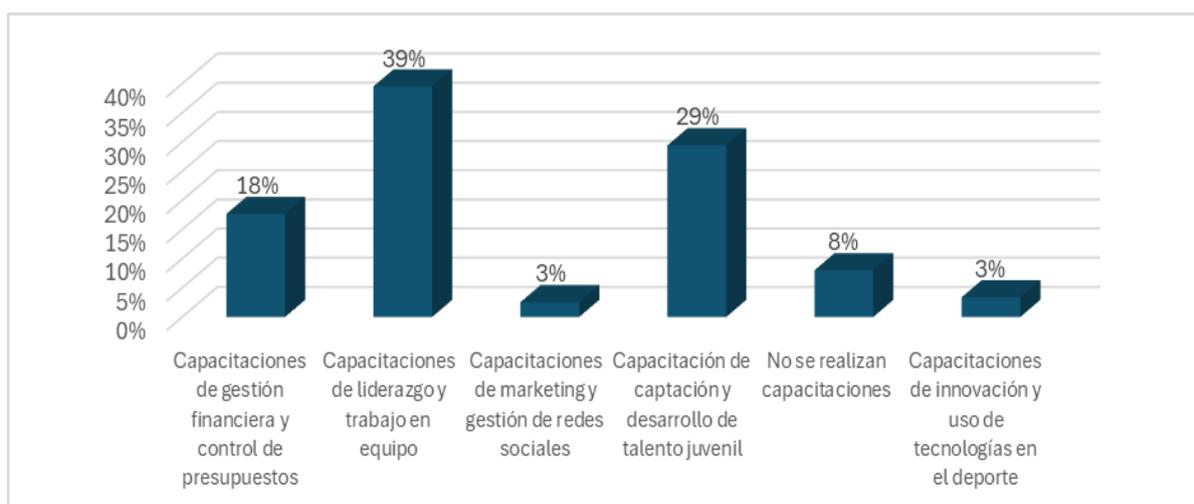
4. ¿Qué tipo de capacitaciones fomenta el club para el desarrollo profesional de los entrenadores y personal administrativo?

Tabla 7 Capacitaciones para el desarrollo profesional

	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones de gestión financiera y control de presupuestos	21	18%
Capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo	47	39%
Capacitaciones de marketing y gestión de redes sociales	3	3%
Capacitación de captación y desarrollo de talento juvenil	35	29%
No se realizan capacitaciones	9	8%
Capacitaciones de innovación y uso de tecnologías en el deporte	4	3%
Total	119	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 4 Capacitaciones para el desarrollo profesional



Aunque se considera que las constantes capacitaciones dentro de un club de fútbol profesional son necesarias o habituales, esta pregunta fue formulada para identificar y analizar qué es lo que genera más importancia dentro de estas instituciones deportivas. Los resultados de la encuesta arrojaron con un 39% que las capacitaciones que más se realizan son las referentes al liderazgo y trabajo en equipo, cual resulta lógico ya que dentro de los clubes deben existir personas líderes que tomen las riendas ante alguna situación imprevista, no se quedan atrás las capacitaciones de captación del talento juvenil con un 29% lo cual justifica el gran auge de juveniles entre 15 y 18 años que a su corta edad ya debutan en primera categoría. Lo que realmente llama la atención es ese porcentaje de trabajadores que aseguran que en los clubes donde trabajan no se realizan capacitaciones llegando a un 8%, lo cual revela un déficit administrativo que podría afectar también al rendimiento deportivo del club.

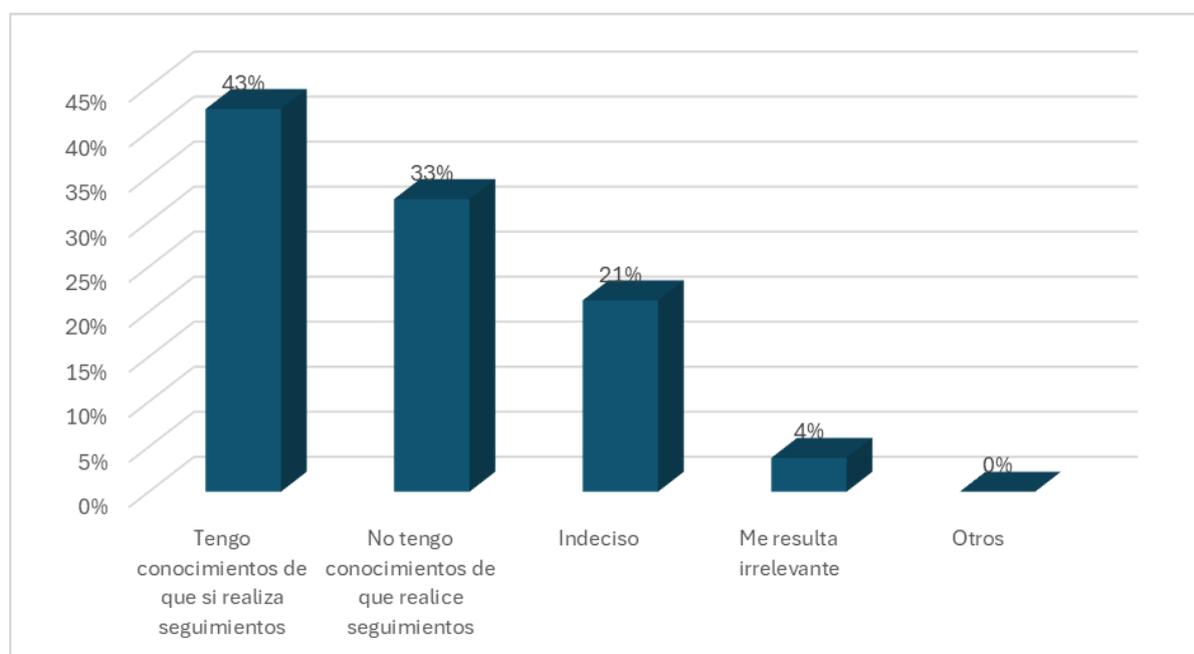
5. ¿Tiene conocimientos si el club realiza seguimientos para el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 8 *Cumplimiento de objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje
Tengo conocimientos de que si realiza seguimientos	34	43%
No tengo conocimientos de que realice seguimientos	26	33%
Indeciso	17	21%
Me resulta irrelevante	3	4%
Otros	0	0%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 5 *Cumplimiento de objetivos*



Esta pregunta fue realizada a los presidentes de los clubes por medio de una entrevista, pero también es necesario conocer la opinión de los trabajadores administrativos y operativos del club donde los resultados arrojaron lo siguiente, con un 43% los trabajadores manifiestan que tienen que conocimientos de que en su institución se realizan seguimientos a los objetivos, pero a su vez con un 33% aseguran que no tienen que conocimiento de aquello mientras que un 21% se encuentran indecisos, al analizar las respuestas otorgadas de identifica un paridad entre estos dos literales lo que nos resulta importante para la investigación ya que estas respuestas son determinantes para entender si club lleva un correcto control de sus objetivos.

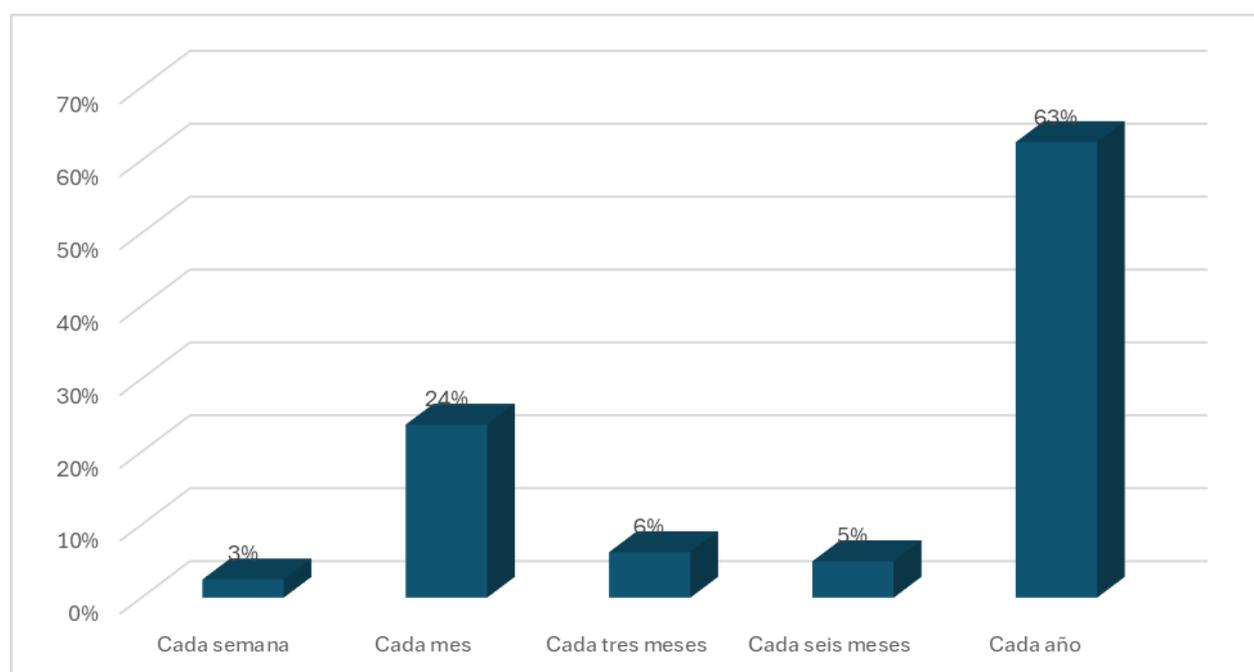
6. ¿Cada cuánto tiempo la institución a la que pertenece revisa y actualiza sus políticas y reglamentos?

Tabla 9 Revisión y actualización de políticas del club

	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	2	3%
Cada mes	19	24%
Cada tres meses	5	6%
Cada seis meses	4	5%
Cada año	50	63%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 6 Revisión y actualización de políticas del club



Las políticas son parte fundamental de un club, y en esta pregunta se buscó conocer cada cuánto tiempo estas instituciones revisan o actualizan sus políticas internas como son las de políticas de comunicación, de salud, conducta, etc. gracias a los resultados obtenidos sabemos que con un 63% la gran mayoría de clubes realizan esta acción anualmente lo que va de acuerdo con la participación en distintos torneos que se disputan cada año. Con un 24% cada mes mientras con un 6% las realizan cada seis meses. La revisión anual de los reglamentos trae diferentes beneficios como fomentar la transparencia, mejorar la comunicación, incrementar la eficiencia, mejorar la competitividad, reducir los riesgos y mejorar la toma de decisiones

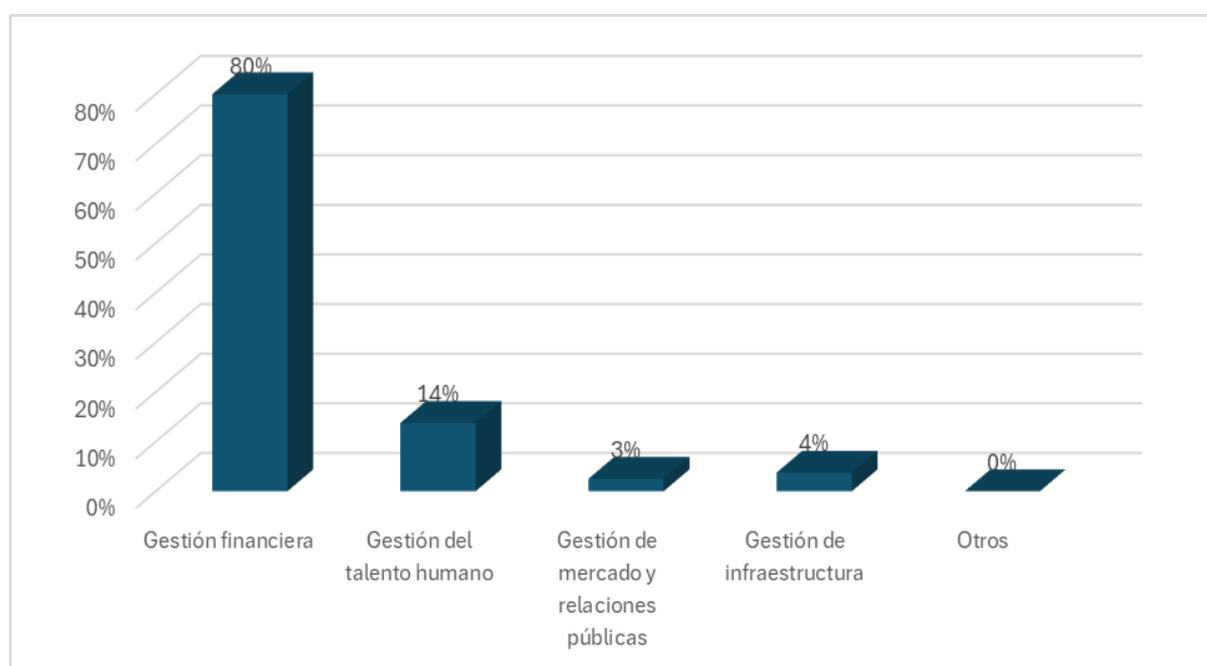
7. ¿Cuál de los siguientes sistemas de gestión considera prioritario mejorar?

Tabla 10 *Mejoramiento prioritario de sistema de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje
Gestión financiera	64	80%
Gestión del talento humano	11	14%
Gestión de mercado y relaciones públicas	2	3%
Gestión de infraestructura	3	4%
Otros	0	0%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 7 *Mejoramiento prioritario de sistema de gestión*



En todo club de fútbol profesional por más eficiente que sea su modelo de administración siempre tiene algo que mejorar, es por eso que esta pregunta fue incluida para poder identificar cual es el área al que las instituciones deportivas les gustaría mejorar, los resultados no defraudaron y arrojaron que el área de la gestión financiera es la que se considera prioritaria dentro de dichos clubes encuestados con un amplio 80%, seguido de un 14% de la gestión del talento humano y 4% del contexto estructural. Esto nos revela lo siguiente, primero que tal vez los trabajadores percibieron una ineficiencia financiera o segundo la preocupación por la estabilidad, en cualquiera de las dos opciones se evidencian diferentes factores causantes de esto como puede ser la ineficiencia en la planificación presupuestaria, dependencia excesiva de patrocinadores e inversores o mala administración de recursos.

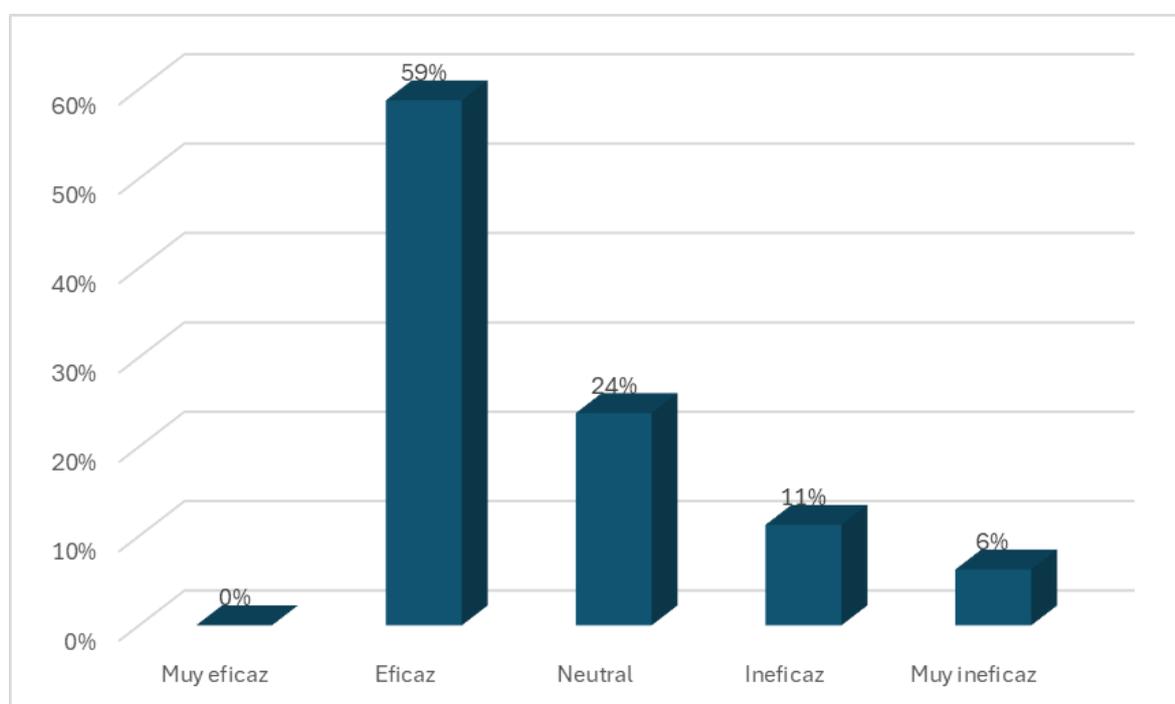
8. ¿Cómo considera la comunicación interna dentro del club?

Tabla 11 *Comunicación interna*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficaz	0	0%
Eficaz	47	59%
Neutral	19	24%
Ineficaz	9	11%
Muy ineficaz	5	6%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 8 *Comunicación interna*



El análisis de esta pregunta da como resultados una eficaz comunicación dentro de los clubes, con un 59%, un 24% con una comunicación neutral y 11% de la población menciona una comunicación ineficaz. Se identifica la buena comunicación, lo cual atrae innumerables beneficios como la mejora en la colaboración y trabajo en equipo, facilita el cambio y la adaptación a distintas situaciones, se reducen los errores o malentendidos y hasta aumenta la felicidad y productividad de los trabajadores, la unión de todo esto genera la retención de los talentos dentro de la institución además de una alza en los resultados deportivos. La buena comunicación no siempre sucede accidentalmente, sino que evidencia un liderazgo efectivo.

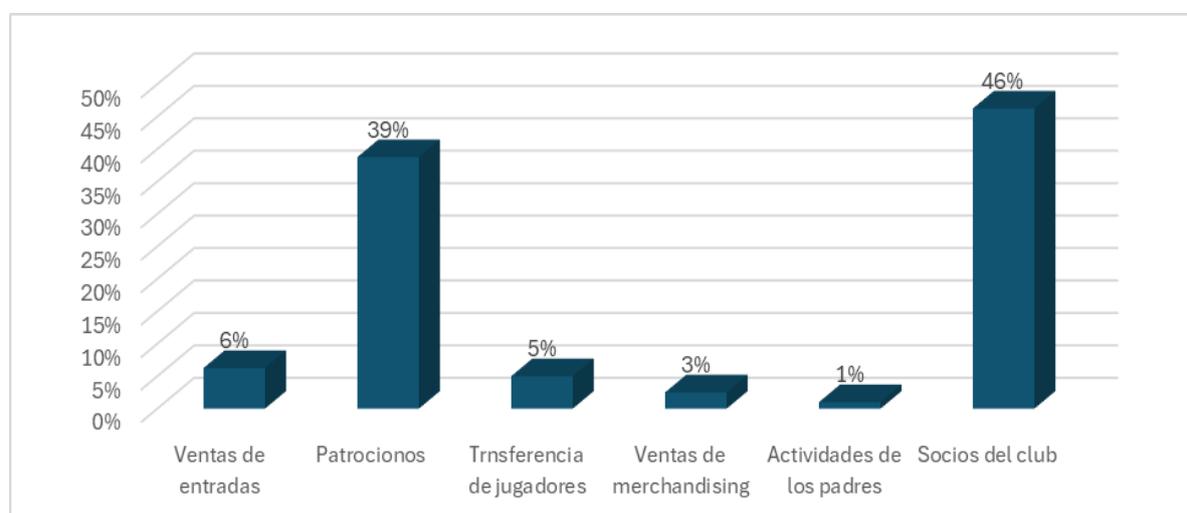
9. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos del club?

Tabla 12 *Principal fuente de ingresos*

	Frecuencia	Porcentaje
Ventas de entradas	5	6%
Patrocionos	31	39%
Trnsferencia de jugadores	4	5%
Ventas de merchandising	2	3%
Actividades de los padres	1	1%
Socios del club	37	46%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 9 *Principal fuente de ingresos*



Es importante conocer cuáles son las principales fuentes de ingresos del club especialmente si son profesionales, en esta encuesta se encuentran los resultados que otorgaron los trabajadores administrativos y operativos de dichos clubes, pero cabe recalcar que se englobaron los clubes profesionales tanto de segunda categoría como también los de primera categoría lo que arroja los siguientes datos, al ser mayoría los clubes de segunda categoría encuestados, se identifica que gran parte del proyecto deportivo y financiero dependen de los socios del club con un 46% de los resultados de la encuesta, mientras que un 39% corresponden a los patrocinios, también se identifica que la venta de entradas deja algo de ingresos con un 6%. Esto puede generar una estabilidad financiera en cualquier momento si los que aportan económicamente al proyecto deciden retirarse lo que afectaría seriamente al club, para eso los clubes que se manejan bajo esos ingresos deben siempre tener un proyecto deportivo atractivo y mantener a sus inversores de su lado.

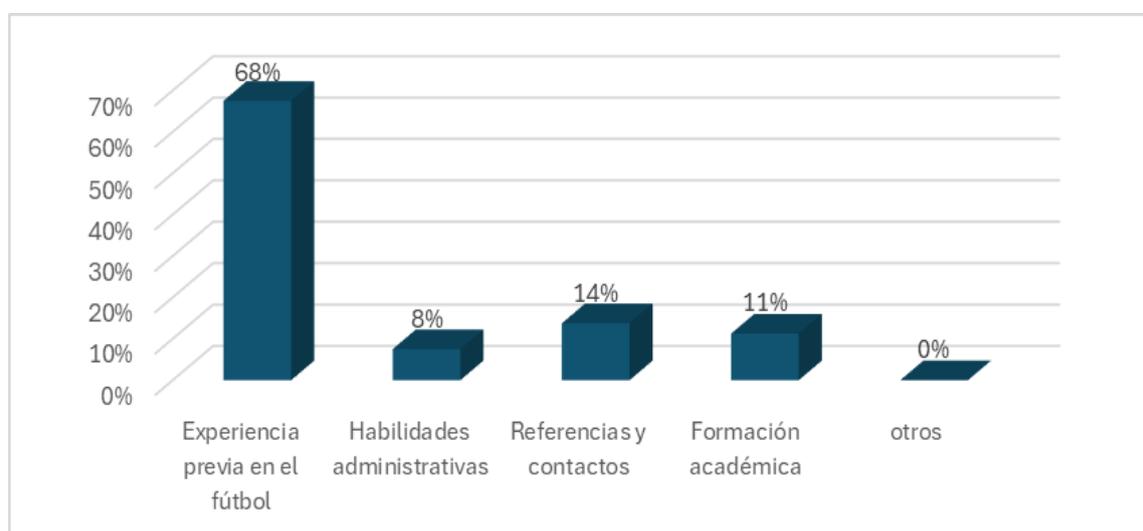
10. ¿Cuál es el criterio principal para seleccionar al personal administrativo en el club?

Tabla 13 Selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia previa en el fútbol	54	68%
Habilidades administrativas	6	8%
Referencias y contactos	11	14%
Formación académica	9	11%
otros	0	0%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 10 Selección del personal



El seleccionar el personal adecuado para cumplir ciertas labores dentro de un club profesional siempre resulta un reto, mientras unos se basan en la experiencia en el deporte otros prefieren escoger a la persona más preparada académicamente, por esa razón se agregó esta pregunta al cuestionario de encuesta con la que se quiso conocer en que se basan los clubes para la selección del personal, para sorpresa de nadie los clubes le dan más importancia a las personas con amplia experiencia con un 68%, ya sea dirigiendo a otros equipos o simplemente como rol de trabajador para ellos, Con un 14% también se evidencia que muchos directivos se dejen influenciar al contratar por referencias. Pero lo que si resulta curioso es el bajo porcentaje de la formación académica que requieren con un 11%, lo cual nos fundamenta lo que en ocasiones se observa sobre todo en los clubes de segunda categoría donde el contratado como director técnico no milita dentro del terreno de juego por falta de licencia o algún trámite administrativo lo que limita su trabajo con el equipo, esto es muy común en la provincia de Santa Elena.

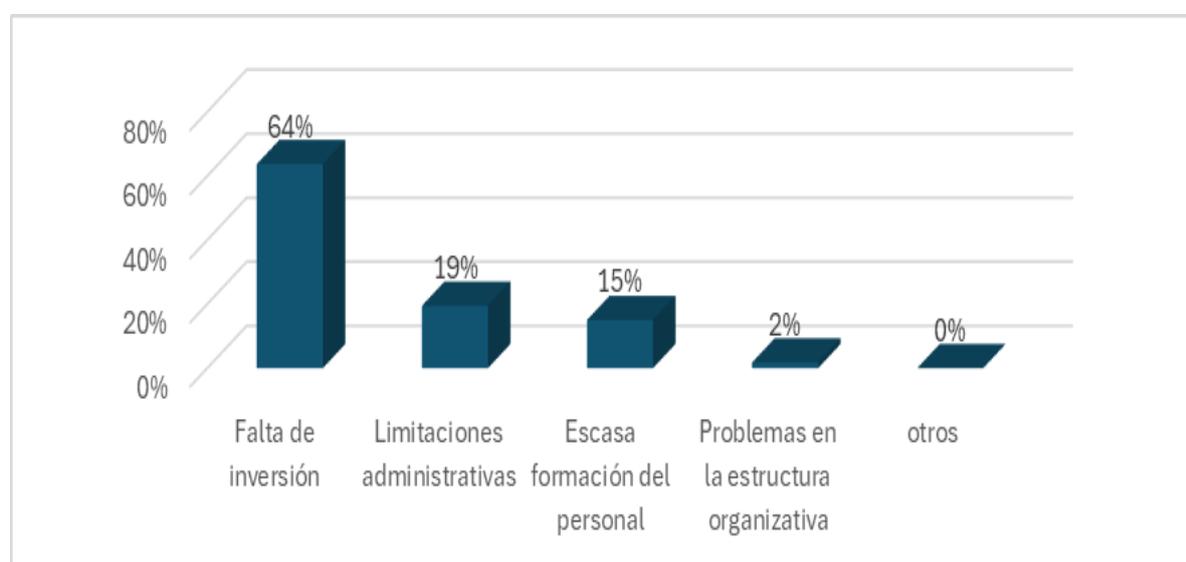
11. ¿Cuál de los siguientes consideraría un obstáculo para el crecimiento del club?

Tabla 14 Obstáculos que evitan el crecimiento del club

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de inversión	72	64%
Limitaciones administrativas	22	19%
Escasa formación del personal	17	15%
Problemas en la estructura organizativa	2	2%
otros	0	0%
Total	113	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 11 Obstáculos que evitan el crecimiento del club



Los clubes profesionales siempre tienen alza a su crecimiento, pero existen diversos factores que dificultan este proceso o transición, para eso se realizó esta pregunta con literales que se considerarían un obstáculo para el crecimiento de estas instituciones deportivas, pero a su vez se otorgó la posibilidad de que sugieran algún otro factor que los imposibilite o simplemente la opción a que respondieran si existen estos obstáculos o no existen obstáculos dentro del club al que pertenecen. No obstante, los resultados obtenidos arrojan que por más profesionales que sean o si cuentan o no con el financiamiento requerido, siempre se requiere un poco más de lo habitual ya sea por imprevistos o por objetivos ambiciosos de la institución, es por esa razón que con un 64% los encuestados aseguraron que si existen obstáculos que les impiden realizar ciertas acciones que beneficien de gran manera al club en el que trabajan. Con un 19% limitaciones administrativas mientras con un 15% aseguran que es por la escasa formación del personal.

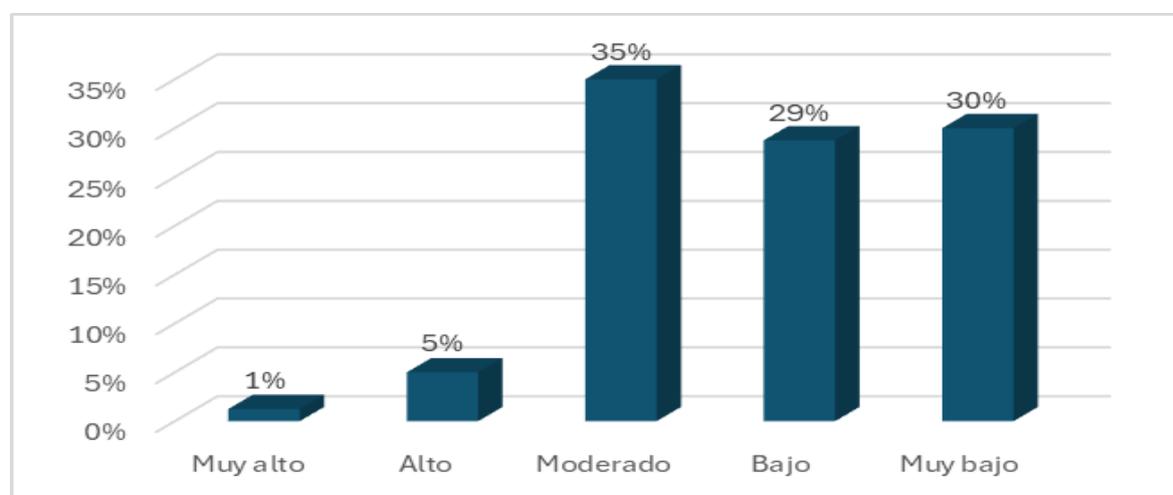
12. ¿Qué nivel de inversión destina el club a la captación de talento juvenil?

Tabla 15 Nivel de inversión en talento juvenil

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	1	1%
Alto	4	5%
Moderado	28	35%
Bajo	23	29%
Muy bajo	24	30%
Total	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 12 Nivel de inversión en talento juvenil



Algo que llama mucho la atención en el fútbol profesional es poder observar a jóvenes en los equipos más importante no solo del Ecuador sino a nivel mundial, lo cual se ha vuelto algo cotidiano, no obstante con el fin de conocer la importancia que se les otorga a la captación de estos jóvenes en términos financieros, se formuló esta pregunta que arroja los siguientes resultados, la mayoría de las instituciones deportivas no destinan un alto capital a la captación de jóvenes para sus clubes con un 35% y en déficit llegando hasta el 30% de la población que manifiesta un presupuesto muy bajo, de tal manera cuentan con juveniles altamente capaces de jugar al máximo nivel acompañados de jugadores con experiencia, lo cual nos da la conclusión de que si se invierte en el desarrollo y captación de talento pero los jóvenes que debutan en primera casi siempre provienen del mismo equipo de divisiones inferiores que al momento de estar listos ascienden al primer plantel lo que evidencia el 5% de clubes con una asignación alta de presupuesto.

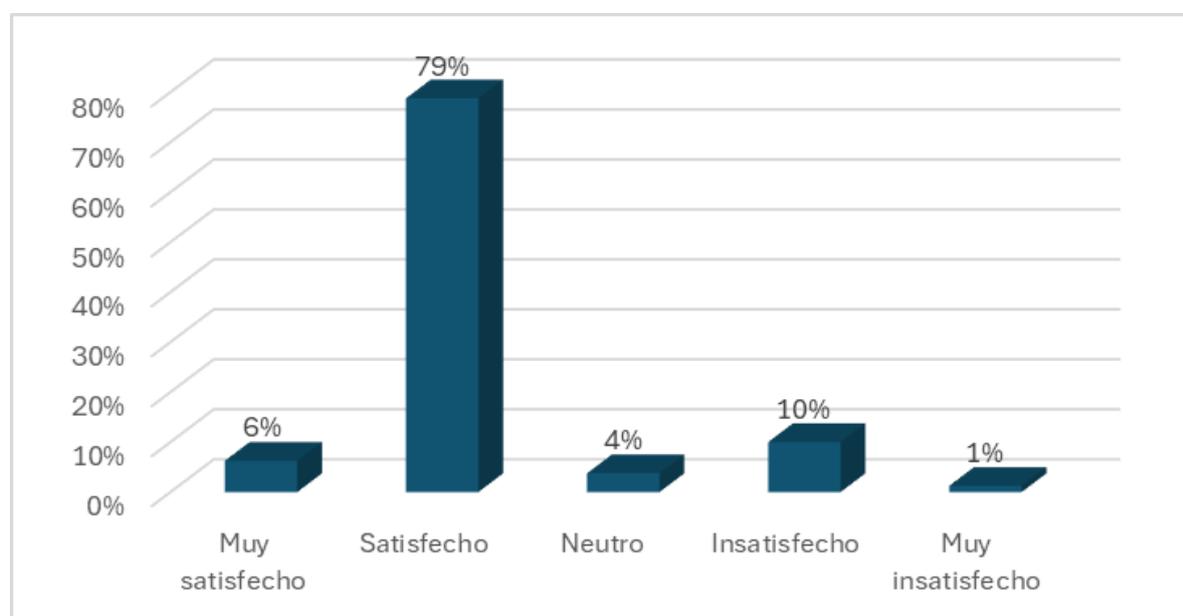
13. ¿Qué tan satisfecho está con la actual gestión administrativa del club?

Tabla 16 Satisfacción en la Gestión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	6%
Satisfecho	63	79%
Neutro	3	4%
Insatisfecho	8	10%
Muy insatisfecho	1	1%
	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 13 Satisfacción en la Gestión Administrativa



Sin importar si la gestión administrativa es eficaz o no dentro de la institución, algo que se debe recalcar y que sobre sale bastante es la satisfacción de los trabajadores, los resultados de esta pregunta arrojan un 79% de trabajadores satisfechos con el trabajo que realizan, mientras que con un 10% dicen estar insatisfechos, esto puede ser con diferentes causas las cuales son una comunicación abierta y transparente, liderazgo efectivo, ambiente laboral positivo, equilibrio entre trabajo y vida personal, entre otros, lo que a su vez trae beneficios al club como el aumento de la fidelidad de los empleados lo que provoca un efecto de bola de nieve con resultados positivos, la comunicación es fundamental pero que el trabajador esté satisfecho con el trabajo que se realice dentro del proceso administrativo genera una seguridad de que el club será sostenible y con mayor índice de crecimiento aunque la meta sea subir ese 6% de personas muy satisfechas.

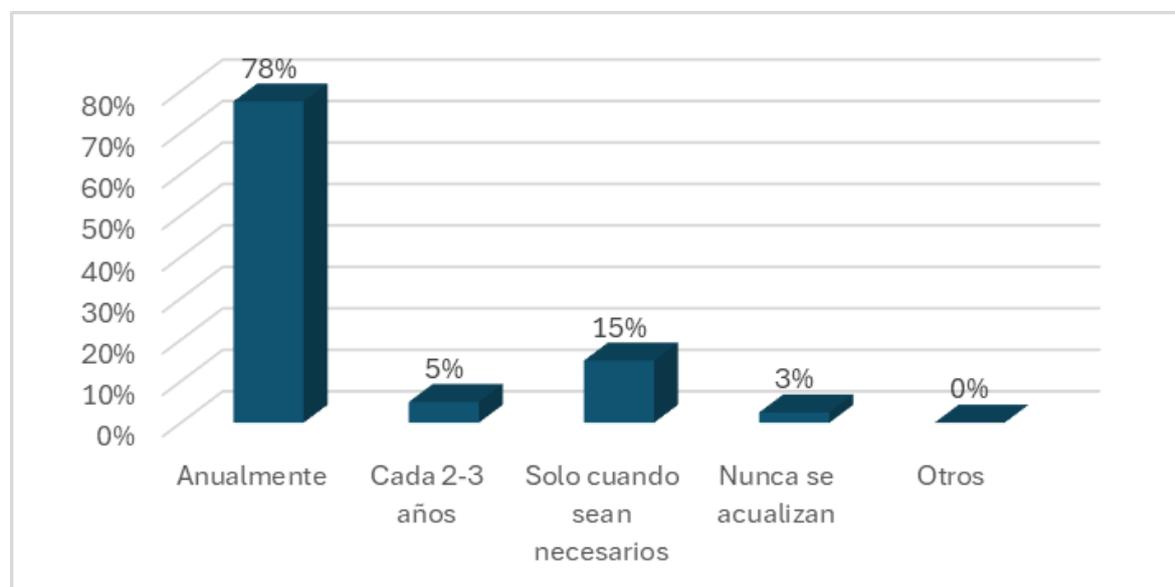
14. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los reglamentos internos del club?

Tabla 17 Actualización de reglamentos internos

	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	62	78%
Cada 2-3 años	4	5%
Solo cuando sean necesarios	12	15%
Nunca se actualizan	2	3%
Otros	0	0%
	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 14 Actualización de reglamentos internos



Todo club de fútbol profesional tiene su reglamento interno, es algo que en caso de no existir podría ser desastroso por el simple hecho del desorden en roles dentro de la institución, asimismo, existen clubes que revisan y actualizan muy seguidos sus reglamentos, mientras otros que lo ven innecesario, es por eso por lo que esta pregunta va dirigida a saber cada que tiempo se actualizan las normas de los clubes de fútbol profesional. Los resultados arrojados por la encuesta determinan que el 78% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de que se actualizan sus reglamentos anualmente, lo que genera una tranquilidad de parte de los que conforman en club, existe un 15% de los encuestados que manifiestan solo actualizar los reglamentos cuando sea necesario que, aunque resulta difícil calcular el periodo de tiempo exacto si es factible para entendimiento del funcionamiento de dichos clubes deportivo mientras que un curioso 3% mencionan que nunca se actualizan.

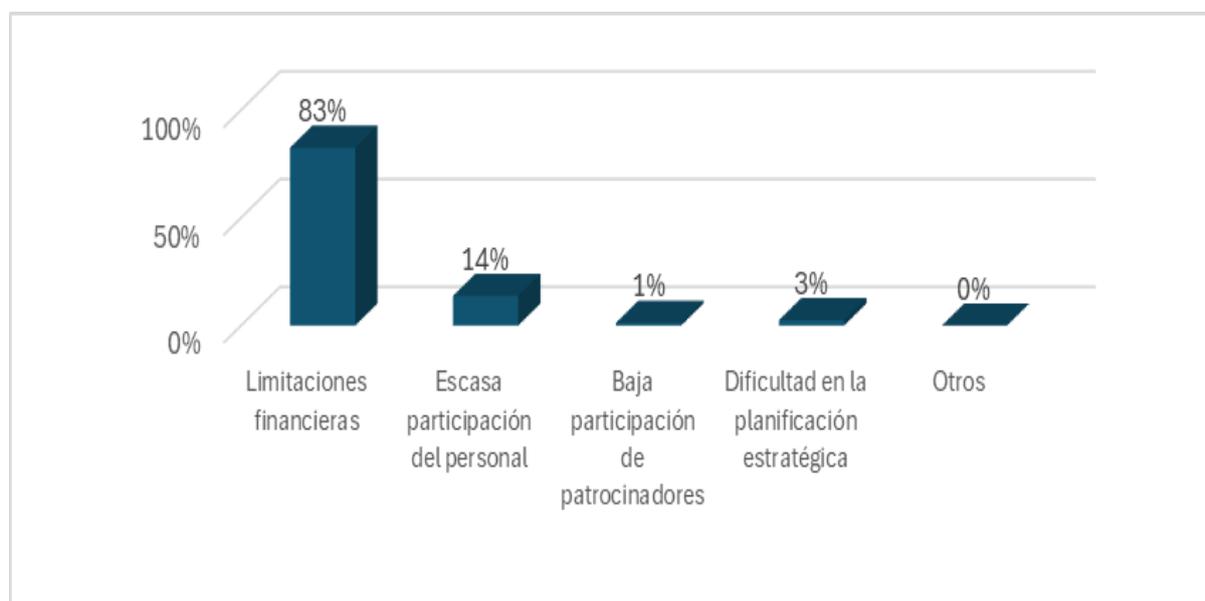
15. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo administrativo que enfrenta el club?

Tabla 18 *Principal obstáculo administrativo*

	Frecuencia	Porcentaje
Limitaciones financieras	66	83%
Escasa participación del personal	11	14%
Baja participación de patrocinadores	1	1%
Dificultad en la planificación estratégica	2	3%
Otros	0	0%
	80	100%

Nota: Respuestas otorgadas por las máximas autoridades de los clubes de fútbol profesional

Figura 15 *Principal obstáculo administrativo*



Dentro de la gestión administrativa siempre se encuentran retos o desafíos que cambian, dependiendo la actualidad de los clubes, para esta pregunta se profundizó en la administración de estas instituciones deportivas y aunque entre las opciones brindadas estaba la posibilidad de mencionar que no existía un obstáculo, las respuestas dadas son contundentes, con un 83% se menciona las limitaciones financieras como un obstáculo dentro de la administración de los clubes de fútbol profesional lo cual si no se maneja adecuadamente puede traer serias consecuencias que van desde problemas de liquidez a pérdida de categoría por exceso de deudas impagables por el club. Un 14% lo atribuye a la escasa participación del personal mientras que el 3% menciona una dificultad en la planificación estratégica

Discusión

Las **entrevistas** realizadas aportaron una valiosa perspectiva desde el punto de vista de los directivos, presidentes titulares y encargados de los clubes de fútbol profesional, quienes base a su experiencia y alto rango proporcionaron una opinión valiosa que se apega a la realidad del fútbol profesional en la actualidad, están conscientes del manejo de sus clubes y de la forma en que pueden alcanzar el éxito soñado, se destaca que son realistas al analizar su situación y autoevaluar las metas que pueden alcanzar con el presupuesto que tienen a su alcance, gracias a sus respuestas se ampliaron las posibilidades de mejoras y se identificaron las falencias que algunos clubes tienen dentro de su administración, en base a estos datos se puede detectar y analizar posibles soluciones que pueden ayudar a la sostenibilidad de dichas instituciones deportivas.

Al tomar como referencia el artículo científico titulado Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador realizado por Zurita et. (2017), se concuerda con los autores del artículo y con los dirigentes entrevistados con la idea de que ningún modelo de gestión es universal, el mismo modelo de gestión puede ser aplicado en algunas instituciones aunque el contexto de cada uno de los clubes es diferente, el modelo de gestión que para unos es el indicado para otros puede ser complejo, la pregunta utilizada para el análisis y discusión entra en armonía con los resultados del artículo de referencia empleado, al haber concordancia entre ambas opiniones conlleva a interrogantes referentes a la gestión administrativa dentro de los clubes de fútbol profesional.

Dentro de la entrevista con el fin de identificar si los objetivos de la institución van acordes al presupuesto manejado nace la incógnita de identificar si un mismo modelo de gestión puede ser utilizado para más clubes con el fin de maximizar los resultados pero se concluye como ineficiente para los clubes de fútbol profesional dentro de la provincia de Santa Elena, si se identifican generalidades que debe tener un modelo administrativo-deportivo para que los clubes tengan éxito al alcanzar los resultados deseados y dejar a un lado la ineficiencia administrativa por la cual pasan debido a ciertos factores. Al igual como se menciona en el artículo de referencia, estos ajustes al modelo administrativo de los clubes deben estar acordes a la actualidad de las instituciones y a la realidad del contexto del fútbol ecuatoriano, la realidad de cada uno de los clubes genera un mundo de posibilidades por abordar, el simple hecho de contar con un modelo de gestión ya es el primer paso para el éxito del club, los objetivos que se quieren alcanzar debe llevar un correcto balance con el presupuesto que genera el club de acuerdo a sus posibilidades.

Dentro de las preguntas de las entrevistas resalta la que hace referencia a la captación del talento juvenil, para la discusión de la pregunta optamos por la idea de Barahona (2024) en su artículo llamado Selección de talentos deportivos en la unidad educativa fiscomisional Julio María Matovelle publicada por la Universidad Católica de Cuenca, quien menciona que las instituciones deportivas en la actualidad están dándole más importancia al talento juvenil lo que es consecuencia de que gran cantidad de equipos presenten proyectos que tengan que ver con esto, asimismo manifiesta que distintos clubes mantienen una inversión relativamente baja en comparación con los beneficios que obtienen gracias a estos proyectos, hace referencia a una de las canteras más importantes del Ecuador la cuales son las inferiores del Club Independiente del Valle al seguir un modelo europeo de excelencia con un balance entre lo deportivo y lo académico, contando con un complejo deportivo que alberga más de 200 futbolistas diariamente gracias a la inversión en la innovación e infraestructura lo que justifica sus grandes números de jugadores vendidos principalmente a clubes Europeos.

Asimismo, los resultados de las encuestas revelan que la mayoría de los clubes tienen una inversión entre baja y moderada en la captación de talento juvenil, esto nos da a entender que no se necesita mucho capital para tener jóvenes talento que generen beneficios al club a mediano y largo plazo, ya sea vendiéndolos al extranjero para reinvertir el dinero o tenerlos como una sólida base para conformar el primer plantel del club. Entonces, se concuerda con lo descrito por Barahona al mencionar que la problemática no proviene de la baja inversión en proyectos que permitan tener juveniles con alto potencial, sino en una ineficiencia de la gestión en establecer programas de captación adecuados.

Se mencionan distintos métodos y estrategias de captación de talentos resaltados por los entrevistados pero a su vez concuerdan con los descritos por Barahona y al analizar el contexto actual se identifica el modelo impartido por el Club Universidad Católica siendo muy similar al del Club Independiente del Valle, ambos dan apertura a escuelas filiales en distintas localidades del Ecuador lo cual desde el inicio les genera ganancias y sobre todo un punto de partida al momento de empezar con los procesos de scouting, otro método muy utilizado por estas dos instituciones deportivas es la realización de torneos de fútbol juvenil e infantil bajo la etiqueta de visorias oficiales con el concepto de darles una oportunidad a esos jóvenes talentos de mostrar sus habilidades, esto consiste en organizar un torneo a nivel nacional con una duración máxima de tres días donde cualquier club o escuela de fútbol puede participar cancelando un valor de inscripción. La idea está revolucionando el mundo del scouting al ser práctica, eficaz y sobre todo porque aparte de identificar talentos genera ingresos al club.

Según los datos obtenidos de las **encuestas** al aplicar técnicas de recopilación de datos, estas revelaron resultados que son significativos pero concluyentes sobre la gestión administrativa deportiva, todos orientados al mejoramiento de los modelos administrativos de los clubes de fútbol profesional en la provincia y el país.

Al analizar los resultados de la pregunta referente a los recursos necesarios del club demuestran la necesidad de mejorar ciertos aspectos de los clubes como la gestión financiera, aunque gracias a las encuestas realizadas se revela una eficiencia y satisfacción, pocas veces se obtiene el resultado esperado, hasta cierto punto los clubes muy poco realizan un proyecto deportivo ambicioso capaz de alcanzar metas motivadoras, simplemente se acogen al presupuesto disponible y planifican un cierre de año sin pérdidas, lo que no garantiza un óptimo rendimiento deportivo según lo mencionado por Santamaría (2021) en su investigación llamada La Gestión Administrativa para la Masificación del Deporte realizada en la parroquia Izamba y publicada por Communities & collections,

Un alto porcentaje de los encuestados manifiestan tener un déficit en la administración debido a las limitaciones presupuestarias de su club, por lo que requieren una solución a distintos obstáculos tanto administrativos que después se traducen a deportivos, la comunicación dentro de las instituciones resulta algo que no genera inconvenientes que deban ser tratado con urgencia a diferencia del tema financiero que deben solucionar lo más pronto posible, Marín (2021) en su trabajo de investigación llamado Gestión administrativa en los clubes deportivos realizado en Bogotá para la universidad de San Buenaventura, comenta que la eficiencia administrativa de una institución va a depender mucho de la capacidad de los empleados al momento de tomar decisiones que repercutan eficientemente en la productividad de la institución

Otro de los aspectos que deja como evidencia los resultados de las encuestas es la gran dependencia de los patrocinadores, inversionistas y socios de los clubes para tener un capital estable, lo cual lleva a la siguiente observación que se manifiesta en el artículo de Tapia (2024) titulado Fundamentos teóricos y metodológicos, para la gestión deportiva en Ecuador publicado por la revista PODIUM donde se menciona lo fundamental que resulta tener un personal administrativo y deportivo capacitado para solucionar los inconvenientes que se presenten, todo esto con el fin de obtener un modelo de gestión único que sea útil para su club y eso se consigue con constantes evaluaciones del cumplimiento de los objetivos, creando un proyecto atractivo para la retención de los inversionistas.

Diversos autores mencionan obstáculos que pueden ser un problema dentro de la gestión administrativa de los clubes de fútbol profesional, por esa razón se incorporó a las encuestas una pregunta referente a eso donde arroja resultados llamativos para la investigación, para la cual se toma de referencia como discusión lo mencionado por Albarrán (2020) en su artículo titulado Modelos Administrativos Aplicados a la Gestión Deportiva publicado por el Instituto de Investigación y Estudios del Deporte en Ciudad de México, gracias a los análisis de su trabajo investigativo los resultados que obtuvo hace alusión a una problemática común que crece cada día en el ámbito del fútbol, aunque está entre los deportes que genera más ingresos a nivel mundial por su popularidad, diversos clubes cuentan con déficits ocasionándoles conflictos tanto internos como externos, el principal es el factor económico o presupuesto anual que manejan los clubes, lo mencionado por el autor concuerda con los resultados obtenidos por las encuestas para este trabajo de investigación y reafirma la importancia de una estabilidad financiera para facilitar el alcance de sus objetivos institucionales planteados.

Para finalizar la discusión se toma como referencia el trabajo de investigación de Yoza (2024) titulada Eficiencia administrativa y su incidencia en la ejecución presupuestaria publicada por la Unesum en Jipijapa-Ecuador, sobre la pregunta de selección del personal quien menciona que el hecho de tener un presupuesto limitado solo impide la proyección de metas más ambiciosas, sin embargo los clubes que tienen un bajo presupuesto gracias a su eficiente gestión administrativa no tienen problemas al alcanzar sus metas aunque sean bajas o a corto plazo. El autor menciona que los resultados de su investigación revelaron una alta capacitación por parte del personal administrativo y deportivo de distintos clubes, mientras que los resultados que se obtuvieron en la presente investigación se alejan de ese criterio al revelar una baja capacitación o habilidades de gestión por parte del personal, aunque ya se entra en concordancia cuando ambas investigaciones revelan que es muy necesario tener experiencia o una trayectoria amplia dentro de la gestión deportiva, claro ejemplo son los resultados deportivos y el gran protagonismo que tienen la mayoría de clubes de la provincia de Manabí en el Ecuador, mientras que en la Provincia de Santa Elena son pocos los clubes que tienen la dicha de llegar a instancias finales del ascenso Nacional . Lo que nos lleva a un criterio en general, el cual es el balance que debe existir entre los conocimientos adquiridos para realizar actividades administrativas u operativas en el club y la experiencia mínima necesaria para tomar decisiones que influyan positivamente en los resultados del club.

Propuesta

Diseño de modelo de gestión administrativa para clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena

Antecedentes:

Como se menciona en el desarrollo de este trabajo de investigación respecto a los modelos de gestión de los clubes de fútbol profesional, no existe un modelo de gestión que pueda ser utilizado de forma universal, pero si factores determinantes para el correcto funcionamiento de un modelo que garantice la eficiencia tanto administrativa como deportiva de un club, todo esto es evidenciado por los datos obtenidos por las encuestas y entrevistas realizados a los dirigentes de estas instituciones deportivas, no obstante antes de entrar en contexto de las generalidades encontradas para el correcto funcionamiento de un club, se toma en cuenta lo mencionado por los representantes de estas instituciones al comentar desde su experiencia que los modelos de gestión deben ser flexibles al constante cambio que se encuentra en el fútbol profesional.

La idea de proponer diversos factores para el óptimo funcionamiento de los clubes de fútbol profesional no resulta descabellada cuando se entiende que lo que se busca no es cambiar la forma de pensar o la visión que tienen los diferentes presidentes o máxima autoridad, sino dar una iniciativa a la mejora continua de estos modelos ya existentes con un aumento de estrategias de gestión administrativa comprobadas como eficientes que fueron descritas como efectivas por los entrevistados.

Al referirnos a los inconvenientes u obstáculos que pueden tener estos clubes, pensamos en cosas como el factor financiero, administrativo o de gestión, en la idea a defender de este trabajo de investigación se menciona que la implementación de un modelo de gestión eficaz basado en un análisis situacional mejorará significativamente el rendimiento deportivo de los clubes profesional de la provincia de Santa Elena, pero después del análisis que se realizó gracias a las encuestas y entrevistas, se comprende que no es necesario implementar un modelo de gestión totalmente nuevo, un cambio radical puede traer más factores negativos que positivos, es por eso que la opción más viable es la mejora de los modelos existentes sugiriendo mejoras que aportan grandes beneficios tanto administrativo como deportivo basados en la experiencia de los presidentes de los clubes entrevistados quienes son los que conocen de primera mano el contexto del fútbol ecuatoriano en la actualidad.

Beneficiarios

Directivos de los clubes de fútbol profesional de la Provincia de Santa Elena, Socios, Jugadores de las distintas instituciones deportivas e hinchada en general.

Justificación

La generalidades que se mencionan son producto del análisis de los resultados obtenidos, donde se trata de dar una solución viable a distintos inconvenientes que pueden ser perjudiciales para alcanzar los objetivos del club. Aunque la investigación arrojó que las instituciones deportivas mantienen una comunicación eficaz y buen ambiente laboral, se identificaron falencias en distintas áreas o departamentos que requieren cierto grado de análisis donde se pueden aplicar estrategias eficaces para mejorar el rendimiento en general del club, a su vez, los representantes de instituciones deportivas manifiestan que aunque en ciertas ocasiones carecen obstáculos dentro de su administración, igual les atrae la idea de analizar su sistema de gestión para mejorar lo que ya ese hace bien y alcanzar objetivos deportivos más ambiciosos, el objetivo de esta propuesta es sugerir ciertos cambios dentro de un modelo de gestión existente para potenciar su rendimiento tanto administrativo como deportivo mediante el análisis de su situación actual, la presente investigación revela que es inexistente un modelo capaz de ser aplicado en todos los clubes de fútbol profesional, justifica el método que se propone en abordar las falencias que se identifiquen y solucionarlas mediante estrategias administrativas efectivas como la definición clara de los roles, adecuada gestión de los recursos humanos y financieros, selección apropiada de cuerpo técnico y colaboradores, entre otros.

Objetivo general

Mejorar la gestión administrativa y deportiva a través de la aplicación de estrategias dinámicas propuestas por los presidentes de los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

- Analizar los procesos actuales de la administración deportiva de los clubes de fútbol profesional que determine el área de mejora.
- Identificar las necesidades o falencias encontradas dentro de los modelos de gestión de los clubes.
- Sugerir estrategias de mejora basadas en las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y la identificación de necesidades.

Valores

Responsabilidad: Asumir las obligaciones y cumplir con los objetivos establecidos en el periodo de tiempo determinado.

Trabajo en equipo: la capacidad para trabajar con otros miembros de la institución y coordinar esfuerzos para la eficiencia grupal

Disciplina: en la gestión administrativa es fundamental mantener el orden en la toma de decisiones.

Respeto: capacidad de tratad con dignidad y consideración a los demás sin importar su cargo o rol en la institución.

Confianza: establecer relaciones sólidas y asignar tareas específicas para el cumplimiento de los objetivos.

Servicio: Capacidad de servir a los demás

Perseverancia: Perseguir los objetivos de la institución sin importar los obstáculos y desafíos del camino.

Compromiso: Capacidad de cumplir con las responsabilidades que se demanden dentro de la institución deportiva para garantizar el éxito.

Viabilidad

La factibilidad de la propuesta del modelo de gestión para clubes de fútbol profesional dentro de la provincia de Santa Elena resulta viable al permitir por medio de una buena gestión administrativa las organizaciones deportivas optimicen sus recurso tantos humanos como financieros con el fin de que puedan ser aprovechados al máximo.

Al formular estrategias que reduzcan todo lo posible los gastos innecesarios dando un respiro a las finanzas del club, justifica la viabilidad de la propuesta también al tomar en cuenta la necesidad de impulsar los resultados deportivos de las instituciones, además de organizar adecuadamente su estructura general otorgando un orden jerárquico capaz de cumplir a cabalidad con las demandas que trae este ámbito.

Mejoras para el modelo de gestión administrativa de los clubes de fútbol profesional en la provincia de Santa Elena.

Para la mejora significativa de los modelos de gestión que poseen los distintos clubes de fútbol profesional, se deben plasmar ciertos factores determinantes infaltables en cualquier gestión administrativa eficaz, como una estructura organizacional clara donde todos los trabajadores del club sepan cuáles son sus roles o labores a desempeñar y que siempre estén en búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos, además de un proceso de gestión integral dentro de la administración deportiva, todo esto es fundamental para que todos avancen hacia los mismos objetivos para obtener los resultados esperados, para eso se sugieren los siguientes procesos a seguir dentro del club:

Fase I: Análisis de la situación actual del club. En esta fase inicial la idea es analizar todo el modelo de gestión administrativa y deportiva que se maneja en el club por medio de un análisis FODA siendo una de las herramientas más efectivas. El contexto de cada club es completamente diferente, por lo que resulta imposible dar una sola solución general, más aún cuando el fútbol ecuatoriano siempre está propenso a cambios y actualizaciones, esto obliga también a los clubes a tener un modelo de gestión que sea flexible y fácil de adaptar.

Fase II: Identificación de las necesidades. Luego de haber analizado el contexto del club y profundizado en el modelo de gestión con el fin de encontrar falencias o áreas de mejora, para eso es necesario basarse en los objetivos que la dirigencia quiere alcanzar y encontrar la estrategia correcta que se puede aplicar

Fase III: Sugerencia de estrategias. La fase final se enfoca en solucionar los problemas identificados dentro de la gestión administrativa del club con estrategias que potencien la eficacia del modelo, estas sugerencias van de acorde a lo descrito en la fase I y II que pretende dar como resultado una estructura bien marcada donde todo se alinee al alcance de los objetivos en el menor tiempo posible con todos los recursos que el club tenga a su disposición, para esto se implementa una Matriz de estrategias de mejoras derivadas del análisis Foda.

La aplicación de estas tres fases de mejora dentro de la administración de un club de fútbol profesional trae consigo beneficios como la comunicación efectiva, eficiencia en la gestión del presupuesto y el correcto manejo de las divisiones formativas o departamento de captación del talento juvenil, también la posibilidad de tener un balance entre lo deportivo y administrativo para generar una sostenibilidad financiera tan deseada por los presidentes de distintos clubes profesionales.

Análisis FODA

Tabla 19 *Análisis Foda*

Análisis Situacional	
Fortalezas	Debilidades
Estructura Organizativa establecida Experiencia y conocimientos del personal Intraestructura Comunicación efectiva	Escasa planificación a largo plazo Problemas en la gestión de recursos humanos Limitaciones financieras Efectividad en la gestión
Oportunidades	Amenazas
Mejora la gestión de recursos Desarrollo de programas de formación Mejora la comunicación Colaboraciones y patrocinios	Resistencia al cambio Competencia creciente Cambios regulatorios Desinterés del aficionado

Nota: Elaborado por Kleyner López

Tabla 20 *Matriz FODA*

Estrategias Propuestas mediante el análisis FODA

	FORTALEZAS 1.Estructura Organizativa 2.Experiencia y conocimientos del personal 3.Comunicación efectiva	DEBILIDADES 1.Limitaciones financieras 2.Gestión efectiva 3.Planificación a largo plazo
OPORTUNIDADES 1.Desarrollo de programas de formación 2.Colaboraciones y patrocinios 3.Mejora la gestión de recursos	FO (F1,O3) Organización de torneos (F2,O1) Implementación de academias (F3,O2) Ampliación de redes de patrocinios	DO (D3,O3) Implementación de estrategias a largo plazo (D2,O1) Creación de programa de seguimiento para el monitoreo de los programas de formación (D1,O2)
AMENAZAS 1.Resistencia al cambio 2.Cambios regulatorios 3.Competencia creciente	FA (F1,A2) Diversificación de fuente de ingresos (F3,A3) Reuniones concurrentes (F2,A2) Automatización de procesos	DA (D1,A3) Creación de alianzas estrategicas para obtención financiera (D2,A2) Reducción de costos innecesarios por medio de la gestión (D3,A1) Implementación de un plan flexible a los cambios

Nota: Elaborado por Kleyner López

Tabla 21 *Matriz de estrategias*

Matríz de estrategias		
FODA	Estrategia	Descripción
F+O	1. Diversificación de ingresos	Expandir las oportunidades de negocio mediante la creación y organización de torneos infantiles, que no solo generan ingresos, sino que también sirven como scouting para captar talento juvenil.
	2. Implementación de academias juveniles	Desarrollar academias y escuelas deportivas que no solo sean una fuente de ingresos, sino que también proporcionen una base sólida de talento para el futuro deportivo del club.
D+O	1. Mejora de la estructura organizacional	Abordar las limitaciones internas del club mediante una reorganización interna, asegurando roles claros y procesos que garanticen decisiones oportunas y efectivas.
	2. Captación de talento juvenil	Diseñar proyectos estratégicos enfocados en identificar, formar y retener talento joven, estableciendo una base tanto deportiva como financiera a largo plazo.
F+A	1. Plan financiero sostenible	Diseñar un plan financiero adecuado que equilibre las necesidades operativas del club con su capacidad para generar ingresos, asegurando la sostenibilidad económica en entornos competitivos.
D+A	1. Optimización de ingresos	Implementar programas de formación y academias como una estrategia para financiar proyectos a largo plazo, minimizando la dependencia de ingresos variables como fichajes o taquillas

Nota: Elaborado por Kleyner López

La idea de implementar estrategias que ayuden a la mejora de los clubes de fútbol profesional viene de algunos años impulsado por instituciones deportivas que en su tiempo contaron con modelos o estructuras ineficientes que les costó innumerables problemas administrativos y deportivos que van desde deudas impagables hasta en casos más extremos duras sanciones impuestas por la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

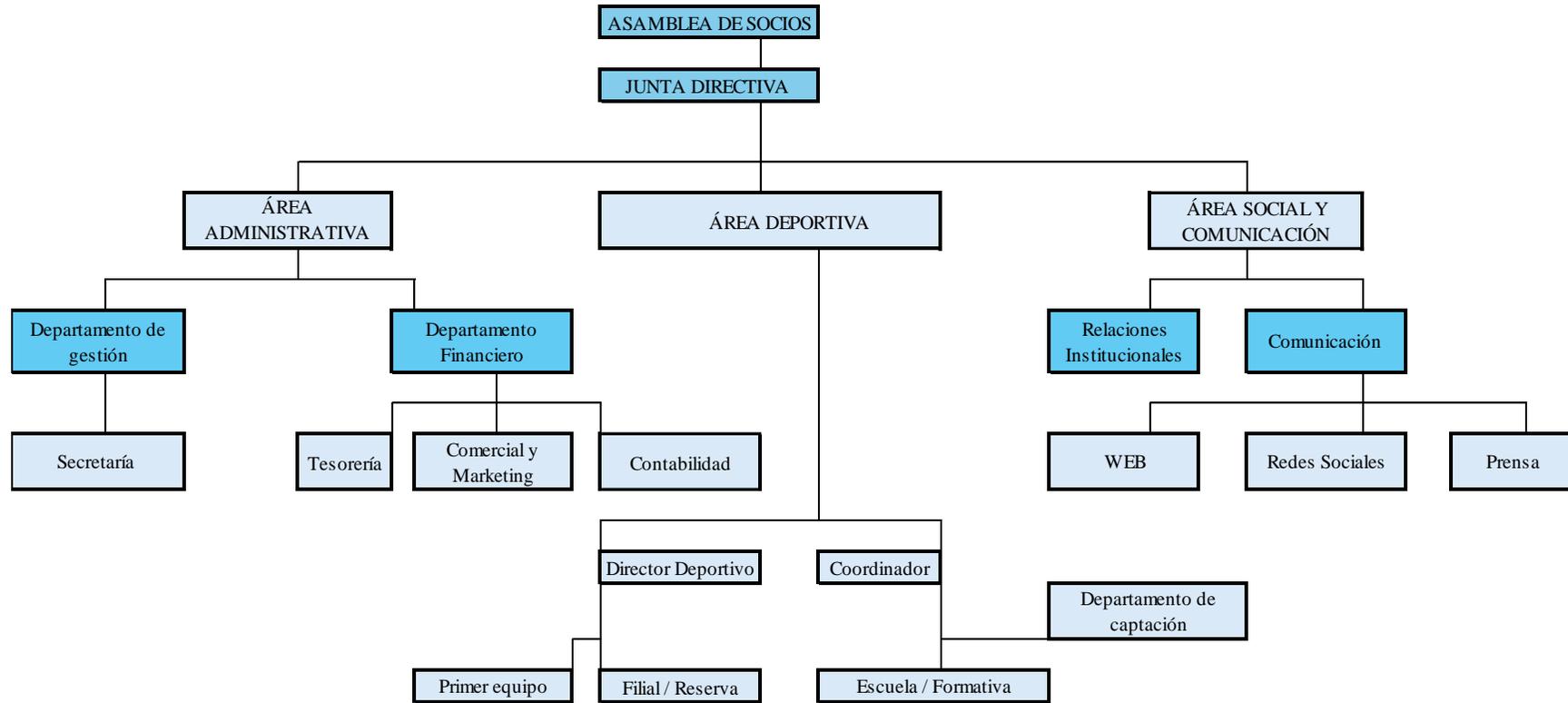
En la Provincia de Santa Elena existen varios casos con problemáticas que tiene n soluciones relativamente accesibles si contaran con un modelo de gestión eficiente para sus contextos actuales, a su vez que otros clubes, que, aunque cuenten con un modelo hecho precisamente para sus casos les resultaría complejo y tardado salir de su situación debido a limitaciones financieras, escasa capacitación o formación de parte de sus directivos o trabajadores operativos o algo común en los clubes con más trayectoria de la Provincia de Santa Elena que es la resistencia al cambio, confían en su procesos que les ha dado frutos y les resulta atemorizante abrir sus mentes a nuevas ideas de gestión administrativa para sus instituciones deportivas.

La idea es fomentar un cambio positivo dentro de estas instituciones deportivas y para eso todos los que conforman el club deben apuntar hacia una misma dirección es por eso que se propone un esquema de estructura administrativa que según los datos obtenidos mediante la recopilación de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas las máximas autoridades y trabajadores administrativos de los diversos clubes, representa de manera general la forma en la que debe estar repartidos los roles para un óptimo modelo de gestión, esto al ser un modelo de estructura general es adaptable al contexto de cada uno de los clubes lo que ayuda al desarrollo eficaz de sus actividades, también está pensado para flexibilidad correspondiente. Se presenta gráficamente un estructura organizacional propuesta gracias a la investigación realizada y los aportes de parte de los presidentes de los clubes, partiendo de la referencia utilizada por tres instituciones que son ejemplo para seguir dentro de la gestión deportiva:

- Modelo del Club Deportivo de la Universidad Católica: Siendo protagonista en los últimos cinco años optimizando y adaptando sus estrategias según el contexto actual
- Club Independientes del Valle: El conocido Valle de los sueños y cantera más influyente del fútbol ecuatoriano que registra más jugadores juveniles en primera y número uno en exportar talentos ecuatorianos fuera del país principalmente a Europa.
- Huancavilca Sporting Club: Institución provincial con gran capital para invertir anualmente y con un sistema de gestión diferente al afiliarse por medio de escuelas de fútbol de los equipos profesionales con base a convenios filiales lo que lleva a tener un proyecto atractivo que les genera más ingresos al ser llamativo para los padres y jugadores jóvenes.

Esto sirve como base de cómo tiene que estar estructurado un club para disminuir al mínimo las falencias que les impida el alcance de sus objetivos y se presenta el siguiente modelo:

Figura 16 Estructura organizacional general para clubes de fútbol profesional



Nota: Tabla elaborada por Kleyner L

Conclusiones

- El análisis de la situación actual de los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena evidenció carencias en la eficiencia de sus modelos de gestión, principalmente un déficit financiero que les impide plantearse objetivos a largo plazo que ayuden al crecimiento del club, de igual manera se detectó una satisfacción del personal administrativo y deportivo seguido de una buena comunicación interna pero un estancamiento ocasionados por la gran dependencia de patrocinadores como su principal fuente de ingreso, dicho análisis situacional orientan a un cambio dentro de sus modelos de gestión con el fin de potenciarlos mediante estrategias que se adapten a la realidad única de cada club.
- Las deficiencias encontradas en las distintas instituciones deportivas de la provincia de Santa Elena generan incertidumbre al tratarse de limitaciones financieras, inadecuada gestión administrativa y hasta la escasa capacidad de resolución de problemas o toma de decisiones, el hecho de pertenecer una institución profesional hace participe a la mejora continua e implementación de estrategias con el fin de mejorar ciertas falencias.
- El diseño de estrategias para la implementación de un modelo de gestión que sea eficiente para los clubes de fútbol profesional requiere que los modelos sean flexibles a los cambios que se demanden ya que en el ámbito del fútbol y del deporte en general siempre se está expuesto a reestructuraciones administrativas y legales ya sean internas o externas, el diseño propuesto ayuda a tener una base sólida donde trabajar y además indica las falencias de otros contextos con sus posibles soluciones que se pueden implementar para su beneficio a corto, mediano y largo plazo.
- La presente investigación revela factores determinantes en el proceso administrativo de los clubes de fútbol profesional en la provincia de Santa Elena, uno de ellos es la ausencia de un modelo de gestión universal que sea aplicable a todos los clubes dado que cada institución representa realidades diferentes con recursos únicos, esto conlleva a que es necesario reestructurar un nuevo modelo de gestión administrativa y deportiva con un diseño estratégico que genere más beneficios que obstáculos, debido a que la actual realidad de los clubes implica una adaptabilidad y flexibilidad en sus modelos actuales debido al constante cambio y modernizaciones que frecuenta el fútbol profesional en el Ecuador, es por eso que distintos clubes sufren un estancamiento en ciertos objetivos o en el peor de los casos carecen de armonía entre los resultados deportivos y gestión en general.

Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de estrategias de acorde a su situación actual luego de un análisis interno, además de un trabajo en equipo en conjunto del personal administrativo y el deportivo paulatinamente para llevar un control del cumplimiento de los objetivos e identificar si todos los miembros de la institución dirigen sus esfuerzos hacia la misma dirección.
- Es fundamental que los clubes tengan una sostenibilidad tanto en lo deportivo como en lo financiero y evaluar distintas estrategias para evitar la gran dependencia de los patrocinios obtenidos o el financiamiento por parte de los socios, para eso se recomienda la exploración en nuevas oportunidades de marketing y organización de evento deportivos que generen un dinero extra al club, además de capacitaciones sobre gestión financiera cada cierto tiempo al personal administrativo para optimizar el uso de los recursos disponibles y maximizar el rendimiento deportivo del club.
- Para contar con el presupuesto requerido con el que se sea capaz de alcanzar los objetivos es importante diversificar y generar nuevas fuentes de financiamiento al ser el factor económico la limitante y determinante en el éxito del club, mantener un orden jerárquico bien definido con roles específicos para cada trabajador o departamento pero con la flexibilidad correspondiente para adaptarse a situaciones imprevistas es lo más recomendable para enfrentar los cambios fortuitos a los que se está expuesto constantemente, las reestructuraciones administrativas aunque resultan poco comunes también en ciertos casos son la única opción a la solución de distintos problemas o cambios que se quieran implementar, se sugiere utilizar el organigrama propuesto pero adaptándolo a las necesidades y presupuesto del club ya que es una sólida base para la sostenibilidad financiera y deportiva.
- Debido a la inexistencia de un modelo de gestión universal se recomienda con la ayuda de la propuesta planteada realizar un análisis interno de la institución y poder identificar distintos factores a mejorar, para luego optar por las estrategias administrativas adecuadas para el contexto actual del club. Asimismo, con el fin de minimizar las falencias dentro de la gestión de los clubes, resulta importante tener un sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos con el fin de dar seguimiento al proceso administrativo para identificar si las reformas y estrategias aplicadas ayudan al cumplimiento de metas, la eficaz gestión administrativa se tiene que reflejar en los resultados deportivos del club.

Referencias

- Ahualli, M. (2021). *Si jugamos ganamos todos*. Unicef.
- Albarrán Jardón, E. R., FRANCO ALEJANDRE, D., & HERNANDEZ RAMIREZ, J. (2020). *Modelos Administrativos Aplicados a la Gestión Deportiva*. México: Centro de Investigación y Estudios del Deporte.
- Alberola, E. G. (2022). *La gestión saludable: el rol moderador del liderazgo transformacional sobre la salud de los trabajadores*. Repositorio REUNIR.
- Aragón, Y. M. (2021). *Efecto de un programa de supervisión reflexiva en la toma de decisiones del lanzamiento en*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura, Colombia.
- Aranzábal, A. (2015). *El modelo Eibar*. España: La Esfera .
- Barahona Zhirzhan, D. I. (2024). *Selección de talentos deportivos en la unidad educativa fiscomisional Julio María Matovelle*. Cuenca: Repositorio Universidad de Cuenca . Obtenido de <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2>
- Borbón, O. M. (2022). *Táctica y estrategia en el fútbol*. Costa Rica: Universidad Nacional Ciencias del movimiento .
- Builes, J. H. (2023). *Desarrollo de la táctica en deportes colectivos desde una perspectiva constructivista Una revisión documental*. Cartagena: Universidad de San Buenaventura.
- Bustillos, L. W. (2021). *Gestión deportiva como base para la iniciación deportiva*. Ambato-Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
- Campoverde, A. S. (2024). *“Evaluación de la gestión administrativa de las microempresas comerciales de la ciudad de Cuenca año 2023”*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- Coutinho, K. S. (2023). *Exploring the effects of tasks with different decision-making levels on ball control, passing performance, and external load in youth football*. México.
- Dávila, A. (2014). *El poder del fútbol* . Colombia: Printend in colombia.
- Delgado, R. (2020). *Manual de capacitación para directivos del fútbol profesional*. México: Conade.
- Fierro, A. A. (2020). *Elementos que influyen en el proceso de toma de decisiones en deportes individuales de alto*. España: Federación Española de docentes.
- Flores, E. (2007). *Perfeccionamiento técnico – táctico y organización futbolística*. México : La 84 foundation .
- García, L. G. (2021). *La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos*. México: Iren, Estudios de paz y conflictos .
- Giménez, J. C. (2022). *El ABC del gestor deportivo*. Unisport Management School.
- González, M. M. (2020). *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE*. Cuba: CEPUT.
- Guamán, J. M. (2022). *Modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Alli Muyu*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.

- Gutierrez, J. C. (2022). *Legislación deportiva: Una mirada holística al trámite de las impugnaciones y la vulneración al debido proceso en Colombia*. Cartagena: Universidad de San Buenaventura.
- Ibarra, N. N. (2022). *Desarrollo de un modelo de sostenibilidad empresarial, mediante el uso de indicadores de sostenibilidad*. Manta: ULEAM-ADM.
- Julio Zurita Altamirano, P. M. (2017). *Modelo de gestión administrativo para clubes de fútbol profesional: caso tungurahua-Ecuador*. Tungurahua : Revista Iberoamericana.
- Larrea, M. N. (2023). *Factores que inciden en la productividad de emprendimientos deportivos*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- López, H. J. (2024). *Selección de talentos en el fútbol en el contexto ecuatoriano*. Cuenca: Repertorio Universitario .
- López, R. (2019). *Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas*. Cuba: Biblioteca digital de salud .
- Marín Pulgarín Alejandro, S. H. (2021). *Gestión administrativa en los clubes deportivos*. Bogotá: Repositorio institucional San Buenaventura.
- Martínez, A. M. (2021). *Deporte y convivencia en la educación rural*. Cartagena: Universidad de San Buenaventura .
- Martínez, L. C. (2017). *El camino del éxito de las encuestas y entrevistas*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mendoza, B. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. México : Edivel.
- Ojeda, E. A. (2022). *Modelo de gestión administrativa y organizacional para Cañared*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- Ortiz, H. P. (2012). *El plan estratégico como herramienta para mejorar la gestión administrativa en relación con la realidad de la Unidad Educativa de iniciación y desarrollo deportivo del Azuay en el año 2011*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca. Economía.
- Pacheco, L. Á. (2023). *Trayectorias curriculares de la educación física en Colombia*. Cartagena: Universidad de San Buenaventura.
- Paguay, J. A. (2024). *Influencia de la Planificación Estratégica en la gestión administrativa en el sector artesanal de la ciudad de Cuenca-Ecuador. periodo 2020-2022*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- Peeters, A. (2021). *Guía de entrenamiento de fútbol*. Special olympics .
- Pellegrino, A. (2020). *Mamual de evolución del fútbol femenino*. Conmebol .
- Pérez, R. S. (2015). *Diagnóstico para los centros de iniciación y formación deportiva de la ciudad de Cali*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Platini, M. (2020). *Gestión y organización de un evento deportivo*. INDE.
- Quispe, J. J. (2018). *Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol*. Perú, Lima: Scielo.

- Rafael, A. R. (2024). *Modelos administrativos para la gestión y operación de las organizaciones*. México: Revista de investigación educativa y deportiva MENTOR.
- Restrepo, T. P. (2024). *Conceptualización y tendencias investigativas en gestión y administración deportiva. Una revisión sistemática exploratoria en Latinoamérica entre los años 2019 – 2024*. Cartagena: MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva.
- Rial, M. (2022). *Los tipos de administración deportiva*. Unisport Management School.
- Roberto, E. S. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea . *Visión General*, 62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Roca, L. A. (2018). *La toma de decisión en el fútbol: una perspectiva desde la integración en el entrenamiento específico del deporte*. Chile: Universidad Católica de Maule.
- Rondón, K. D. (2021). *La gestión deportiva en Latinoamérica*. Ecuador: Dialnet .
- Salazar, J. A. (2022). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Santamaría Morales, P. S. (2021). *La Gestión Administrativa para la Masificación del Deporte*. IZAMBA: Communities & collections .
- Schick, H. (2024). *Fútbol con principios*. Bogotá: Deutsche Gesellschaft fur.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. INDE.
- Tamayo, A. M. (2024). *Diseño de un plan estratégico para analizar la gestión administrativa de la empresa ÓPTICA NEW YORK en la ciudad de Portoviejo*. Manta: ULEAM-ADM.
- Tapia, E. O. (2024). *Fundamentos teóricos y metodológicos, para la gestión deportiva en Ecuador*. Ecuador: Podium.
- Yoza, J. A. (2024). *EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA*. Manabí: Jipijapa-Unesum.

Apéndice 1

Matriz de consistencia

MATRÍZ DE CONSISTENCIA - TRABAJO DE TITULACIÓN. FCA - ADE.						
Tema	Problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p align="center">GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024</p>	<p>La ineficiente gestión administrativa por parte de los directivos de los clubes de fútbol profesional en la provincia de Santa Elena.</p>	<p>Objetivo General</p>	<p align="center">Gestión Administrativa</p>	<p>Planificación</p>	<p>1. Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo 2. Entrenamientos y competiciones para las divisiones inferiores. 3. Disponibilidad de recursos financieros</p>	<p>Investigación tipo descriptiva no experimental</p>
		<p>Determinar el modelo de gestión adaptable en base al análisis situacional que requieren los clubes profesional de fútbol dentro de la provincia de Santa Elena.</p>				

			deportivas y administrativas	
¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en los clubes profesional en la provincia de Santa Elena?	1. Analizar el estado actual de la gestión administrativa en los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.	Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y formación continua del cuerpo técnico y administrativo. 2. Liderazgo efectivo 3. Manejo de conflictos y resolver problemas internos. 	Técnica de recopilación de datos: entrevista y encuesta
¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los clubes profesional de la provincia de Santa Elena en términos de gestión y como impactan en su desarrollo y éxito deportivo?	2. Identificar las principales deficiencias y problemas en la gestión administrativa de los clubes profesionales de la provincia de Santa Elena.	Coordinación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación entre las categorías formativas y el primer equipo. 2. Sincronización entre los objetivos deportivos y los recursos disponibles. 3. Seguimiento y apoyo a los programas de desarrollo y 	

Apéndice 2

Instrumento de investigación (Entrevista)



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



NOMBRE: _____ **CIUDAD:** _____

ACTIVIDAD: _____ **RESIDENCIA/DIRECCION:** _____

CELULAR: _____ **GENERO:** _____

CARGO: _____

BUEN DIA/TARDE/NOCHE, SOY UN ESTUDIANTE DE LA UPSE DE 8VO SEMESTRE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EL DIA DE HOY ESTAMOS CONVERSANDO CON PERSONAS COMO USTED SOBRE IMPORTANTES TEMAS DE INTERÉS PARA LA SOCIEDAD. TODO CUANTO NOS PUEDA DECIR SERÁ DE MUCHA UTILIDAD Y LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA ESTADÍSTICAMENTE.

1. ¿Cuál es su rol dentro la institución deportiva en la que trabaja?
2. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas deportivas y administrativas en el club?
3. ¿Tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo el club al que pertenece?
4. ¿Van de acorde al presupuesto que maneja el club los objetivos institucionales?
5. ¿Cuentan con un programa de desarrollo y captación de talentos dentro del club?,
esplique
6. ¿Cree usted que un mismo modelo de gestión deportiva pueden ser utilizados por
cualquier club de fútbol profesional?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta en su cargo dentro del Club?
8. ¿Qué tan familiarizado está con la estructura administrativa que se maneja en su club?
9. ¿El club cuenta con una supervisión continua para alcanzar los objetivos planteados?
10. ¿Qué recomendación les daría a los directivos de distintos clubes profesionales de
fútbol para mejorar su rendimiento deportivo?

Apéndice 3

Instrumento de investigación (Encuesta)

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS

BUEN DIA/TARDE/NOCHE, SOY UN ESTUDIANTE DE LA UPSE DE 8VO SEMESTRE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EL DIA DE HOY ESTAMOS CONVERSANDO CON PERSONAS COMO USTED SOBRE IMPORTANTES TEMAS DE INTERÉS PARA LA SOCIEDAD. TODO CUANTO NOS PUEDA DECIR SERÁ DE MUCHA UTILIDAD Y LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA ESTADÍSTICAMENTE.

1. **¿Cree usted que existe una definición clara de objetivos a corto, mediano y largo plazo en la institución a la que pertenece?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
2. **¿Cree usted que el club cuenta con los recursos financieros necesarios para cumplir sus objetivos?**
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. **¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones para coordinar acciones entre el área deportiva y el área administrativa?**
 - Cada semana
 - Cada mes
 - Cada tres meses
 - Cada seis meses
 - Cada año
 - Otro, Especifique: _____
4. **¿Qué tipo de capacitaciones fomenta el club para el desarrollo profesional de los entrenadores y personal administrativo?**
 - Capacitaciones de Gestión financiera y control de presupuestos
 - Capacitaciones de Liderazgo y trabajo en equipo
 - Capacitaciones de Marketing y gestión de redes sociales
 - Capacitaciones de Captación y desarrollo de talento juvenil
 - Capacitaciones de Innovación y uso de tecnología en el deporte
 - Otro, Especifique: _____

1. **¿Tiene conocimientos si el club realiza seguimientos para el cumplimiento de los objetivos?**
 - Tengo conocimientos de que si realiza seguimientos
 - No tengo conocimientos de que realice seguimientos
 - Indeciso
 - Me resulta irrelevante
 - Otro, Especifique: _____
2. **¿Cada cuánto tiempo la institución a la que pertenece revisa y actualiza sus políticas y reglamentos?**
 - Cada semana
 - Cada mes
 - Cada tres meses
 - Cada seis meses
 - Cada año
 - Otro, Especifique: _____
3. **¿Cuál de los siguientes sistemas de gestión considera prioritario mejorar?**
 - Gestión financiera
 - Gestión de talento humano
 - Gestión de mercado y relaciones públicas
 - Gestión de infraestructura
 - Otro, Especifique: _____
4. **¿Cómo considera la comunicación interna dentro del club?**
 - Muy eficaz
 - Eficaz
 - Neutral
 - Ineficaz
 - Muy Ineficaz
 - Otro, Especifique: _____
5. **¿Cuál considera que es el principal obstáculo administrativo que enfrenta su club?**
 - Limitaciones financieras
 - Escasa capacitación del personal
 - Baja participación de patrocinadores
 - Dificultad en la planificación estratégica
 - Otro, Especifique: _____
6. **¿Cuál es la principal fuente de ingresos del club?**
 - Venta de entradas
 - Patrocinios
 - Transferencias de jugadores
 - Venta de productos de merchandising
 - Otro, Especifique: _____
7. **¿Cuál es el criterio principal para seleccionar al personal administrativo en el club?**
 - Experiencia previa en el fútbol
 - Habilidades administrativas
 - Referencias y contactos
 - Formación académica
 - Otro, Especifique: _____

1. **¿Cuál de los siguientes consideraría un obstáculo para el crecimiento del club?**
 - Falta de inversión
 - Limitaciones administrativas
 - Escasa formación del personal
 - Problemas en la estructura organizativa
 - Otro, Especifique: _____
2. **¿Qué nivel de inversión destina el club a la captación de talento juvenil?**
 - Muy alto
 - Alto
 - Moderado
 - Bajo
 - Muy bajo
3. **¿Qué tan satisfecho está con la actual gestión administrativa del club?**
 - Muy satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
4. **¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los reglamentos internos del club?**
 - Anualmente
 - Cada 2-3 años
 - Solo cuando sea necesario
 - Nunca se actualizan
 - Otro, Especifique: _____

Apéndice 4

Solicitud de aprobación del tema



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE
Oficio No 411 ADE - EBPG - 2024

La Libertad, 11 de septiembre de 2024

Lcdo.
José Xavier Tómalá Uribe, MSc.
Director de la carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
En su despacho. -

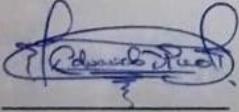
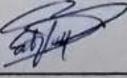
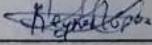
De mi consideración:

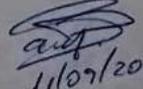
Estimado director, informo a usted que, una vez realizada la revisión y análisis, por parte de tutor y especialista, de la propuesta de investigación para el trabajo de titulación del estudiante **LÓPEZ LUCAS KLEYNER JIMMY** del paralelo 8/2, denominado **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024"**, se ha considerado mantener el tema.

Por lo antes expuesto, solicito comedidamente la aprobación del tema planteado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

 <hr style="width: 100%;"/>	 <hr style="width: 100%;"/>	 <hr style="width: 100%;"/>
Lcdo. Eduardo Pico, MSc. Profesor Tutor	Ing. Sabina Villón, MSc. Profesora Especialista	López Lucas Kleyner Jimmy Estudiante


 11/07/2024

e/c Comisión de titulación CAE

Archivo

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE *¡crece con TITULANTES!*

f @ www.upse.edu.ec

Apéndice 5

Certificado de validación de instrumento



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

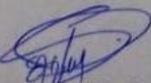
Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024”**, planteado por el estudiante **López Lucas Kleyner Jimmy**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario para la Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

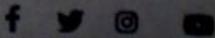
La Libertad, 13 de noviembre del 2024



Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
Docente de la Carrera de Administración de Empresa

UPSE, crece sin límites

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131



Apéndice 6

Certificado Anti Plagio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

López Kleynef Compilatio PAO 2024

2%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

1% Textos potencialmente generados por IA

Nombre del documento: López Kleynef Compilatio PAO 2024.pdf
 ID del documento: c1258629c252d233a5b8c236947ae55f6a3a0a18
 Tamaño del documento original: 984,24 kB
 Autores: []

Depositante: EDUARDO VINICIO PICO GUTIERREZ
 Fecha de depósito: 9/12/2024
 Tipo de carga: interface
 fecha de fin de análisis: 9/12/2024

Número de palabras: 26.062
 Número de caracteres: 171.950

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 dspace.ucacue.edu.ec El plan estratégico como herramienta para mejorar la gesti... <small>https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/10440?mode=full</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
2	 repositorio.uileam.edu.ec <small>https://repositorio.uileam.edu.ec/bitstream/123456789/5760/1/UILEAM-ADM-0229.pdf</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #a59fa El documento proviene de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
2	 www.scielo.org.pe Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva d... <small>http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=s2077-18862018000100003&lng=es</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
3	 repositorio.upse.edu.ec <small>https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1648/1/MODELO_DE_GESTIÓN_POR_RESULTADO_...</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	 dialnet.unirioja.es <small>https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9254959.pdf</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
5	 scielo.sciel.es La gestión saludable: el rol moderador del liderazgo transformacion... <small>https://scielo.sciel.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=50212-97282022000100015</small>	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Apéndice 7

Evidencia de entrevistas



Evidencia de encuestas



Apéndice 8

Evidencia de tutorías



