



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
GERENCIA DEL DEPORTE  
CAPÍTULO I

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Marzo - Año 2022  
ISBN:978-9942-8661-8-9

# MEMORIAS

INCLUYE MANIFIESTO DERIVADO DE LAS DECLARATORIAS DE LOS CONFERENCISTAS



Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED  
Quito-Ecuador 2022.



Centro de Investigación y Estudios del Deporte (CIED).

Quito-Ecuador.

[www.summargomez.com](http://www.summargomez.com)

Director Académico CIED: Dr. Summar A. Gómez B.

## **FORO LATINOAMERICANO DE GERENCIA DEL DEPORTE.**

**“Reflexiones sobre la Gerencia del Deporte: 2 años después”**

Primera Edición, marzo de 2022, acceso digital: descarga y online.

Compilador: Dr. Summar A. Gómez B.

Email: [summar.gomez@gmail.com](mailto:summar.gomez@gmail.com)

Diseño: Lic. Yajaira Ávila-CIED.

La presente publicación ha sido posible gracias a los aportes investigativos de los autores, así como a sus experiencias en sus áreas de especialización. Esta compilación es producto del esfuerzo del Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED.

### **Publicado por:**



### **Derechos reservados:**

© Centro de Investigación y Estudios del Deporte. ISBN: 978-9942-8661-8-9

Los criterios emitidos en la presente obra, así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta(s) SON DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE LOS AUTORES. La reproducción del presente trabajo puede realizarse con fines educativos y otros fines no comerciales.

### **Citación ejemplo:**

Rengifo Arévalo, L. T. (2022). Rompe tus límites y crea nuevas experiencias en Aguas Abiertas. En S. Gómez (comps.) Memorias Capítulo I-Foro Latinoamericano y del Caribe de Gerencia del Deporte. (pp 29-32). (ISBN 978-9942-8661-8-9). Quito-Ecuador 04-05/03, 2022. Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED.

### **FICHA REGISTRO DE ISBN INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER**

Cámara Ecuatoriana del Libro

Eloy Alfaro N29-61 e Inglaterra, 9° Piso.

<http://www.celibro.org.ec>

No Radicación 114628

Publicación arbitrada por Pares Revisores externos.

ISBN: 978-9942-8661-8-9



## PRESENTACIÓN

---

Qué alegría volvernos a encontrar.

Durante dos años continuos y sumando, hemos propiciado experiencias increíbles desde el trabajo colaborativo a través de los capítulos del Foro Iberoamericano y Latinoamericano de Gerencia del Deporte, Encuentro de estudiantes del Foro Latinoamericano de Gerencia del Deporte, mismo periodo en el que realizamos diversas entrevistas sobre la Cultura Gerencial donde hemos tenido la presencia de los referentes del área en calidad de experto como protagonista, cuyo principal interés ha sido seguir contribuyendo con las labores de investigación para el desarrollo de saberes que generen beneficios a esta particular área del deporte en nuestra región.

Pues sí, la presencia en nuestros eventos académicos de ustedes como conferencista en el Capítulo I-2022 del Foro Latinoamericano y del Caribe de Gerencia del Deporte a la par de otros notables profesionales, se ha traducido en cifras de cardinal significación:

- 9 eventos organizados
- 17 países participantes
- 21 meses en constante organización (un evento cada dos meses)
- 5.150 horas de gestión para el éxito de los foros y entrevistas
- 21 líneas de investigación identificadas
- 466 horas de entrevistas a 199 actores sociales (estudiantes y profesores)
- 8 libros de memorias y un WorkShop Gerencial
- ... y mucho, mucho NetWorking que ustedes nuestros conferencistas han podido vivenciar.

Ahora bien, nuestro interés en el 2022 es seguir apostando al crecimiento y desarrollo de aquellos profesionales dedicados a la actividad física, el entrenamiento deportivo, la administración y la gestión en las organizaciones del deporte en Latinoamérica y el Caribe. Para este propósito, y como resultado de la detección de necesidades académicas e investigativas que hemos identificado en los precitados foros y entrevistas, el Centro de investigación y Estudios del Deporte-CIED, ubicado en Quito-Ecuador, abrió un espacio al proceso de producción de un libro en el "FORO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE GERENCIA DEL DEPORTE - CAPÍTULO I", con el tema central "¿CÓMO ESCRIBIR UN LIBRO? Acciones para desarrollar tus habilidades como escritor". El objetivo de este foro fue proporcionar métodos y herramientas que potencien las habilidades en la escritura del profesional del deporte, que lo conduzcan a la publicación de su primer libro;

habilidades que trastocan las dimensiones técnicas y también humanas. Los beneficios que se obtendrían de la publicación de un libro van más allá de una retribución monetaria -que es respetable-, pues una de las mayores satisfacciones es contribuir con el estado del arte, dejando un legado en una particular área de conocimiento. En su esencia, el proceso de creación de un libro mejora las habilidades como escritor, convirtiéndolo en un profesional que crece de modo intelectual y personal, y más aún, en un ser humano más competente en su desempeño profesional. En definitiva, publicar un libro abre las puertas a nuevos conocimientos que estimulan la incubación de procesos creativos e innovadores en las organizaciones del deporte, que por añadidura contribuye con el desarrollo técnico y profesional de aquellos actores involucrados en este especial sector.

Sin embargo, hay un tema central que se abordó posteriormente denominado: “Reflexiones sobre la Gerencia del Deporte: 2 años después” siendo la continuación del Foro Iberoamericano y Latinoamericano de Gerencia del Deporte, donde escuchamos las experiencias, intenciones, motivaciones o punto de vista que se originaron, durante este largo tiempo con base en los aportes investigativo contribuyendo con el estado del arte, dejando un legado en una particular área de conocimiento.

Por tal motivo, agradecemos a ustedes nuestros profesores-amigos que estuvieron presentes acompañándonos como conferencista en esta estimable iniciativa que favorece a nuestras organizaciones del deporte de Latinoamérica y el Caribe, de tal modo que a ustedes junto con nosotros continuemos siendo protagonistas de su transformación.

Una vez más deseamos a ustedes la confianza por el trabajo que hasta ahora hemos hecho conjuntamente, que sin duda es representativo de nuestra latinoamericanidad.

¡Gracias!

**DR. SUMMAR ALFREDO GÓMEZ BARRIOS**  
**DIRECTOR ACADÉMICO-CIED**

## ÍNDICE DE PONENCIAS

---

|   |    |
|---|----|
| Liderazgo y Gerencia para dirigentes deportivos:<br>Experiencias formativas desde ConsultoresHoy.<br><b>DRA. YACIRA MARÍA GRANADILLO BARRIOS.</b><br><b>(VENEZUELA).</b>                                  | 1  |
| La construcción colectiva de textos en la educación superior.<br><b>MG. ANDRÉS LUNA MONTALVO</b><br><b>(ECUADOR).</b>   | 6  |
| La importancia de escribir un libro: un legado para la<br>Gerencia del Deporte en Latinoamérica y el Caribe.<br><b>MSC. BOLÍVAR PALECHOR GUZMÁN. (COLOMBIA).</b>  | 11 |
| Factor 5: RRPP y Networking.<br><b>DR. EDWIN ROMÁN ALBARRÁN JARDÓN. (MÉXICO).</b>   | 15 |
| El uso de la encuesta como herramienta para la recolección, análisis y<br>presentación de datos: experiencia aplicada al libro Detrás del Juego.<br><b>MG. WILSON NIETO AGUILAR.</b><br><b>(ECUADOR).</b> | 21 |
| Una mirada financiera a la industria deportiva.<br><b>CPN. MARIA DE LA PAZ ROSSO).</b><br><b>(ARGENTINA).</b>   | 25 |
| Rompe tus límites y crea nuevas experiencias en Aguas Abiertas.<br><b>ECON. LIDY TATIANA RENGIFO ARÉVALO (VENEZUELA).</b>   | 29 |
| Modelo de Capacitación de Entrenadores de Clubes de<br>Fútbol del Departamento de Guatemala.<br><b>LIC. LUIS ENRIQUE T. CASTILLO BIRBA.</b><br><b>(GUATEMALA).</b>  | 33 |
| Gerencia deportiva, políticas públicas y formación deportiva integral.<br><b>MÁG. LIBER BENÍTEZ.</b><br><b>(URUGUAY).</b>   | 37 |
| O Esporte na Escola como instrumento de socialização pós pandemia.<br><b>PROF. ESP. RAUL SILVEIRA JUNIOR - CHAMBINHO.</b><br><b>(BRASIL).</b>   | 42 |

Las dificultades de la gestión deportiva públicas para encontrar nuevos talentos en las modalidades olímpicas.

**VITÓRIA VEIGA.**

**(BRASIL). 48**

Competencias profesionales de los gestores deportivos en escenarios complejos.

**DR. C EDMUNDO CLAUDIO PÉREZ.**

**(CUBA). 52**

**MANIFIESTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE LA GERENCIA, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE. 58**



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

## **LIDERAZGO Y GERENCIA PARA DIRIGENTES DEPORTIVOS. EXPERIENCIAS FORMATIVAS DESDE CONSULTORESHOY**

## **LEADERSHIP AND MANAGEMENT FOR SPORTS LEADERS. TRAINING EXPERIENCES FROM CONSULTORESHOY**

## **LIDERANÇA E GESTÃO PARA LÍDERES DESPORTIVOS. EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO DE CONSULTORESHOY**

**Dra. Yacira María Granadillo Barrios**  
Docente Universitaria e Investigadora.CEO ConsultoresHoy

[consultoreshoy1@gmail.com](mailto:consultoreshoy1@gmail.com)  
[yaciramaría@gmail.com](mailto:yaciramaría@gmail.com)

### **RESUMEN**

---

La gerencia y el liderazgo son hoy día aspectos relevantes para alcanzar la visión de un equipo u organización. Detrás de una distinción deportiva, está un buen líder y una gerencia bien consolidada; los resultados óptimos no son producto de la casualidad, el deporte solo se conduce de manera exitosa si se soporta con una estructura sólida adecuadamente gerenciada y liderada. Su éxito se logra y sostiene gracias al desempeño de sus dirigentes. Sin duda, el deporte demanda una gerencia focalizada en la implementación de procesos de gestión y liderazgo efectivos, es decir, se requieren líderes que establezcan un sistema de relaciones en el que las personas se esfuercen de manera alineada al logro de propósitos. Dentro de este contexto, tanto en las organizaciones deportivas de alto rendimiento como en aquellas que se encuentran preparando atletas desde las bases, se detectan brechas entre lo que establecen los diversos enfoques de la gerencia y liderazgo (comprobados por la ciencia) respecto a la praxis, de tal manera que, urgen

procesos de formación que minimicen estas discrepancias e incidan favorablemente en el desarrollo de competencias y habilidades en los dirigentes del deporte para que puedan emprender acciones y sacar a flote a sus equipos y organizaciones. Ambos se desenvuelven en un ambiente exigente y complejo, en el que es necesaria la reinención constante, asumir procesos de cambio, emplear herramientas profesionales, técnicas y humanas, para trascender. Estas aseveraciones, surgen a partir de la sistematización de experiencias en los procesos de formación desarrollados desde ConsultoresHoy para dirigentes deportivos, específicamente, de la observación y acción participativa en los ambientes de aprendizaje, en los cuales se generaron procesos de interacción respecto a las experiencias de los participantes en sus roles en relación a los contenidos programáticos. A manera de síntesis, cabe inferir que las distintas organizaciones del deporte requieren considerar la preparación integral de sus dirigentes a partir de una formación que les sirva de base para transformar a sus equipos y organizaciones, lo que implica desarrollar procesos de liderazgo que busquen la integración sinérgica hacia el logro de objetivos y el mejoramiento continuo que garantice principalmente el rendimiento deportivo. Un dirigente formado en gerencia y liderazgo, tendrá la habilidad para involucrarse de manera efectiva y proactiva con su equipo y colaboradores, podrá sacar de ellos el máximo potencial, explotar toda la energía y el talento para el logro de los resultados visualizados.

**Palabras clave:** Gerencia, liderazgo, Dirigentes Deportivos, Formación

## **ABSTRACT**

---

Management and leadership are nowadays relevant aspects to achieve the vision of a team or organization. Behind a sporting distinction, there is a good leader and a well-consolidated management; optimal results are not a product of chance, sport can only be successfully conducted if it is supported by a solid structure properly managed and led. Its success is achieved and sustained thanks to the performance of its leaders. Undoubtedly, sport demands a management focused on the



implementation of effective management and leadership processes, i.e., leaders are required to establish a system of relationships in which people strive in a manner aligned with the achievement of purposes. Within this context, both in high performance sports organizations and in those that are preparing athletes from the grassroots, gaps are detected between what is established by the various approaches to management and leadership (proven by science) with respect to praxis, so that training processes are urgently needed to minimize these discrepancies and favorably affect the development of competencies and skills in sports leaders so that they can take action and bring their teams and organizations to the surface. Both operate in a demanding and complex environment, in which it is necessary to constantly reinvent, assume processes of change, and use professional, technical and human tools to transcend. These assertions arise from the systematization of experiences in the training processes developed by ConsultoresHoy for sports leaders, specifically, from the observation and participative action in the learning environments, in which interaction processes were generated regarding the experiences of the participants in their roles in relation to the program contents. By way of synthesis, it can be inferred that the different sports organizations need to consider the integral preparation of their leaders based on a training that serves as a basis for transforming their teams and organizations, which implies developing leadership processes that seek synergic integration towards the achievement of objectives and continuous improvement that mainly guarantees sports performance. A manager trained in management and leadership will have the ability to engage effectively and proactively with his team and collaborators, will be able to get the maximum potential out of them, exploit all the energy and talent to achieve the visualized results.

**Keywords:** Management, Leadership, Sports Managers, Training.

## RESUMO

---

A gestão e a liderança são hoje em dia aspectos relevantes para alcançar a visão de uma equipa ou organização. Por detrás de uma distinção desportiva, existe um bom líder e uma gestão bem consolidada; os resultados óptimos não são o produto do acaso, o desporto só é conduzido com sucesso se for apoiado por uma estrutura sólida devidamente gerida e liderada. O seu sucesso é alcançado e sustentado pelo desempenho dos seus líderes. Sem dúvida, o desporto exige uma gestão centrada na implementação de processos de gestão e liderança eficazes, ou seja, exige líderes que estabeleçam um sistema de relações em que as pessoas se esforcem de uma forma alinhada com a realização de objectivos. Neste contexto, tanto nas organizações desportivas de alto rendimento como naquelas que estão a preparar atletas a partir da base, são detectadas lacunas entre o que é estabelecido pelas várias abordagens de gestão e liderança (comprovadas pela ciência) no que respeita à práxis, de modo a que os processos de treino sejam urgentemente necessários para minimizar estas discrepâncias e tenham um impacto favorável no desenvolvimento de competências e aptidões dos dirigentes desportivos, de modo a que possam tomar medidas e dar vida às suas equipas e organizações. Ambos operam num ambiente exigente e complexo, no qual é necessário reinventar-se constantemente, assumir processos de mudança, utilizar ferramentas profissionais, técnicas e humanas de modo a transcender. Estas afirmações resultam da sistematização de experiências nos processos de formação desenvolvidos pela ConsultoresHoy para dirigentes desportivos, especificamente da observação e acção participativa nos ambientes de aprendizagem, nos quais foram gerados processos de interacção com respeito às experiências dos participantes nos seus papéis em relação ao conteúdo do programa. A título de síntese, pode inferir-se que as diferentes organizações desportivas precisam de considerar a preparação abrangente dos seus líderes com base na formação que serve de base à transformação das suas equipas e organizações, o que implica desenvolver processos de liderança que procurem a integração sinérgica para a realização de objectivos e melhoria contínua que garantam principalmente o desempenho

desportivo. Um líder formado em gestão e liderança terá a capacidade de se envolver eficaz e proactivamente com a sua equipa e colaboradores, será capaz de tirar o máximo potencial deles, explorar toda a energia e talento para alcançar os resultados visualizados.

**Palavras-chave:** Gestão, liderança, Gestores Desportivos, Formação

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ConsultoresHoy (2021). *Gerencia y liderazgo para Dirigentes Deportivos*. Sistematización de Experiencias de Formación.

Granadillo B. (2014) *Constructos Teóricos que fomenten el desarrollo de competencias del Liderazgo Efectivo en la Gerencia*. Tesis Doctoral Universidad Fermín Toro. Barquisimeto Estado Lara, Venezuela.



## **LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE TEXTOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

## **THE COLLECTIVE CONSTRUCTION OF TEXTS IN HIGHER EDUCATION.**

## **A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE TEXTOS NO ENSINO SUPERIOR.**

**Msc. Andrés Luna Montalvo**  
Universidad Central del Ecuador  
Universidad UTE  
[aaluna@uce.edu.ec](mailto:aaluna@uce.edu.ec)

### **RESUMEN**

---

La educación superior se nutre de producción científica en constante innovación. Uno de los desafíos que acompaña a este ejercicio es la participación de los estudiantes para que sean sujetos activos en su proceso de aprendizaje. La ponencia denominada “La construcción colectiva de textos en la educación superior” busca explicar cómo los estudiantes pudieron participar en la elaboración de libros de estudio y su trabajo no se haya visto restringido a un objetivo específico y operativo, sino que su tarea se proyectó en prospectiva para la formación de nuevas generaciones. Los libros “Detrás del Juego. Estudio de Mercado del Fútbol Ecuatoriano” (Nieto, Luna, García, 2018) y “Entre el deporte y la radio” (Luna-Montalvo, 2020) constituyen dos casos de estudio sobre cómo investigadores o autores trabajan a varias manos y liderando procesos académicos donde los futuros profesionales adquieren destrezas transversales dentro de su formación, en lo que respecta a este análisis, dentro de las Ciencias Sociales.

En el primer caso, del texto *Detrás del Juego*, se demuestra cómo la participación directa en el desarrollo y aplicación de encuestas para informes de investigación, es el inicio de una producción científica que, bajo la tutela del docente, genera nuevos conocimientos y datos sobre los fenómenos que se quiere explicar. Estos mismos estudiantes son quienes validan e interpretan los resultados obtenidos a través de reuniones con jueces y expertos que contribuyen a descifrar los mensajes que la muestra ha proporcionado en las encuestas. Estos dos instrumentos aplicados desembocan en la publicación un nuevo texto que describe una problemática actual y particular acerca del deporte en Ecuador.

En nuestro segundo caso de estudio, el texto de entrevistas denominado *Entre el deporte y la radio*, se articulan los requisitos formativos del estudiante, como son sus prácticas profesionales, en actividades que, lejos de ser rutinarias o administrativas, lo involucran a la realidad del deporte en el testimonio de sus protagonistas. La experiencia cuenta cómo 15 estudiantes sistematizan las principales entrevistas de un espacio de un medio de comunicación que luego se divulga como un documento encargado de conservar la memoria del deporte en el país.

Estos dos casos de éxito son línea base para nuevos desafíos en el contexto editorial de la educación universitaria. Los resultados obtenidos proyectan a nuevas publicaciones donde ya no solo los estudiantes procesan las entrevistas, sino que ellos mismos las realizan durante varios periodos académicos, y en lugar de evanecer este trabajo como cualquier requisito de curso, estas se almacenan hasta poder ser una potencial fuente de contenido bibliográfico en el corto plazo. Es así que el trabajo conjunto entre el docente-investigador y los estudiantes oferta inconmensurables alternativas de incrementar el bagaje editorial y con ello la innovación educativa.

**Palabras clave:** Deporte, periodismo, educación superior, libros

## ABSTRACT

---

Higher education is nourished by scientific production in constant innovation. One of the challenges that accompanies this exercise is the participation of students so that they are active subjects in their learning process. The paper called "The collective construction of texts in higher education" seeks to explain how students were able to participate in the preparation of study books and their work was not restricted to a specific and operational objective, but that their task was projected in prospective for the formation of new generations. The books "Behind the Game. Ecuadorian Football Market Study" (Nieto, Luna, García, 2018) and "Between sport and radio" (Luna-Montalvo, 2020) constitute two case studies on how researchers or authors work with various hands and leading academic processes where future professionals acquire transversal skills within their training, with regard to this analysis, within the Social Sciences.

In the first case, from the text *Behind the Game*, it is shown how direct participation in the development and application of surveys for research reports is the beginning of a scientific production that, under the tutelage of the teacher, generates new knowledge and data on the phenomena to be explained. These same students are the ones who validate and interpret the results obtained through meetings with judges and experts who contribute to decipher the messages that the sample has provided in the surveys. These two applied instruments lead to the publication of a new text that describes a current and particular problem about sport in Ecuador.

In our second case study, the interview text called *Entre el deporte y la radio*, the student's training requirements are articulated, such as their professional practices, in activities that, far from being routine or administrative, involve them in the reality of the sport in the testimony of its protagonists. The experience tells how 15 students systematize the main interviews of a media space that is later disclosed as a document in charge of preserving the memory of sport in the country.

These two success stories are the baseline for new challenges in the editorial context of university education. The results obtained project new publications where not only the students process the interviews, but they themselves carry them out during various academic periods, and instead of evading this work as any course requirement, these are stored until they can be a potential source. of bibliographic content in the short term. Thus, the joint work between the teacher-researcher and the students offers immeasurable alternatives to increase the editorial background and with it educational innovation.

**Keywords:** Sport, journalism, higher education, books

## RESUMO

---

A educação superior é nutrida pela produção científica em constante inovação. Um dos desafios que acompanha esse exercício é a participação dos alunos para que sejam sujeitos ativos em seu processo de aprendizagem. O artigo intitulado "A construção coletiva de textos no ensino superior" busca explicar como os alunos puderam participar da elaboração dos cadernos de estudos e seu trabalho não se restringiu a um objetivo específico e operacional, mas que sua tarefa foi projetada em perspectiva para a formação de novas gerações. Os livros "Por trás do jogo. Estudo do Mercado de Futebol Equatoriano" (Nieto, Luna, García, 2018) e "Entre esporte e rádio" (Luna-Montalvo, 2020) constituem dois estudos de caso sobre como pesquisadores ou autores trabalham com várias mãos e processos acadêmicos líderes onde os futuros profissionais adquirem competências na sua formação, no que diz respeito a esta análise, no âmbito das Ciências Sociais.

No primeiro caso, a partir do texto *Atrás do Jogo*, mostra-se como a participação direta no desenvolvimento e aplicação de pesquisas para relatórios de pesquisa é o início de uma produção científica que, sob a tutela do professor, gera novos conhecimentos e dados sobre os fenômenos a serem explicados. Esses mesmos alunos são os que validam e interpretam os resultados obtidos por meio de reuniões

com juízes e especialistas que contribuem para decifrar as mensagens que a amostra forneceu nas pesquisas. Esses dois instrumentos aplicados levam à publicação de um novo texto que descreve um problema atual e particular sobre o esporte no Equador.

Em nosso segundo estudo de caso, o texto da entrevista denominado Entre el deporte y la radio, são articuladas as exigências de formação do aluno, como suas práticas profissionais, em atividades que, longe de serem rotineiras ou administrativas, o envolvem na realidade do esporte em o testemunho de seus protagonistas. A experiência conta como 15 alunos sistematizam as principais entrevistas de um espaço midiático que posteriormente é divulgado como documento encarregado de preservar a memória do esporte no país.

Estas duas histórias de sucesso são a base para novos desafios no contexto editorial do ensino universitário. Os resultados obtidos projetam novas publicações onde não apenas os alunos processam as entrevistas, mas eles próprios as realizam durante vários períodos acadêmicos, e ao invés de fugir deste trabalho como qualquer requisito do curso, estas são armazenadas até que possam ser uma fonte potencial. conteúdo a curto prazo. Assim, o trabalho conjunto entre o professor-pesquisador e os alunos oferece alternativas imensuráveis para aumentar a bagagem editorial e com ela a inovação educacional.

**Palavras-chave:** Esporte, jornalismo, ensino superior, livros

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Fernández Nogales, Á. (2004), Investigación y Técnicas de Mercado, Esic, Vol. 2.

Luna, A. (Coord. 2020), Entre el deporte y la radio, Pichincha Comunicaciones, Quito-Ecuador. Disponible en:

<http://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/wp-content/uploads/2020/04/ENTRE-EL-DEPORTE-Y-LA-RADIO-LIBRO-PICHINCHA-UNIVERSAL.pdf>

Nieto W., Luna A., García, J. (2018), Detrás del Juego. Estudio de mercado del fútbol ecuatoriano, Editorial Universitaria UTE, ISBN 978-9978-389-57-7, Quito.





FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

## **LA IMPORTANCIA DE ESCRIBIR UN LIBRO: UN LEGADO PARA LA GERENCIA DEL DEPORTE EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE**

### **THE IMPORTANCE OF WRITING A BOOK: A LEGACY FOR SPORTS MANAGEMENT IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN**

### **A IMPORTÂNCIA DE ESCREVER UM LIVRO: UM LEGADO PARA A GESTÃO ESPORTIVA NA AMÉRICA LATINA E NO CARIBE**

Msc. Bolívar Palechor Guzmán  
Universidad Libre,  
Universidad del Valle  
Cali. Colombia

[bolivar.palechor@correounivalle.edu.co](mailto:bolivar.palechor@correounivalle.edu.co)

## **RESUMEN**

Para empezar, es necesario hacer alusión a lo fascinante que puede resultar, escribir. Ese ejercicio de rellenar la hoja en blanco con esas ideas que han estado rondando la mente, dándoles una forma coherente y eficiente, ganando el entendimiento y la comprensión del lector, permitiéndole encontrar algo le resulte útil, a todo eso, se le puede llamar, legado. Gabriel García Márquez en la década de los 90's para la revista GENTE, expresó una frase que puede definir claramente, de qué se trata eso del legado: "Puedo morir tranquilo, ya soy inmortal", refiriéndose a lo que logró con sus libros, una inmortalización de sus ideas y su creatividad, que viven por siempre en sus lectores. Ahora bien, hablar de marketing del deporte va más allá de la necesidad, se trata en las actuales circunstancias, de algo obligatorio. Su importancia es transversal para todos los *Stakeholders*, ya que al entender y

aprovechar el potencial que trae consigo esta revolución digital y de mercados, les permitirá llegar a una más profunda revisión y reflexión. Todo esto implica que, se deba aprovechar el momento de toda esta plataforma social en la que está el deporte, ya que es de extremo valor para toda la población local e internacional, posiblemente se trata del fenómeno de las masas por excelencia. Se puede añadir, que eso de escribir un libro sobre marketing deportivo, es una excelente oportunidad para dar a conocer hechos y datos sobre una mezcla explosiva: mercadeo, gerencia y deporte; toda esta información ha de servir como fundamento para el entrenamiento mental del lector interesado. La principal intención, es llegar a lectores no profesionales de la administración o la gestión, principiantes en todo lo que respecta al marketing; lo ideal, es llegar y dar a entender a personas del deporte, un sinnúmero de herramientas que les permitan mejorar sus resultados en ventas y sus finanzas. El propósito de todo, es asimilar y ocuparse de todo aquello relacionado con la búsqueda de caminos, que permitan que una buena presentación comercial o de patrocinio, contribuyan a la consolidación y crecimiento de las organizaciones del deporte, siguiendo con la búsqueda de una mejor realidad organizacional deportiva en Latinoamérica.

**Palabras clave:** Gerencia, Deporte, Marketing, Mercadeo y Gestión

## **ABSTRACT**

---

To begin with, it is necessary to allude to how fascinating writing can be. That exercise of filling the blank page with those ideas that have been haunting the mind, giving them a coherent and efficient form, gaining the understanding and comprehension of the reader, allowing him to find something useful, all of this can be called, legacy. Gabriel García Márquez in the 90's for GENTE magazine, expressed a phrase that can clearly define what this legacy is about: "I can die in peace, I am already immortal", referring to what he achieved with his books, an immortalization of his ideas and his creativity, which live forever in his readers. Now,

talking about sports marketing goes beyond necessity, it is, in the current circumstances, something mandatory. Its importance is transversal for all Stakeholders, since by understanding and taking advantage of the potential that this digital and market revolution brings, it will allow them to reach a deeper review and reflection. All this implies that the moment of this entire social platform in which sport is present should be taken advantage of, since it is of extreme value for the entire local and international population, possibly it is the phenomenon of the masses par excellence. It can be added that writing a book on sports marketing is an excellent opportunity to publicize facts and data about an explosive mix: marketing, management and sports; all this information must serve as a foundation for the mental training of the interested reader. The main intention is to reach non-professional readers of administration or management, beginners in everything related to marketing; The ideal is to reach and make people in the sport understand a number of tools that allow them to improve their sales results and their finances. The purpose of everything is to assimilate and deal with everything related to the search for paths that allow a good commercial or sponsorship presentation to contribute to the consolidation and growth of sports organizations, continuing with the search for a better reality. sports organization in Latin America.

**Keywords:** Management, Sports, Marketing, Marketing and Management

## RESUMO

---

Para começar, é preciso aludir ao quanto a escrita pode ser fascinante. Aquele exercício de preencher a folha em branco com aquelas ideias que vêm assombrando a mente, dando-lhes uma forma coerente e eficiente, conquistando a compreensão e compreensão do leitor, permitindo-lhe encontrar algo útil, tudo isso pode ser chamado de legado. Gabriel García Márquez na década de 90 para a revista GENTE, expressou uma frase que pode definir claramente do que se trata esse legado: "Posso morrer em paz, já sou imortal", referindo-se ao que conseguiu com seus livros. , uma imortalização de sua idéias e sua criatividade, que vivem

para sempre em seus leitores. Agora, falar de marketing esportivo vai além da necessidade, é, nas circunstâncias atuais, algo obrigatório. A sua importância é transversal a todos os Stakeholders, pois ao compreender e tirar partido das potencialidades que esta revolução digital e de mercado traz, permitirá uma revisão e reflexão mais aprofundada. Tudo isto implica que se aproveite o momento de toda esta plataforma social em que o desporto está presente, pois é de extrema valia para toda a população local e internacional, possivelmente seja o fenómeno das massas por excelência. Pode-se acrescentar que escrever um livro sobre marketing esportivo é uma excelente oportunidade para divulgar fatos e dados sobre uma mistura explosiva: marketing, gestão e esportes; todas essas informações devem servir de base para o treinamento mental do leitor interessado. A intenção principal é atingir leitores não profissionais de administração ou gestão, iniciantes em tudo relacionado ao marketing; O ideal é alcançar e fazer com que as pessoas do esporte entendam uma série de ferramentas que lhes permitam melhorar seus resultados de vendas e suas finanças. O objetivo de tudo é assimilar e lidar com tudo relacionado à busca de caminhos que permitam uma boa apresentação comercial ou de patrocínio para contribuir para a consolidação e crescimento das organizações esportivas, continuando com a busca por uma realidade melhor.

**Palavras-chave:** Gestão, Esportes, Marketing, Marketing e Gestão

---

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Molina, G. (2007). El fin del deporte. Paidós.

Molina, G. (2015). Manual de Marketing Deportivo. Editorial: ESM.

Palechor, G. B. (2020) Apuntes sobre Marketing Deportivo. Una producción independiente en Bolívar Palechor Consultor Organizacional. amazon.com



**FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE**

**Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000**

## **FACTOR 5: RRPP Y NETWORKING**

## **FACTOR 5: PR AND NETWORKING**

## **FATOR 5: RRPP E NETWORKING**

**Edwin Román Albarrán Jardón**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
[eralbarranj@uaemex.mx](mailto:eralbarranj@uaemex.mx)

**Diana Franco Alejandre**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
[dfrancoa@uaemex.mx](mailto:dfrancoa@uaemex.mx)

**Saúl Urcid Velarde**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
[surcidv@uaemex.mx](mailto:surcidv@uaemex.mx)

## **RESUMEN**

El inconmensurable termino factor, RAE (2022) aduce a cada uno de los elementos, circunstancias o influencias que contribuyen a producir un resultado. Las relaciones públicas y el networking son elementos que en el siglo XXI son útiles para brindar soluciones ágiles para lograr resultados. La gestión deportiva en México dispone de las 5 P'S de la mercadotecnia el Precio, la Plaza, el Producto, la Promoción, y las Personas, que son el marketing mix. La revolución de la mercadotecnia en la era digital, refiere a la quinta P (Personas), aquí la nomenclatura de Factor 5, que incluye las relaciones públicas y el networking. Esta P es imponderable para mantener el negocio del deporte, ya que Internet supone una nueva vía de comunicación con el cliente (Impulsame, 2014). Rogers, 2014 menciona que la quinta P es la más importante, en un mundo híper conectado, las redes sociales son

la mejor herramienta para ese acercamiento con los públicos reales y potenciales. Las Relaciones públicas (RRPP) y el Networking son herramientas del Factor 5 para crear buenas relaciones desde la construcción tecnológica para maximizar oportunidades del mercado. Los gestores deportivos en México potenciaron sus logros tras la pandemia COVID 19. UNAM (2021) aduce que la emergencia sanitaria nos permitió avanzar diez años en términos de habituarnos al uso de la tecnología. (Ipmark, 2020) las vías de relación personal no presencial con el cliente han cobrado relevancia en el contexto del confinamiento, punto crítico para detonar la omnicanalidad. Las redes sociales son la mejor herramienta para acercarse a la emocionalidad del cliente, propiciar una conversación y la capacidad de escucha. Influencian el acercamiento a la sociedad (Impulsame, 2014). Una nueva forma de hacer relaciones públicas está naciendo de la mano de una mayor digitalización tanto de empresas como medios de comunicación. La consultora KPMG, 80% de las empresas a nivel mundial han acelerado su transformación digital en cuestión de meses a causa de la pandemia, y las agencias de relaciones públicas no han sido la excepción. La mercadotecnia digital creció durante la pandemia, 46 % de las empresas en México invirtió en canales digitales (Knewin, 2021). Para Conexión ESAN (2018) las relaciones públicas están entre los principales factores de éxito y desarrollo de una institución deportiva. Gestionar este campo garantizará una imagen y reputación favorable, lo llamaremos inteligencia social, una estrategia de impacto comunicativo para enfrentar las crisis organizacionales en el deporte, a través de comunicado de prensa digital, conferencia de prensa digital, ferias y exposiciones digitales, patrocinios digitales, Lobbying digitales, son nuevas formas de intercambiar e influirse mutuamente. Ahora los medios tradicionales están en la mirada de las nuevas relaciones públicas, el networking.

**Palabras clave:** Gestión Deportiva, Mercadotecnia digital, Relaciones Públicas y Networking.

## ABSTRACT

---

The immeasurable term factor, RAE (2022) refers to each of the elements, circumstances or influences that contribute to producing a result. Public relations and networking are elements that are useful in the 21st century to provide agile solutions to achieve results. Sports management in Mexico has the 5 P'S of marketing: Price, Place, Product, Promotion, and People, which are the marketing mix. The marketing revolution in the digital age refers to the fifth P (People), here the nomenclature of Factor 5, which includes public relations and networking. This P is imponderable to maintain the sports business, since the Internet is a new communication channel with the client (Impulsame, 2014). Rogers, 2014 mentions that the fifth P is the most important, in a hyper-connected world, social networks are the best tool for rapprochement with real and potential audiences. Public Relations (PR) and Networking are Factor 5 tools to create good relationships from technological construction to maximize market opportunities. Sports managers in Mexico enhanced their achievements after the COVID 19 pandemic. UNAM (2021) argues that the health emergency allowed us to advance ten years in terms of getting used to the use of technology. (Ipmark, 2020) the channels of non-face-to-face personal relationship with the client have become relevant in the context of confinement, a critical point to trigger the omni-channel. Social networks are the best tool to get closer to the emotionality of the client, promote a conversation and the ability to listen. They influence the approach to society (Impulsame, 2014). A new way of doing public relations is being born from the hand of a greater digitization of both companies and the media. The KPMG consultancy, 80% of companies worldwide have accelerated their digital transformation in a matter of months due to the pandemic, and public relations agencies have not been the exception. Digital marketing grew during the pandemic, 46% of companies in Mexico invested in digital channels (Knewin, 2021). For Conexión ESAN (2018), public relations are among the main factors of success and development of a sports institution. Managing this field will guarantee a favorable image and reputation, we will call it social intelligence, a communicative impact strategy to face organizational crises in sport, through

digital press releases, digital press conferences, digital fairs and exhibitions, digital sponsorships, Digital Lobbying are new ways of exchanging and influencing each other. Now the traditional media are in the eyes of the new public relations, networking.

**Keywords:** Sports Management, Digital Marketing, Public Relations and Networking.

## RESUMO

---

O termo imensurável fator, RAE (2022) refere-se a cada um dos elementos, circunstâncias ou influências que contribuem para a produção de um resultado. Relações públicas e networking são elementos úteis no século XXI para fornecer soluções ágeis para alcançar resultados. A gestão esportiva no México tem os 5 P'S do marketing: Preço, Praça, Produto, Promoção e Pessoas, que são o mix de marketing. A revolução do marketing na era digital refere-se ao quinto P (Pessoas), aqui a nomenclatura do Fator 5, que inclui relações públicas e networking. Esse P é imponderável para manter o negócio esportivo, pois a Internet é um novo canal de comunicação com o cliente (Impulsame, 2014). Rogers, 2014 menciona que o quinto P é o mais importante, em um mundo hiperconectado, as redes sociais são a melhor ferramenta de aproximação com públicos reais e potenciais. A revolução do marketing na era digital refere-se ao quinto P (Pessoas), aqui a nomenclatura do Fator 5, que inclui relações públicas e networking. Esse P é imponderável para manter o negócio esportivo, pois a Internet é um novo canal de comunicação com o cliente (Impulsame, 2014). Rogers, 2014 menciona que o quinto P é o mais importante, em um mundo hiperconectado, as redes sociais são a melhor ferramenta de aproximação com públicos reais e potenciais. Relações Públicas (RP) e Networking são ferramentas do Fator 5 para criar bons relacionamentos a partir da construção tecnológica para maximizar as oportunidades de mercado. Os dirigentes esportivos do México melhoraram suas conquistas após a pandemia de COVID 19. UNAM (2021) argumenta que a emergência de saúde nos permitiu



avançar dez anos em termos de nos acostumar com o uso da tecnologia. (Ipmark, 2020) as formas de relacionamento pessoal não presencial com o cliente tornaram-se relevantes no contexto do confinamento, ponto crítico para desencadear o omnicanal. As redes sociais são a melhor ferramenta para se aproximar da emotividade do cliente, promover uma conversa e a capacidade de ouvir. Eles influenciam a abordagem da sociedade (Impulsame, 2014). Uma nova forma de fazer relações públicas está nascendo da mão de uma maior digitalização das empresas e da mídia. Segundo a consultoria KPMG, 80% das empresas em todo o mundo aceleraram sua transformação digital em questão de meses devido à pandemia, e as agências de relações públicas não foram exceção. O marketing digital cresceu durante a pandemia, 46% das empresas no México investiram em canais digitais (Knewin, 2021). Para Conexión ESAN (2018), as relações públicas estão entre os principais fatores de sucesso e desenvolvimento de uma instituição esportiva. A gestão desse campo garantirá uma imagem e reputação favoráveis, chamaremos de inteligência social, uma estratégia de impacto comunicativo para enfrentar crises organizacionais no esporte, por meio de press releases digitais, coletivas de imprensa digitais, feiras e exposições digitais, patrocínios digitais, Lobbying digital são novidades maneiras de trocar e influenciar uns aos outros. Agora os meios de comunicação tradicionais estão aos olhos das novas relações públicas, networking.

**Palavras-chave:** Gestão Esportiva, Marketing Digital, Relações Públicas e Networking.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Conexión Esan. (2018). Cómo gestionar las relaciones públicas en organizaciones deportivas. Consultado en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-gestionar-las-relaciones-publicas-en-organizaciones-deportivas#>

Flores, Salazar & Velázquez. (2013). Bases de marketing deportivo para profesionales de la cultura física. Gasca. México.

Impulsame. (2014). La revolución del marketing. No son 4, son 5 P's. Consultado en: <https://impulsame.es/2014/08/la-revolucion-del-marketing-no-son-4-son-5-p/>

Ipmark. (2020). La relación multicanal con el cliente, punto crítico para las marcas tras la COVID-19. Consultado en: <https://ipmark.com/la-relacion-multicanal-con-el-cliente-clave-para-las-marcas-tras-la-covid-19/>

Knewin. (2021). Cómo cambiaron las relaciones públicas tras la pandemia. Consultado en: <https://www.knewin.com/es/blog/como-cambiaron-las-relaciones-publicas-tras-la-pandemia/>

Lovelok et al. (2004). Administración del Servicio. Pearson. México

Marketing-XXI. (s/f). Networking. Consultado en: <https://www.marketing-xxi.com/networking.html>

Platzi. (2021). 5 formas de hacer networking en un evento digital. Consultado en: <https://platzi.com/blog/5-formas-de-hacer-networking-en-un-evento-digital/>

Prensky, M. (2020). Por qué los defensores del “aprendizaje a lo largo la vida” están en lo cierto solo a medias. RiiTE. Consultado en: <https://revistas.um.es/riite/article/view/458191>

Rogers, M. (2014). La quinta “P” es la más importante. Merca2.0. México. Consultado en: <https://www.merca20.com/la-quinta-p-es-la-mas-importante/>

UNAM. (2021). Pandemia acelera 10 usos de tecnologías digitales. Boletín UNAM-DGCS-419. Consultado en: [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021\\_419.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_419.html)



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

**EL USO DE LA ENCUESTA COMO HERRAMIENTA PARA LA  
RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.  
EXPERIENCIA APLICADA AL LIBRO DETRÁS DEL JUEGO.**

**THE USE OF THE SURVEY AS A TOOL FOR DATA COLLECTION,  
ANALYSIS, AND PRESENTATION. EXPERIENCE APPLIED TO THE  
BOOK BEHIND THE GAME.**

**A UTILIZAÇÃO DO INQUÉRITO COMO FERRAMENTA DE RECOLHA,  
ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS. EXPERIÊNCIA APLICADA  
AO LIVRO BEHIND THE GAME.**

Mg. Wilson Nieto Aguilar  
Universidad Tecnológica Israel  
Ecuador  
[wnieto@uisrael.edu.ec](mailto:wnieto@uisrael.edu.ec)

## **RESUMEN**

---

La investigación cuantitativa y el uso de la encuesta para el levantamiento de información en el ámbito académico, enfrenta desafíos debido al excesivo uso de esta herramienta. En contra parte, la fortaleza de la encuesta frente a otros instrumentos de recolección de datos está argumentada en el alcance de los sujetos de investigación y las múltiples formas estadísticas que nos permite tratar la información, a tal punto que podemos predecir la evolución de un fenómeno de estudio mediante el análisis estadístico de las variables, (Ríos Ther, 2005), afirma que “el interés del hombre por conocer y dominar su entorno se remonta al comienzo de la humanidad. Esta motivación está dada por el deseo de controlar la manera en que se desenvolverán las actividades y acontecimientos de importancia como puede ser la organización social, la política, la economía y el mercado, los procesos electorarios, o las preferencias de los consumidores”, es así que la información se

convierte en la materia prima para el desarrollo de nuevos conocimientos, de ahí la vigencia de la frase *“ipsa scientia potestas est”* de Francis Bacon, que en la actualidad se interpreta como “el conocimiento es poder” (López, 2021). La afirmación de esta máxima se centra en la globalización y digitalización de la sociedad que ha llevado a los ciudadanos hacia la inmediatez de la generación de contenidos desde cualquier dispositivo. La nueva sociedad digital nos obliga a romper paradigmas sobre los procesos tradicionales de levantamiento de datos a través de encuestas; de ahí la importancia de compartir la experiencia del diseño, aplicación y recolección de información por medio de encuestas físicas y digitales a través de la ponencia “El uso de la encuesta como herramienta para la recolección, análisis y presentación de datos, experiencia aplicada al libro *Detrás del Juego*”(Nieto Aguilar et al., 2018). Aquí se describe el reto que enfrentan los investigadores en el trabajo de campo, la construcción de la herramienta, la optimización del talento humano y los recursos financieros, además de la visión que obliga a migrar al mundo digital.

**Palabras clave:** encuestas físicas, encuestas digitales, estudios de mercado, libros, mercado fútbol, Ecuador,

## **ABSTRACT**

---

Quantitative research and the use of the survey to gather information in the academic field faces challenges due to the excessive use of this tool. On the other hand, the strength of the survey compared to other data collection instruments is argued in the scope of the research subjects and the multiple statistical forms that allow us to process the information, to the point that we can predict the evolution of a phenomenon. of study through the statistical analysis of the variables, (Ríos Ther, 2005), states that "man's interest in knowing and mastering his environment dates to the beginning of humanity. This motivation is given by the desire to control the way in which important activities and events will unfold, such as social organization, politics, the economy and the market, electoral processes, or consumer preferences.

so, the information becomes the raw material for the development of new knowledge, hence the validity of the phrase "ipsa scientia potestas est" by Francis Bacon, which is currently interpreted as "knowledge is power" (López, 2021). The affirmation of this maxim focuses on the globalization and digitization of society that has led citizens towards the immediacy of content generation from any device. The new digital society forces us to break paradigms on the traditional processes of data collection through surveys; hence the importance of sharing the experience of the design, application, and collection of information through physical and digital surveys through the paper "The use of the survey as a tool for the collection, analysis and presentation of data, experience applied to the book Behind the Game" (Nieto Aguilar et al., 2018). Here we describe the challenge that researchers face in field work, tool construction, optimization of human talent and financial resources, as well as the vision that forces them to migrate to the digital world.

**Keywords:** physical surveys, digital surveys, market studies, books, soccer market, Ecuador.

## RESUMO

---

A pesquisa quantitativa e o uso do survey para coletar informações no campo acadêmico enfrenta desafios devido ao uso excessivo dessa ferramenta. Por outro lado, argumenta-se a força do inquérito face a outros instrumentos de recolha de dados no âmbito dos sujeitos de investigação e nas múltiplas formas estatísticas que nos permitem processar a informação, a ponto de podermos prever a evolução de um fenómeno . de estudo através da análise estatística das variáveis, (Ríos Ther, 2005), afirma que "o interesse do homem em conhecer e dominar seu ambiente remonta ao início da humanidade. Essa motivação é dada pelo desejo de controlar a forma como as atividades e eventos importantes se desenrolarão, como organização social, política, economia e mercado, processos eleitorais ou preferências do consumidor, de modo que a informação se torne a matéria-prima para o desenvolvimento de conhecimento novo, daí a validade da frase "ipsa

scientia potestas est" de Francis Bacon, que atualmente é interpretada como "conhecimento é poder" (López, 2021). A afirmação desta máxima centra-se na globalização e digitalização da sociedade que tem levado os cidadãos ao imediatismo da geração de conteúdos a partir de qualquer dispositivo. A nova sociedade digital nos obriga a quebrar paradigmas sobre os processos tradicionais de coleta de dados por meio de pesquisas; daí a importância de compartilhar a experiência da concepção, aplicação e coleta de informações por meio de pesquisas físicas e digitais por meio do artigo "O uso da pesquisa como ferramenta de coleta, análise e apresentação de dados, experiência aplicada ao livro Por trás da Jogo" (Nieto Aguilar et al., 2018). Aqui descrevemos o desafio que os investigadores enfrentam no trabalho de campo, construção de ferramentas, otimização do talento humano e recursos financeiros, bem como a visão que os obriga a migrar para o mundo digital.

**Palavras-chave:** pesquisas físicas, pesquisas digitais, estudos de mercado, livros, mercado de futebol, Equador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- López, A. (2021, March 1). *¿Cuál es el origen de la expresión 'El conocimiento es poder'?* Blog 20 Minutos España.  
<https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/cual-es-el-origen-de-la-expresion-el-conocimiento-es-poder/>
- Nieto Aguilar, W., Luna Montalvo, A., & García Moreno, G. (2018). *Detrás del juego. Estudio de mercado del fútbol ecuatoriano* (1era ed., Vol. 1). Editorial UTE.
- Ríos Ther, F. (2005). Ensayo sobre el uso de la encuesta: hermenéutica y reflexividad de la técnica investigativa. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 8.  
<https://doi.org/10.4206/18>



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

## **UNA MIRADA FINANCIERA A LA INDUSTRIA DEPORTIVA**

### **A FINANCIAL LOOK AT THE SPORTS INDUSTRY**

## **UMA VISÃO FINANCEIRA DA INDÚSTRIA ESPORTIVA**

**CPN Maria de la Paz Rosso**  
Profesional independiente  
@gestiondeportivampr  
[mpazrosso86@gmail.com](mailto:mpazrosso86@gmail.com)

### **RESUMEN**

---

El análisis financiero de este trabajo se ha elaborado con el objeto de ser integral, por ende, para su preparación se ha hecho un estudio del contexto económico en que se desarrollan las instituciones deportivas; razón por la cual se han estudiado los sistemas de valoración de capitales a lo largo del tiempo, que según algunos autores se divide en etapas que inician desde la valoración de bienes tangibles generados por actividades comerciales e industriales, hasta las actuales que dan mayor prioridad a activos intangibles, entre los que se destacan el conocimiento, los sistemas informativos y digitales. El motivo de este repaso histórico es la contextualización y el ordenamiento de la presentación del trabajo; comenzando con un análisis patrimonial y financiero de los Estados Contables de los clubes, complementado con el estudio de la situación pos pandemia de las entidades de nivel profesional y amateur, a través de encuestas y observaciones; para finalizar con la presentación de una propuesta que tiene relación directa con la última etapa

histórica, considerando a la pandemia como punto de inflexión, e intentando generar un cambio de paradigmas en la medición de los resultados, valorando cualitativamente y cuantitativamente los aportes sociales y ambientales de las organizaciones deportivas, para medir su impacto en la sociedad y en la economía propia del club. Las respuestas obtenidas en el estudio realizado arrojaron resultados acerca de las magnitudes de los ingresos y gastos, la evolución de las obligaciones y bienes en los últimos años, y las medidas a adoptar a futuro para la genuina generación de recursos. De este modo, la gerencia del deporte ampliaría el enfoque financiero, más allá de lo netamente monetario, para incluir el valor social tan destacado en los clubes latinoamericanos.

**Palabras clave:** gestión, deporte, contabilidad, finanzas, club

## **ABSTRACT**

---

The financial analysis of this work has been prepared with the aim of being comprehensive, therefore, for its preparation, a study of the economic context in which sports institutions are developed has been made; this is why capital valuation systems have been studied over time, which according to some authors is divided into stages that start from the valuation of tangible goods generated by commercial and industrial activities, to the current ones that give greater priority to intangible assets, among which knowledge, information and digital systems stand out. The reason for this historical review is the contextualization and ordering of the presentation of the work; beginning with a financial and equity analysis of the financial statements of the clubs, complemented with the study of the post-pandemic situation of the professional and amateur level entities, through surveys and observations; to end with the presentation of a proposal that is directly related to the last historical stage, considering the pandemic as a turning point, and trying to generate a paradigm shift in the measurement of results, qualitatively and quantitatively assessing the social and environmental contributions of sports organizations, to measure their impact on society and on the club's own economy.



The answers obtained in the study carried out yielded results about the magnitudes of income and expenses, the evolution of obligations and assets in recent years, and the measures to be adopted in the future for the genuine generation of resources. In this way, sports management would broaden the financial approach, beyond the purely monetary, to include the social value so prominent in Latin American clubs.

**Keywords:** management, sport, accounting, finance, club

## RESUMO

---

A análise financeira deste trabalho foi elaborada com o intuito de ser abrangente, pelo que, para a sua elaboração, foi feito um estudo do contexto económico em que se desenvolvem as instituições desportivas; É por isso que os sistemas de avaliação de capital vêm sendo estudados ao longo do tempo, que segundo alguns autores se divide em etapas que vão desde a avaliação de bens tangíveis gerados por atividades comerciais e industriais, até as atuais que dão maior prioridade aos ativos intangíveis, entre os quais conhecimento, informação e sistemas digitais se destacam. A razão para esta revisão histórica é a contextualização e ordenação da apresentação da obra; começando com uma análise financeira e patrimonial das demonstrações financeiras dos clubes, complementada com o estudo da situação pós-pandemia das entidades de nível profissional e amador, através de pesquisas e observações; finalizar com a apresentação de uma proposta diretamente relacionada à última etapa histórica, considerando a pandemia como um ponto de virada, e tentando gerar uma mudança de paradigma na mensuração de resultados, avaliando qualitativa e quantitativamente as contribuições socioambientais do esporte organizações, para medir seu impacto na sociedade e na própria economia do clube. As respostas obtidas no estudo realizado trouxeram resultados sobre as magnitudes das receitas e despesas, a evolução das obrigações e ativos nos últimos anos e as medidas a serem adotadas no futuro para a geração genuína de recursos. Dessa forma, a gestão esportiva ampliaria a abordagem financeira, além

da puramente monetária, para incluir o valor social tão proeminente nos clubes latino-americanos.

**Palavras-chave:** gestão, esporte, contabilidade, finança, clube

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Asociación del Fútbol Argentino. *Informe de clubes 2021*. Argentina. Recuperado en febrero de 2022 de <https://www.afa.com.ar/es/posts/informe-de-clubes-2021>

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. *Normas Profesionales Argentinas vigentes en la actualidad*. Sitio web de consulta frecuente. [https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index\\_argentina.php?c=1&sc=1](https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1)

Fresco, Juan Carlos. (2013). *Administración de entidades deportivas. ¿Qué debe conocer quien pretende ser dirigente deportivo?* Argentina. Editorial Osmar D. Buyatti.

Sbdar, M. (2019). *Atlético Tucumán: la fórmula*. Argentina. Ediciones Granica.

Sbdar, M. y Saravia, F. (2017). *River, la máquina. Copas, superávit, compromiso social*. Argentina. Ediciones Granica.

SPSG Consulting (2022). *14° Barómetro de Patrocinio Deportivo*. España. Recuperado en febrero de 2022 de <https://www.spsgconsulting.com/copia-broadcasting-bdp>

Timoteo, J.; Matías, G.; Buxaderas, E. y Ferruz, S. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas. El negocio de Fausto*. España. Ediciones Díaz de Santos.



**FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE**

**Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000**

## **ROMPE TUS LÍMITES Y CREA NUEVAS EXPERIENCIAS EN AGUAS ABIERTAS.**

**Econ. Lidy Tatiana Rengifo Arevalo**  
(LidyAqua\_Sport)  
[Deportiva1@gmail.com](mailto:Deportiva1@gmail.com)

### **RESUMEN**

Partiendo de los cambios a escala mundial bien sea por carencias de recursos económicos, por las circunstancias actuales a causa del virus pandémico entre otras razones que nos inviten a romper esquemas tradicionales, nos adentramos a un océano de oportunidades. En este caso nos orientamos a la práctica deportiva específicamente la natación en aguas abiertas. El principal objetivo es ofrecer el fácil acceso a la práctica deportiva, dada la diversidad de beneficios que genera un hábito deportivo. Por otra parte, abrir el abanico de bondades que existen ante la falta de instalaciones deportivas y desarrollar un modelo de negocio en base a la gerencia disruptiva, es decir cambiar direcciones, romper paradigmas y obtener resultados inmediatos. La práctica de la natación en aguas abiertas, deja atrás el esquema de nadar en las piletas, con carrileras guía o con borde para sujetarte, para desplazarte libre como pez en una masa de agua sin límites. La práctica de la natación de aguas abierta no solo es una actividad deportiva, sino que también se asocia a la conexión con el medio ambiente, haciendo al individuo corresponsable de la protección y rescate ambiental. Las bondades de la naturaleza nos permiten la práctica de este deporte, a su vez se optimizan recursos monetarios requeridos para las infraestructuras tradicionales y se asocia más bien al incentivo de medidas

de orden legal para mantener, proteger y convivir en el espacio acuático. Se requiere de un capital humano preparado no solo para la guía de los practicantes, sino que también debe estar capacitados para generar la confianza, seguridad y garantizar las buenas sensaciones del nado en aguas abiertas.

**Palabras clave:** deporte, aguas abiertas, paradigmas.

## **ABSTRACT**

---

Starting from the changes on a global scale, whether due to lack of economic resources, due to the current circumstances due to the pandemic virus, among other reasons that invite us to break traditional patterns, we enter an ocean of opportunities. In this case we focus on sports practice, specifically open water swimming. The main objective is to offer easy access to sports, given the diversity of benefits generated by a sports habit. On the other hand, open the range of benefits that exist in the absence of sports facilities and develop a business model based on disruptive management, that is, change directions, break paradigms and obtain immediate results. The practice of swimming in open water leaves behind the scheme of swimming in pools, with guide rails or with an edge to hold on to, to move freely like a fish in a body of water without limits. The practice of open water swimming is not only a sports activity, but it is also associated with the connection with the environment, making the individual co-responsible for environmental protection and rescue. The benefits of nature allow us to practice this sport, in turn the monetary resources required for traditional infrastructures are optimized and it is rather associated with the incentive of legal measures to maintain, protect and coexist in the aquatic space. It requires a human capital prepared not only to guide the practitioners, but must also be trained to generate confidence, security and guarantee the good sensations of swimming in open water.

**Keywords:** sport, open water, paradigms.

## RESUMO

---

Partindo das mudanças à escala global, seja por falta de recursos económicos, pelas circunstâncias atuais devido ao vírus pandémico, entre outros motivos que nos convidam a quebrar padrões tradicionais, entramos num oceano de oportunidades. Neste caso focamo-nos na prática desportiva, especificamente na natação em águas abertas. O principal objetivo é oferecer fácil acesso ao esporte, dada a diversidade de benefícios gerados pelo hábito esportivo. Por outro lado, abrir o leque de benefícios que existem na ausência de instalações desportivas e desenvolver um modelo de negócio baseado na gestão disruptiva, ou seja, mudar rumos, quebrar paradigmas e obter resultados imediatos. A prática de nadar em águas abertas deixa para trás o esquema de nadar em piscinas, com trilhos-guia ou com borda para se segurar, para se movimentar livremente como um peixe em um corpo de água sem limites. A prática da natação em águas abertas não é apenas uma atividade esportiva, mas também está associada à conexão com o meio ambiente, tornando o indivíduo corresponsável pela proteção e resgate ambiental. Os benefícios da natureza permitem-nos praticar este desporto, por sua vez os recursos monetários necessários às infraestruturas tradicionais são otimizados e está bastante associado ao incentivo de medidas legais de manutenção, proteção e convivência no espaço aquático. Requer um capital humano preparado não só para orientar os praticantes, mas também deve ser treinado para gerar confiança, segurança e garantir as boas sensações de nadar em águas abertas.

**Palavras-chave:** esporte, mar aberto, paradigmas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Dubois M, A (2014). Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local. Bilbao, España. Universidad del País Vasco.

Gilles, K. (2014). Las políticas deportivas nacionales y la cuestión del desarrollo en un mundo globalizado: 2007-2013, la experiencia de una organización

intergubernamental (OIG-AMD). E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte 10(1), 5-22. <http://www.e-balonmano.com/ojs/index.php/revista/index>

Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-deporte-como-forma-de-promover-el-desarrollo-internacional>.

Serna Morantes, J. M. (2005). Economía del Ocio. Caracas, Venezuela: Ediciones De La Biblioteca. Universidad Central de Venezuela.



**FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE**

**Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000**

## **MODELO DE CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES DE CLUBES DE FÚTBOL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

### **TRAINING MODEL FOR FOOTBALL CLUB COACHES IN THE DEPARTMENT OF GUATEMALA**

### **MODELO DE TREINAMENTO PARA TREINADORES DE CLUBES DE FUTEBOL NO DEPARTAMENTO DA GUATEMALA**

**Luis Enrique Thanassi Castillo Birba**  
Universidad Rafael Landívar  
Licdo. Administración de Empresas  
[luisthanasi98@gmail.com](mailto:luisthanasi98@gmail.com)

**Tutor: Pedro Danilo Ponciano Núñez**  
Universidad del Valle  
Director de Tesis  
[poncianodanilo@gmail.com](mailto:poncianodanilo@gmail.com)

## **RESUMEN**

---

El propósito de este estudio es interpretar y dar explicación a los procesos de capacitación interna de entrenadores de los clubes de fútbol afiliados a la Federación Nacional de Fútbol del departamento de Guatemala, ya que hay confederaciones de fútbol (UEFA, CONMEBOL y CONCACAF) que cuentan con un modelo de capacitación para entrenadores que se lleva a cabo por licencias, que son implementadas en las federaciones de fútbol que forman parte de dicha confederación. La investigación fue realizada por medio de un enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, se hicieron entrevistas semiestructuradas para profundizar

en las creencias y experiencias de los sujetos de investigación. Se obtuvo una muestra de catorce participantes conformados por presidentes, administradores y entrenadores de doce de dieciséis clubes de fútbol. Los resultados, muestran la inexistencia de un modelo de capacitación interno para la actualización de competencias profesionales de los entrenadores. Los clubes, en su mayoría, implementan capacitaciones basadas en el programa de formación de entrenadores de la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. Sin embargo, otros implementan sus propias capacitaciones basados en las características de sus contextos sociales y deportivos. Los participantes señalan que hay una gran variedad de áreas de capacitación para actualizar a los entrenadores, beneficios para el impacto en los entrenadores y jugadores de la capacitación, objetivos de capacitación para obtener resultados deportivos y organizacionales, métodos de capacitación que implementan para realizarlas, pero la frecuencia de capacitación es muy limitada dentro de los clubes. Finalmente, se propone un modelo de capacitación por competencias producto de la interpretación del análisis de las declaraciones de los participantes y se contribuye al incremento del limitado cuerpo de conocimiento de la administración deportiva en Guatemala.

**Palabras Clave:** Capacitación, Clubes, Entrenador, Modelo de Capacitación

## **ABSTRACT**

---

The purpose of this study is to interpret and explain the processes of internal training of coaches of football clubs affiliated to the National Football Federation of the department of Guatemala, since there are football confederations (UEFA, CONMEBOL and CONCACAF) that have with a training model for coaches that is carried out by licenses, which are implemented in the soccer federations that are part of said confederation. The research was carried out through a qualitative approach and phenomenological design, semi-structured interviews were conducted to deepen the beliefs and experiences of the research subjects. A sample of fourteen



participants made up of presidents, administrators and coaches of twelve of sixteen soccer clubs was obtained. The results show the lack of an internal training model for updating the professional skills of coaches. The clubs, for the most part, implement training based on the training program for coaches of the National Football Federation of Guatemala. However, others implement their own training based on the characteristics of their social and sporting contexts. The participants point out that there is a great variety of training areas to update coaches, benefits for the impact on coaches and players of training, training objectives to obtain sporting and organizational results, training methods that they implement to carry them out, but training frequency is very limited within the clubs. Finally, a competency-based training model is proposed as a result of the interpretation of the analysis of the participants' statements and contributes to increasing the limited body of knowledge of the sports administration in Guatemala.

**Keywords:** Training, Clubs, Coach, Training Model

## RESUMO

---

O objetivo deste estudo é interpretar e explicar os processos de treinamento interno de treinadores de clubes de futebol filiados à Federação Nacional de Futebol do departamento da Guatemala, uma vez que existem confederações de futebol (UEFA, CONMEBOL e CONCACAF) que possuem um modelo de treinamento para treinadores que é realizado por licenças, que são implementadas nas federações de futebol que fazem parte dessa confederação. A pesquisa foi realizada por meio de abordagem qualitativa e desenho fenomenológico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para aprofundar as crenças e vivências dos sujeitos da pesquisa. Obteve-se uma amostra de quatorze participantes composta por presidentes, administradores e treinadores de doze dos dezesseis clubes de futebol. Os resultados mostram a falta de um modelo interno de formação para atualização das competências profissionais dos treinadores. Os clubes, em sua maioria, realizam

treinamentos baseados no programa de treinamento para treinadores da Federação Nacional de Futebol da Guatemala. No entanto, outros implementam seu próprio treinamento com base nas características de seus contextos sociais e esportivos. Os participantes salientam que existe uma grande variedade de áreas de formação para atualização de treinadores, benefícios para o impacto nos treinadores e jogadores do treino, objetivos de treino para obter resultados desportivos e organizacionais, métodos de treino que implementam para os realizar, mas frequência de treino é muito limitado dentro dos clubes. Finalmente, propõe-se um modelo de treinamento baseado em competências como resultado da interpretação da análise das falas dos participantes e contribui para aumentar o limitado corpo de conhecimento da administração esportiva na Guatemala.

**Palavras-chave:** Treinamento, Clubes, Treinador, Modelo de Treinamento

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- Ascencio Jordán, E., & Navarro Espinosa, J. (2015). Importancia de la Capacitación y el Desarrollo del Talento Humano en el Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-12. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Díaz, O. (2015). Administración En El Deporte, La. Estrategias De Administración Dirección Planeación Y Mercadotecnia Para Organizaciones Deportivas (Primera ed.). Paidotribo.
- Flores Villalpando, R. (2016). Administración de recursos humanos. Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/quadalajarasp/reader.action?docID=5307889>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Sobrado Fernández, L. (1996). Formación y profesionalización de orientadores: Modelos y procesos. *Relieve*, 2(2\_3). Obtenido de [https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/139603/RELIEVE\\_v2n2\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/139603/RELIEVE_v2n2_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

## **GERENCIA DEPORTIVA, POLÍTICAS PÚBLICAS Y FORMACIÓN DEPORTIVA INTEGRAL.**

## **SPORTS MANAGEMENT, PUBLIC POLICIES AND INTEGRAL SPORTS FORMATION.**

## **GESTÃO DO ESPORTE, POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAÇÃO INTEGRAL DO ESPORTE.**

**Mág. Liber Benítez**

Instituto Superior de educación física – Universidad de la República  
[liberbenitez@isef.udelar.edu.uy](mailto:liberbenitez@isef.udelar.edu.uy)

### **RESUMEN**

---

Pensar el deporte como Arena pública (Archetti, 1984) permite superar la idea del deporte como “opio de los pueblos” y al mismo tiempo no reduce lo que sucede en el deporte a modo de mero reflejo de lo que acontece en lo social, ni supone pensar el deporte “como panacea de todos los males sociales”. Esta perspectiva implica reconocer a un conjunto de actores que disputan los sentidos y las formas que asume la práctica deportiva. De este modo la tarea de los deportistas es tan vital como la de aquellos que promueven políticas públicas deportivas, quienes las gestionan, quienes la comunican, quienes la estudian ya que siempre estos elementos impactan en quienes son formados a partir de las prácticas deportivas. Esta posibilidad de pensar al deporte como un espacio donde se producen y reproducen las formas de ser practicado, donde se configuran los conceptos asumidos para referirlo y al mismo tiempo se producen y se inscribe a los sujetos deportivos en un proceso de producción cultural -para el caso deportiva- nos permite proyectar “más allá” de los elementos administrativos y económicos que inicialmente

tiene como connotación la gestión deportiva. Permite pensar dichos elementos en el marco de un sistema deportivo que mantiene relación con instituciones internacionales, regionales y locales, y en la que se generan relaciones de poder y producción de sentidos, representaciones y producciones específicamente deportivas. En otras palabras, permite pensar la complejidad del sistema deportivo desde la gestión deportiva. En esta ocasión centraré mi presentación en 3 elementos que surgen de los espacios profesionales y académicos que como docente universitario comparto con algunos actores deportivos y que a su vez podrían aportar desde diferentes dimensiones a la gestión deportiva. A partir del análisis de fuentes históricas en torno a las políticas públicas deportivas en Uruguay (Benítez, 2020) presentaré las características de una política pública uruguaya que se visualiza como modelo de gestión del fútbol infantil a nivel nacional, que actualmente propone ampliar la mirada para la infancia proponiendo la gestión del deporte infantil a nivel nacional. En segundo lugar, presentaré la gestión deportiva como forma de gobierno (en el sentido amplio que refiere a la orientación de la conducta de los sujetos a los que se dirige) y las principales tensiones a las que se enfrenta el profesional del deporte en las relaciones que el fenómeno mantiene como en sus anclajes institucionales, regional y local. Esta reflexión inicial surge del trabajo cotidiano con actores que gestionan deportivamente clubes locales – barriales en la ciudad de Montevideo / Uruguay. En este sentido destaca la tensión relativa a las posibilidades de gestión local a partir de las referencias internacionales que el deporte mantiene como forma de organización.

**Palabras clave:** Formación deportiva integral / políticas / sujeto deportivo / gobierno

## **ABSTRACT**

---

Thinking of sport as a public arena (Archetti, 1984; 2003) allows us to overcome the idea of sport as "opium of the people" and at the same time does not reduce what happens in sport as a mere reflection of what happens in the social, nor It means thinking of sport "as a panacea for all social ills". This perspective implies recognizing

a set of actors who dispute the meanings and forms that sports practice assumes. In this way, the task of athletes is as vital as that of those who promote sports public policies, those who manage them, those who communicate them, those who study them, since these elements always have an impact on those who are formed from sports practices. This possibility of thinking of sport as a space where the forms of being practiced are produced and reproduced, where the concepts assumed to refer to it are configured and at the same time sporting subjects are produced and inscribed in a process of cultural production -for the sports case- allows us to project "beyond" the administrative and economic elements that sports management initially has as a connotation. It allows us to think about these elements within the framework of a sports system that maintains a relationship with international, regional and local institutions, and in which power relations and the production of meanings, representations and specifically sports productions are generated. In other words, it allows us to think about the complexity of the sports system from sports management. On this occasion I will focus my presentation on 3 elements that arise from the professional and academic spaces that as a university teacher I share with some sports actors and that in turn could contribute from different dimensions to sports management. Based on the analysis of historical sources around sports public policies in Uruguay (Benítez, 2020), I will present the characteristics of a Uruguayan public policy that is viewed as a model for the management of children's football at the national level, which currently proposes broadening the view for children by proposing the management of children's sports at the national level. Secondly, I will present sports management as a form of government (in the broad sense that refers to the orientation of the conduct of the subjects to whom it is addressed) and the main tensions faced by sports professionals in relationships that the phenomenon maintains as in its institutional, regional and local anchors. This initial reflection arises from the daily work with actors who manage local sports clubs - neighborhoods in the city of Montevideo / Uruguay. In this sense, the tension related to the possibilities of local management based on the international references that sport maintains as a form of organization stands out.

**Keywords:** Integral sports formation / Policies / Sports subject / Government

## RESUMO

---

Pensar o esporte como uma arena pública (Archetti, 1984; 2003) permite superar a ideia do esporte como “ópio do povo” e ao mesmo tempo não reduz o que acontece no esporte como mero reflexo do que acontece no social, nem significa pensar no esporte “como uma panacéia para todos os males sociais”. Essa perspectiva implica reconhecer um conjunto de atores que disputam os significados e as formas que a prática esportiva assume. Dessa forma, a tarefa dos atletas é tão vital quanto a de quem promove as políticas públicas esportivas, de quem as administra, de quem as comunica, de quem as estuda, pois esses elementos sempre impactam quem se forma a partir do esporte. práticas. Essa possibilidade de pensar o esporte como um espaço onde se produzem e se reproduzem as formas de ser praticado, onde se configuram os conceitos assumidos para se referir a ele e ao mesmo tempo se produzem e se inscrevem os sujeitos esportivos em um processo de produção cultural - para o caso esportivo- permite projetar “para além” dos elementos administrativos e econômicos que a gestão esportiva inicialmente tem como conotação. Ela nos permite pensar esses elementos no quadro de um sistema esportivo que mantém relação com instituições internacionais, regionais e locais, e no qual são geradas relações de poder e a produção de sentidos, representações e, especificamente, produções esportivas. Em outras palavras, permite pensar a complexidade do sistema esportivo a partir da gestão esportiva. Nesta ocasião vou centrar a minha apresentação em 3 elementos que surgem dos espaços profissionais e acadêmicos que como docente universitário compartilho com alguns atores desportivos e que por sua vez poderão contribuir de diferentes dimensões para a gestão desportiva. Com base na análise de fontes históricas em torno das políticas públicas esportivas no Uruguai (Benítez, 2020), apresentarei as características de uma política pública uruguaia que é vista como modelo para a gestão do futebol infantil em nível nacional, que atualmente propõe ampliar o olhar para as crianças por propor a gestão do desporto infantil a nível nacional. Em segundo lugar, apresentarei a gestão esportiva como forma de governo (no sentido amplo que se refere à orientação da conduta dos sujeitos a quem se dirige) e as

principais tensões enfrentadas pelos profissionais do esporte nas relações que o fenômeno mantém como em suas âncoras institucionais, regionais e locais. Esta reflexão inicial surge do trabalho diário com atores que administram clubes esportivos locais – bairros da cidade de Montevideu/Uruguai. Nesse sentido, destaca-se a tensão relacionada às possibilidades de gestão local a partir das referências internacionais que o esporte mantém como forma de organização.

**Palavras-chave:** Formação esportivo integral / políticas / sujeito esportivo / governo

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Archetti, E. (1985). Fútbol y ethos. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Archetti, E. (2003). Masculinidades: fútbol, tango y polo en la Argentina. Buenos Aires: Antropofagia.
- Benítez, L. (2020). Fútbol infantil y gobierno de la infancia. La Organización Nacional del Fútbol Infantil en el Uruguay (1968-2015) (tesis de maestría). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Bourdieu, P. (1993). Deporte y clase social. En J. I. Barbero (Ed.), *Materiales de sociología del deporte* (pp. 57-82). Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Brohm, J. M. (1982). *Sociología política del deporte*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Elias, N., y Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Galak, E. (2008). La identidad es relacional. *Habitus y Ethos en las prácticas corporales*. *Lúdica Pedagógica*, 2(13), 82-90.



## **POLÍTICAGERENCIA GERENCIA PNL LANTILLA DEL RESUMEN E INSTRUCCIONES DE PUBLICACIÓN PARA LOS AUTORES**

### **ARTICLE TEMPLATE AND PUBLICATION INSTRUCTIONS FOR AUTHORS**

### **MODELO RESUMO E INSTRUÇÕES DE PUBLICAÇÃO PARA OS AUTORES**

**Esp. Raul Silveira Junior Chambinho**  
Colégio Santa Rosa  
[tiochambinho@gmail.com](mailto:tiochambinho@gmail.com)

## **RESUMO**

---

O esporte é um instrumento de socialização que precisa ser melhor aproveitado no ambiente escolar. A escola contribui para a formação integral dos alunos e a prática esportiva precisa fazer parte desse processo. Para Tubino, 1993, o esporte é um direito de todos e pode ser entendido em 3 manifestações: Esporte-educação, Esporte-participação e o Esporte-Performance. O Esporte-educação, Tubino entende ser um processo educativo na formação de jovens, uma preparação para exercício da cidadania. É nessa manifestação que percebemos o esporte de maior conteúdo socioeducativo, baseando-se em princípios educacionais como: cooperação, integração, responsabilidade. A gestão do esporte precisa estar na escola de maneira efetiva. Lá temos tudo que precisamos: Tempo, Espaço e, o mais importante, os alunos. O ambiente escolar precisa ser alimentado com propostas pedagógicas coerentes e que sejam significativas para o processo pedagógico dos alunos. Devemos melhorar a qualidade e a quantidade de atividades esportivas



dentro do ambiente escolar, plantando sementes no presente para colher no futuro. Para Pozzi, 2020, por muito tempo o Esporte foi um problema para as crianças na escola. O esporte foi crucificado e até mesmo tratado como um erro na educação. Ainda ressalta que, quando usado como meio e nunca um fim, o esporte na Educação Física Escolar é uma ferramenta poderosa para a educação. No Brasil, desde 2007, entrou em vigor um Documento Oficial que norteia a educação básica, da educação infantil ao ensino médio, a BNCC (Base Nacional Comum Curricular). Nela o esporte ganha um destaque em sua prática, principalmente no Ensino Fundamental (dos 06 aos 14 anos). O presente documento estabelece conhecimentos, competências e habilidades que se espera de todos os estudantes ao longo da Educação Básica. Os esportes foram subdivididos no documento e possuem competências e habilidades que, entre outros, são relacionados como: respeito, determinação, coragem, motivação, liderança, autoconhecimento, valores, entre outros. Assim, podemos entender que os benefícios de uma boa prática esportiva no ambiente escolar perpassam questões físico, motoras e cognitivas. Socialmente o Esporte deve ser encarado com seriedade por parte dos gestores, seja de ambientes públicos ou privados. Como profissionais e professores do Esporte devemos nos preparar para ofertar o melhor possível para nossos alunos, afim de conseguir aproveitar, ao máximo, todos os benefícios que a prática esportiva possa proporcionar. Realizar um planejamento a curto, médio e longo prazo buscando se adequar a cada realidade, a cada particularidade, ofertando o melhor possível para um desenvolvimento pleno de toda as crianças e adolescentes que frequentam o ambiente escolar. Durante a pandemia alunos ficaram restritos as atividades coletivas, de socialização. Tais atividades são fundamentais para aquisição de competências e habilidades fundamentais para a formação plena do cidadão. Cabe ao Profissional do Esporte utilizar estratégias para desenvolver ações coletivas efetivas para um retorno sustentável das atividades esportivas. Tais atividades podem ser fundamentais para a recuperação de possíveis perdas ocasionadas pelo momento de isolamento social e afetam, diretamente, questões afetivas, sociais e emocionais de crianças e adolescentes.

**Palavras-chave:** Esporte, Escola, Socialização, Crianças, Habilidades.

## ABSTRACT

---

Sport is an instrument of socialization that needs to be better used in the school environment. The school contributes to the integral formation of students and the practice of sports needs to be part of this process. For Tubino, 1993, sport is everyone's right and can be understood in 3 manifestations: Sport-education, Sport-participation and Sport-Performance. The Sports-education, Tubino understands to be an educational process in the formation of young people, a preparation for the exercise of citizenship. It is in this manifestation that we perceive the sport of greater socio-educational content, based on educational principles such as: cooperation, integration, responsibility. Sport management needs to be in school effectively. There we have everything we need: Time, Space and, most importantly, the students. The school environment needs to be fed with coherent pedagogical proposals that are significant for the students' pedagogical process. We owe better the quality and quantity of sports activities within the school environment, sowing seeds in the present to reap in the future. For Pozzi, 2020, for a long time Sport was a problem for children at school. Sport was crucified and even treated as a mistake in education. It also emphasizes that, when used as a means and never an end, sport in School Physical Education is a powerful tool for education. In Brazil, since 2007, an Official Document that guides basic education, from kindergarten to high school, came into force, the BNCC (Base Nacional Comum Curricular). In it, sport gains prominence in its practice, especially in Elementary School (from 6 to 14 years old). This document establishes knowledge, skills and abilities that are expected from all studies throughout Basic Education. Sports were subdivided in the document and have competencies and skills that, among others, are related to: respect, determination, courage, motivation, leadership, self-knowledge, values, among others. We believe that the benefits of good sports practice in the school environment permeate physical, motor and cognitive issues. Socially, Sport must be taken seriously by managers, whether in public or private environments. As sports professionals and teachers, we must prepare ourselves to offer the best possible to our students, in order to make the most of all the benefits that the practice of sports

can provide. Carry out short, medium and long-term planning, seeking to adapt to each reality, to each particularity, offering the best possible for the full development of all children and adolescents who attend the school environment. During the pandemic, students were restricted to collective, socialization activities. Such activities are essential for acquiring fundamental skills and abilities for the full formation of citizens. It is up to the Sports Professional to use strategies to develop effective collective actions for a sustainable return to sports activities. Such activities can be fundamental for the recovery of possible losses caused by the moment of social isolation and directly affect affective, social and emotional issues of children and adolescents.

**Keywords:** Sport, School, Socialization, Kids, Skills.

## RESUMEN

---

El deporte es un instrumento de socialización que necesita ser mejor utilizado en el ámbito escolar. La escuela contribuye a la formación integral de los alumnos y la práctica del deporte debe ser parte de este proceso. Para Tubino, 1993, el deporte es un derecho de todos y puede ser entendido en 3 manifestaciones: Deporte-educación, Deporte-participación y Deporte-Rendimiento. La Educación Deportiva, Tubino la entiende como un proceso educativo en la formación de los jóvenes, una preparación para el ejercicio de la ciudadanía. Es en esta manifestación que percibimos el deporte de mayor contenido socioeducativo, basado en principios educativos como: cooperación, integración, responsabilidad. La gestión deportiva debe estar en la escuela de manera efectiva. Ahí tenemos todo lo que necesitamos: Tiempo, Espacio y, lo más importantes, los alumnos. El ambiente escolar necesita ser alimentado con propuestas pedagógicas coherentes y significativas para el proceso pedagógico de los estudiantes. Debemos mejorar la calidad y cantidad de actividades deportivas dentro del ámbito escolar, sembrando semillas en el presente para cosechar en el futuro. Para Pozzi, 2020, durante mucho tiempo el deporte fue un problema para los niños en la escuela. El deporte fue crucificado e incluso tratado

como un error en la educación. También destaca que, cuando se utiliza como un medio y nunca como un fin, el deporte en la Educación Física Escolar es una poderosa herramienta para la educación. En Brasil, desde 2007, entró en vigor un Documento Oficial que orienta la educación básica, desde el jardín de infancia hasta la enseñanza media, la BNCC (Base Nacional Comum Curricular). En él, el deporte cobra protagonismo en su práctica, especialmente en Educación Primaria (de 6 a 14 años). Este documento establece los conocimientos, destrezas y habilidades que se esperan de todos los estudios a lo largo de la Educación Básica. Los deportes fueron subdivididos en el documento y cuentan con competencias y habilidades que, entre otros, se relacionan con: respeto, determinación, valentía, motivación, liderazgo, autoconocimiento, valores, entre otros. Creemos que los beneficios de una buena práctica deportiva en el ámbito escolar permean aspectos físicos, motores y cognitivos. Socialmente, el deporte debe ser tomado en serio por los directivos, ya sea en entornos públicos o privado. Como profesionales y docentes del deporte, debemos prepararnos para ofrecer lo mejor posible a nuestros alumnos, con el fin de aprovechar al máximo todos los beneficios que el deporte puede brindar. Realizar una planificación a corto, mediano y largo plazo, buscando adaptarse a cada realidad, a cada particularidad, ofreciendo lo mejor posible para el pleno desarrollo de todos los niños, niñas y adolescentes que concurren al ámbito escolar. Durante la pandemia, los estudiantes se vieron restringidos a actividades colectivas de socialización. Tales actividades son indispensables para adquirir competencias y habilidades fundamentales para la formación integral de los ciudadanos. Corresponde al Profesional del Deporte utilizar estrategias para desarrollar acciones colectivas efectivas para un retorno sostenible a las actividades deportivas. Tales actividades pueden ser fundamentales para la recuperación de posibles pérdidas ocasionadas por el momento del aislamiento social y afectan directamente los aspectos afectivos, sociales y emocionales de los niños y adolescentes.

**Palabras clave:** Deporte, Escuela, Socialización, Niños, Habilidades.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018.

Cavalli, Fernando. Competências sociemocionais na educação física escolar: desenvolvendo virtudes e forças de caráter. São Paulo: Supimpa, 2020.

Costa e Silva, Tiago Aquino. Jogos Cooperativos: contemplando as necessidades do século XXI. São Paulo: Wak, 2021.

Costa e Silva, Tiago Aquino (organização). Educação Física Escolar: práticas baseadas na BNCC. São Paulo: Supimpa, 2019.

Pozzi, Mario Luiz Biffi - Biologia do Esporte na infância – 1 e.d – São Paulo: Supimpa, 2020.

Tubino, Manuel José Gomes – O que é Esporte – 1º reimpressão - São Paulo: Brasiliense, 1999.



**LAS DIFICULTADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA PÚBLICA PARA ENCONTRAR NUEVOS TALENTOS EN LAS MODALIDADES OLÍMPICAS**

**THE DIFFICULTIES OF PUBLIC SPORTS MANAGEMENT IN FINDING NEW TALENTS IN THE OLYMPIC MODALITIES**

**AS DIFICULDADES DA GESTÃO DO ESPORTE PÚBLICO EM ENCONTRAR NOVOS TALENTOS NAS MODALIDADES OLÍMPICAS**

**Vitória Leite da Veiga**  
Universidade Federal da Bahia  
[vitoriaveig@gmail.com](mailto:vitoriaveig@gmail.com)

## **RESUMEN**

---

Los Juegos Olímpicos y sus modalidades se constituyeron, a lo largo de su existencia, a partir de una lente de diferenciación de deportes para la élite económica y deportes para estratos sociales más bajos. En esa diferenciación se construyó una perspectiva pública para mantener la exclusión de la práctica deportiva, la normalización de la falta de condiciones materiales y estructurales para que la población tenga acceso al deporte y, consecuentemente, una dificultad para desarrollar las bases del alto rendimiento. Con la llegada de los megaeventos internacionales a Brasil, los organismos públicos detectaron que las políticas deportivas brasileñas tenían dificultades para facilitar el acceso a las prácticas deportivas. Buscando reparar estos desencuentros sobre la política deportiva, buscan validar una agenda comprometida con los “legados sociales de los megaeventos deportivos”, teniendo como principal objetivo la posibilidad de modernización de la infraestructura, democratización del acceso y desarrollo de

nuevos talentos. Sin embargo, con la dificultad de comunicación entre autoridades públicas, el paso de estos megaeventos y el cambio de política pública deportiva en Brasil, tenemos un agravamiento de muchos de los impasses encontrados anteriormente, como la sucesiva reducción de proyectos sociales destinados a construcción de la base deportiva y desguace de las infraestructuras construidas en época de megaeventos.

**Palabras clave:** megaeventos, talentos, management, Brasil

## **ABSTRACT**

---

The Olympic Games and its modalities were constituted, throughout its existence, from a lens of differentiation of sports for the economic elite and sports for lower social strata. In this differentiation, a public perspective was built to maintain the exclusion in sports practice, normalization of the lack of material and structural conditions for the population to have access to sports and, consequently, a difficulty in developing the basis for high performance. With the arrival of international mega-events in Brazil, public bodies detected that Brazilian public sports policies had difficulty in providing access to sports practices. Seeking to repair these disagreements over sports policy, they seek to validate an agenda committed to the "social legacies of sports mega-events", having as main objective the possibility of infrastructure modernization, democratization of access and development of new talents. However, with the difficulty of communication between public authorities, the passage of these mega-events and the change in public sports policy in Brazil, we have an aggravation of many of the impasses found previously, such as the successive reduction of social projects aimed at building the sports base and the dismantling of the infrastructures built in the period of the mega-events.

**Keywords:** mega-events, talent, management, Brazil

## RESUMO

---

Os Jogos Olímpicos e suas modalidades se constituíram, ao longo de sua existência, a partir de uma lente de diferenciação dos esportes para elite econômica e esportes para camadas sociais mais baixas. Nesta diferenciação se construiu uma óptica pública de manutenção da exclusão da prática esportiva, normalização da falta de condições materiais e estruturais para que a população tenha acesso ao esporte e por consequência uma dificuldade de desenvolvimento da base para o alto rendimento. A partir da vinda de megaeventos internacionais no Brasil, os órgãos públicos detectaram que as políticas esportivas brasileiras tinham dificuldade de oportunizar o acesso às práticas desportivas. Buscando reparar essas desconformidades sobre a política esportiva, procuram validar uma agenda comprometida com o “legados sociais dos megaeventos esportivos”, tendo como principal objetivo a possibilidade da modernização da infraestrutura, democratização do acesso e desenvolvimento de novos talentos. Contudo, com a dificuldade de comunicação entre os poderes públicos, a passagem destes megaeventos e a mudança da política pública esportiva no Brasil, temos um agravamento de muito dos impasses encontrado anteriormente, como sucessivas diminuição de projetos sociais voltados para construção da base esportiva e sucateamento das infraestruturas construídas no período de megaeventos.

**Palavras-chave:** Megaeventos, Talentos, Gestão, Brasil

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BONZAGNI, Emily. (2017) *Politics of Exclusion: An Analysis of the Intersections of Marginalized Identities and the Olympic Industry.*

MELO, Leonardo Bernardes Silva de et al.(2020) *Dupla carreira: dilemas entre esporte e escola.* Journal of Physical Education, v. 31.



SILVA, Marcelo Moraes. et al. (2018) *Políticas públicas para os jovens talentos esportivos no Brasil: desvendando a “Rede Nacional de Treinamento”*. Revista de la FAHCE Educación Física y Ciencia, vol. 20, n. 3.

VALENTE, Edison Francisco et al.(1996) *Esportes para todos: a desescolarização da educação física e do esporte e o universalismo olímpico*.

VASCONCELLOS, Douglas.(2008) *Esporte, poder e relações internacionais*.



FORO  
LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE GERENCIA DEL DEPORTE

Resumen de ponencias  
Libro de memorias  
Año 2022  
ISBN: 0000-0000

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS EN ESCENARIOS COMPLEJOS**

### **PROFESSIONAL SKILLS OF SPORTS MANAGEMENT IN COMPLEX SCENARIOS**

### **HABILIDADES PROFISSIONAIS DOS GESTORES ESPORTIVOS EM CENARIOS COMPLEXOS**

Dr. C. Edmundo Claudio Pérez  
Universidad de Matanzas, Cuba.  
[eclaudioperez80@gmail.com](mailto:eclaudioperez80@gmail.com)

#### **RESUMEN**

---

Las necesidades de formación de los gestores deportivos se consideran las brechas que existen entre los contenidos que reciben mientras se forman y las exigencias requeridas por sus empleadores, para garantizar sus objetivos organizacionales. Revisar los contenidos que se imparten en la formación de los gestores deportivos e identificar sus principales habilidades profesionales para garantizar su éxito laboral en las circunstancias actuales y futuras, resultaron los objetivos propuestos por el presente estudio. Existen puntos de contactos, bien marcados, entre los contenidos de la formación en gestión deportiva y sus necesidades en el ámbito laboral. Sin embargo, aparecen algunas brechas formativas que deberán ser resueltas en un futuro, para garantizar desde la formación, éxitos en el actuar de los gestores deportivos. La gestión del cambio, del conocimiento y de la información; contenidos que promuevan las alianzas estratégicas, el trabajo colaborativo y por

proyectos; el proceso de negociación, la administración creativa del tiempo y la delegación de autoridad, son temas de inclusión inmediata en las formaciones de los futuros gestores deportivos.

**Palabras clave:** gestión deportiva, formación, habilidades profesionales.

## ABSTRACT

---

The training needs of sports managers are considered gaps that exist between the content they receive during their training and the demands of their employers to ensure their organizational goals. The review of the contents taught in the training of sports directors and the identification of their main professional skills to ensure work success in current and future circumstances resulted from the objectives proposed in this study. There are clear points of contact between the content of sports management training and your needs in the workplace. However, there are some gaps in training, which will have to be resolved in the future, to ensure from training, success in the actions of sports managers. The management of change, knowledge and information; content that promotes strategic alliances, collaborative and project work; the negotiation process, the creative management of time and the delegation of authority, are topics of immediate inclusion in the training of future sports directors.

**Keywords:** Sports management, training, professional skills.

## RESUMO

---

As necessidades de formação dos gestores desportivos são consideradas lacunas que existem entre o conteúdo que recebem durante a sua formação e as exigências dos seus empregadores para garantir os seus objectivos organizacionais. A revisão dos conteúdos ministrados na formação dos dirigentes desportivos e a identificação das suas principais habilidades profissionais para assegurar o sucesso laboral nas

circunstâncias actuais e futuras resultaram dos objectivos propostos neste estudo. Existem pontos de contacto bem marcados entre os conteúdos da formação em gestão desportiva e as suas necessidades no local de trabalho. No entanto, existem algumas lacunas na formação que terão de ser resolvidas no futuro, para garantir desde a formação, sucessos nas acções dos gestores desportivos. A gestão da mudança, conhecimento e informação; conteúdos que promovam alianças estratégicas, trabalho colaborativo e de projecto; o processo de negociação, a administração criativa do tempo e a delegação de autoridade, são temas de inclusão imediata na formação dos futuros dirigentes desportivos.

**Palavras-chave:** Gestão desportiva, formação, habilidades profissionais.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

*Ahmad Malekipour, Rezvan Hakimzadeh, Marzieh Dehghani & Mohmad Reza Zali (2018). Analysis of entrepreneurial competency training in the curriculum of bachelor of physical education in universities in Iran, Cogent Education, 5:1, 1462423, To link to this article: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1462423>.*

Ali Bowes, Lucy Lomax & Jessica Piasecki (2021). *A losing battle? Women's sport pre- and post-COVID-19, European Sport Management Quarterly, 21:3, 443-461, DOI:10.1080/16184742.2021.1904267* To link to this article: <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1904267>

André Soares, A & Coelho Teixeira, M (2020). *O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da região autónoma dos Açores/ The profile of presidente in the sports organizations of the Azores autónomos region/ El perfil de los presidentes en las organizacional desportivas de los Azores. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2020, Vol. 10, e10009.*

Blanco Pereira, E (2016). *Tendencias en gestión deportiva/ Trends in sports management. Editorial, Revista Española de educación física y deportes -*

REEFDISSN: 1133-6366 y ISSN: 2387-161X. Número 414, año LXVIII, 3er trimestre, 2016.

Claudio Pérez, E; Quintana, D y de los Reyes-Gavilán, L.R (2020). Contribución teórica referente a la gestión deportiva: desde la formación a las competencias profesionales. Primer taller online de Gestión de la cultura física y el deporte (GECUF2020). Instituto Nacional de educación Física y Recreación, INDER y Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, UCCFD, Manuel Fajardo. Cuba, 27 y 28 agosto 2020, ISBN: 978-959-203-237-8.

Cheng, P; Fang, E; Chun-Ju Liao & Bo-Yuan Lin (2013). *A Comparative Study of the Professional Competences Development in Asian Sport Industry in Higher Education. The Journal of Global Business Management*, Volume 9, Number 3, October 2013 issue. Extraído de [www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org) . Download date: 16. Jul. 2020.

Eagleman N, A y McNary L, E (2010). *What Are We teaching Our Students? A Descriptive Examination of the Current Status of Undergraduate Sport Management Curricula in the United States. Sport Management Education Journal*, 2010, 4(1), 1-17.

Furegato Moraes, I; Mendes dos Santos, C; Da Silva Vilela, P; Da Cunha bastos, F (2019). *The use of qualitative research in Sport Management: asystematic review. Journal of Physical Education and Sport*® (JPES), Vol 19 (Supplement issue 4), Art 213 pp 1468 – 1475, 2019 online ISSN: 2247 - 806X; p-ISSN: 2247 – 8051; ISSN - L = 2247 - 8051 © JPES1468.

James Reade, J & Singleton, C (2021). *Demand for public events in the COVID-19 pandemic: a case study of European football, European Sport Management Quarterly*, 21:3, 391-405, DOI:10.1080/16184742.2020.1841261. To link to this article: <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1841261>.

Ling-Mei, K; Henry, I & Chin-Hsung Kao, J. (2019). *The Perceived Importance of Sport Management Competencies by Academics and Practitioners in the Cultural/industrial Context of Taiwan*. figshare. <https://hdl.handle.net/2134/11755>. Loughborough's Research Repository. <http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2011.613628>.

Machado, J. E. O., Sarmiento, J. P., & Silva, C. A. F. da. (2020). *Percepções de lideranças sobre a atuação das autarquias locais no desenvolvimento do desporto em Portugal*. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 9(3), 539-567. <https://doi.org/10.5585/podium.v9i3.17894>.

Mazzei, L, C & Rocco Júnior, A R (2017). *Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil*. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE) – ISSN 2448-3052 (on-line) - Sistema de Avaliação: Double Blind Review - São Paulo - v. 2, n. 1, p. 96-109, maio/2017–* [www.revistagestaodoesporte.com.br](http://www.revistagestaodoesporte.com.br).

Méndez Rial, B (2015). El directivo deportivo del siglo xxi: Áreas de análisis. *Revista Española de Educación física y Deportes (REEFD)*. ISSN: 1133-6366 y ISSN: 2387-161X. Número 410, año LXVII, 3 er trimestre.

Mestre Sancho, J. A (2013). Componentes de la gestión deportiva, una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, ISSN: 2322-9411, Volumen 2, Número 2, Abril – Junio. Universidad de Antioquia – Instituto Universitario de Educación Física.

Nová, J (2015). *Developing the entrepreneurial competencies of sport management students. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 (2015) 3916 – 3924. *Peer-review under responsibility of the Sakarya University*, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1134.

Teixeira Quinaud, R, Milistetd, M & Vieira do Nascimento, J (2018). *Situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas catarinenses/Professional learning situation at the workplace of catarinenses sports federation managers*. *J. Phys. Educ.* v. 29, e2966, 2018. Article in *Revista da Educação Física/UEM* · September 2018, DOI:10.4025/jphyseduc.v29i1.2966.

Urdaneta, R.; Guevara-Pérez, J.C.; Llana-Macarulla, F.; Moneva, J.M. (2021). *Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football*. *Sustainability* 2021, 13, 8663. <https://doi.org/10.3390/su13158663>.

Quintela, J. de L. (2020). *O diretor de comunicação no futebol: perfis e tendências nos “três grandes” clubes portugueses*. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism*

Review, São Paulo, 9(1), 21-41. <https://doi.org/10.5585/podium.v9i1.13748>.  
Projecto Financiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, Bolsa de  
Investigação, com a referência SFRH/BD/144278/2019.

Valbona Gjolligaj (2014). *Developing a sports club management competency model for albania: a delphi study. A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University.*

Wohlfart, O., & Adam, S. (2019). *New Age of Sport Management Education in Europe: Research Project under the Erasmus + Programme. (NASME). ISBN: 978-87-994449-8-4*

Zardini, C. & E. Filho (2020). *UK Sport organizational evolution: governance aspects, Olympic and Paralympic Games influence and insights for Brazil. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, 9(1), 42-70.*  
<https://doi.org/10.5585/podium.v9i1.14429>.

FORO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE

**CIED**



Gestión con Pasión

**GERENCIA DEL DEPORTE**

**20  
22**

Quito-Ecuador  
4 y 5 de marzo

# MANIFIESTO

*"El comportamiento de las organizaciones del deporte no es producto del desarrollo evolutivo de las ciencias administrativas, sino de una comunidad de gerentes, gestores y administradores que logran cambiar su cultura."*

**Dr. Summar Alfredo Gómez Barrios.**

**Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED.**



Gestión con Pasión

Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED  
Quito-Ecuador 2022.



"Reflexiones sobre la Gerencia, Gestión y Administración del Deporte: 2 años después"



Las nuevas tendencias en la gerencia se han posicionado consecutivamente en el ámbito de las organizaciones del deporte; los tradicionales constructos teóricos gerenciales han cambiado el enfoque producto de la influencia del entorno competitivo y globalizado en el que se incurre, de hecho, la innovación, la creatividad, el espíritu emprendedor, las capacidades tecnológicas y el liderazgo, ocupan un papel importante en el desempeño de estas organizaciones; sin embargo, desde este escenario aún queda mucho camino por recorrer.



Desde una perspectiva socio crítica y en términos generales, la gerencia del deporte requiere de una nueva perspectiva para alcanzar los resultados deseados en sus organizaciones, específicamente aceptar y adaptarse a los cambios que demanda el entorno respecto a las tendencias de la ciencia, el desarrollo deportivo y las expectativas de la sociedad. De tal manera que, es importante transformar la gerencia hacia la puesta en marcha de acciones que impacten en el mejoramiento social y alineen de manera estratégica a sus equipos y colaboradores al alcance de resultados acordes a la visión y objetivos previamente establecidos.

Ahora bien, ¿cómo lograrlo? Es sumamente importante establecer mecanismos que faciliten la preparación, formación y capacitación de quienes tienen la responsabilidad de dirigir los distintos procesos gerenciales que se desarrollan en las organizaciones del deporte, con el firme propósito de propiciar el dinamismo en sus acciones y trascender de manera positiva en los resultados del desempeño deportivo.

A manera de síntesis, las organizaciones deportivas requieren gerentes que lideren, se adapten a la complejidad en la que vivimos, aprendan de manera constante, planifiquen los resultados deseados y vayan por ellos, transformen procesos y alcancen resultados efectivos desde la calidad de su desempeño. El deporte como un fenómeno social y cultural demanda en sus dirigentes vocación, amor, ímpetu y un liderazgo que articule los esfuerzos de las personas a una misma dirección.

## La comunicación, el sistema nervioso de las organizaciones.



Si el orden financiero es la columna vertebral de una empresa, la comunicación constituiría su sistema nervioso. En la era de las nuevas tecnologías de la información, el manejo de plataformas y redes de comunicación se ha vuelto indispensable para el éxito de las instituciones, pues lo que no se muestra no existe en un universo interconectado donde a través de los dispositivos móviles y las pantallas inteligentes, estamos conociendo constantemente

modelos de negocio, no solo en lo organizacional sino en lo personal. La Gerencia del Deporte tiene la necesidad de reconocer que su industria está muy vinculada al entretenimiento y al espectáculo, por lo tanto, asumir profesionalmente la comunicación es una tarea impostergable en un ecosistema donde el aspecto formativo y profesional del deportista se ha vinculado a una lógica de patrocinios e inversiones. El deporte como herramienta lúdica y elemento transversal de la salud personal y colectiva, puede ser pensado desde el Estado a través del fomento de programas de salud pública y la construcción y mantenimiento de espacios abiertos de recreación y ejercicio, como son los parques o canchas barriales, pero la Gerencia define otro ámbito que tiene que ver con la gestión empresarial y es ahí donde el campo de la administración se ve en la necesidad de crear auto sustentabilidad a través de la generación de recursos, lo que en la era de las redes sociales no puede pensarse siquiera sin un manejo profesional, comprometido, abierto y creativo de la comunicación.

Desde las ciencias sociales y específicamente en los avances de la Comunicación Social y el Periodismo, el compromiso consiste en fortalecer la producción científica pensada en el fomento de la industria deportiva con un claro propósito desde la visión ecuatoriana: mientras el éxito de la gerencia deportiva se persiga, existirán nuevas oportunidades de emprendimiento y generación de riqueza, por lo tanto de nuevas industrias y principalmente empleo, pues Ecuador no puede continuar con su talento humano paralizado por la falta de oportunidades laborales.

La situación actual de la Gerencia del Deporte en América Latina, es privilegiada, gracias a las oportunidades y beneficios que se puedan generar a través del marketing. Para que lo anterior se pueda comprender e interiorizar, se hace imprescindible la gestión de espacios como el Foro, ya que permite que se democratice una serie de conceptos que aportan y brindan ideas para los distintos *Stakeholders*. Este evento apalancado con la digitalización de nuestra realidad, ha permitido que toda Latam y el Caribe, se enlace entre temáticas y profesionales que saben compartir de la mejor manera, temáticas de extrema relevancia.

Teniendo en cuenta lo anterior, manifiesto que mantengo el compromiso en lo que se ha de investigar y producir en distintas ponencias; también un compromiso por renovar y editar el material bibliográfico que se vaya publicando. De igual modo, se mantiene el compromiso con los canales digitales, actualizando y renovando todo su contenido, buscando que más personas se beneficien, incluyendo a los estudiantes que siempre son importantes.



Por demás desafiante, Daniel Zannetti (2006) en su obra “del know how al do how” (del conocedor al hacedor) ya advertía de la nueva era de la revolución del cambio, de los conocimientos intangibles a los tangibles.

Sin lugar a dudas Latinoamérica ya no es la misma que dos años atrás. En 2020 se percibe como un año de oportunidades, de profundos cambios y transformaciones para los gerentes deportivos. ¿La razón?, SARC-COV2-COVID-19 fue sólo el medio que detono en incertidumbre y trajo con ello crisis desde el tema sanitario y economías mundiales. Pero a nuestro juicio, la verdadera finalidad fue la brecha para reformular nuevas formas de hacer gerencia deportiva, que volteando hacia atrás se ve como un modelo tradicional y obsoleto; y nos llevó a un modelo trasdisciplinario para administrar la organizaciones deportivas del Siglo XXI desde las TIC, TAC, TEP, TIP y RNA (Tecnologías de: la Información y Comunicación, Aprendizaje y Conocimiento, Empoderamiento y Participación, Investigación y Redes Neuronales de Aprendizaje).



Oficialmente en México, el primer caso de COVID se confirmó el 27 de febrero de 2020, simplemente nos preguntamos ¿Y, ahora qué?, la incompetencia social en plena efervescencia, que cambió radicalmente. Alrededor estábamos los gerentes deportivos de cualquier ámbito en México, los académicos, los profesionistas o los empresarios, y creo que las “benditas redes sociales” nos empoderaron a través de ventanas de información como lo fue el Foro Iberoamericano de Gerencia del Deporte capítulo I, realizado del 16 al 18 de julio de 2020. A partir de ahí hemos encontrado trabajo colaborativo entre pares académicos, profesionales y empresarios en una sola voz para nuestra América, alrededor de modelos de pensamiento estratégico co-creando la nueva visión del negocio del servicio deportivo: la inteligencia social.

Los procesos de investigación deben ser simples, abiertos, transparentes y contribuir a las organizaciones con y sin fines de lucro.

La academia ha entrado en un círculo de competencia por la generación de conocimiento y la eficiencia en investigación se mide por el número de artículos científicos publicados en una suerte de categorización a través de “revistas científicas”. Este factor ha obligado a contar con un flujo de información constante y la evolución de la tecnología y la hiper generación de contenido han influido en el diseño de los procesos metodológicos de investigación, donde los resultados se pueden tratar en cuestión de segundos, mientras que el análisis de la data se vuelve compleja por la excesiva cantidad y se pierde debido a los protocolos de las revistas que no permiten una presentación extensa de resultados, además que los procesos son estructurados y estandarizados a tal punto que el uso de la información es prácticamente nula en la toma de decisiones en organizaciones privadas.

¿Cuál es el uso de los resultados investigación? es la interrogante que debemos responder como investigadores. Los resultados deben ser de uso académico o pensados para otro tipo de usuarios que necesitan información para la toma de decisiones. La academia debe romper el pensamiento ególatra de los investigadores que lleva a la acumulación de citas para posicionarnos dentro de un ranking, el investigador debe centrarse en la generación de resultados que permitan contribuir con directivos, gerentes, o responsables de áreas estratégicas del deporte u otras actividades comerciales.

Sin embargo, para conseguir establecer una relación conveniente entre la academia y la empresa, es necesario eliminar barreras con relación a la metodología de la investigación, tiempos de ejecución y la presentación de resultados. Los empresarios y los investigadores deben acordar e implementar mecanismos de cooperación, gestión y transmisión de los contenidos.



En el presente manifiesto quisiera hacer referencia a la situación actual en que se desenvuelve la gerencia del deporte en Argentina, que más allá del contexto económico local en que desarrollan las actividades cada uno de los clubes profesionales y amateurs; en general, existe un gran potencial de crecimiento por parte de las instituciones deportivas, que se ha visto afectado por el impacto de la



pandemia fundamentalmente en cuestiones relativas a lo financiero, pero no ha sido así en la situación patrimonial. En este sentido resalto la necesidad de profesionalización del ámbito dirigencial para brindar mejoras en la gestión y para alcanzar los niveles máximos de evolución e innovación en el sector; destacando que en aspectos contables sería interesante brindar un aporte desde mi lugar de profesional en las ciencias económicas, a partir de una capacitación que otorgue herramientas básicas para los cargos administrativos y de tesorería, destacando la importancia del procesamiento de datos para transformarlos en información útil para la toma de decisiones. Finalmente agregar que el proceso de investigación desarrollado por cada uno de los participantes del Foro considero, desde lo personal, que es otro de los ítems necesarios para optimizar la labor de la gestión en las organizaciones deportivas, ya que permite conocer nuevas y diferentes perspectivas de variadas temáticas, ciencias y disciplinas. Para concluir, y tal como he anticipado, el compromiso a futuro que asumo como profesional va en dirección de la docencia y el asesoramiento, además de continuar estudiando y explorando sobre el tema que nos reúne, y su adaptación a la realidad Latinoamericana.



Mi visión acerca de la gerencia del deporte Latinoamericano y Mundial es compartir y contribuir con procesos, capacitaciones, desarrollos y recursos con profesionales para la mejorar de las futuras generaciones de la gerencia deportiva. La gerencia del deporte nos ayuda a que compartamos investigaciones o

estudios de casos sobre cualquier tema en relación con el deporte con el objetivo de poder manifestar las diferentes ideas, objetivos, metas, expectativas y experiencias con relación de conocer y comprender los diferentes puntos de vista de los expertos en las instituciones o federaciones deportivas. Además, la gerencia deportiva nos aporta la innovación para mejorar nuestras realidades y nos motiva a que seamos agentes de cambio. Por lo tanto, la gerencia deportiva nos ayuda en la unidad de equipo, nos orienta en la dirección a donde queremos llegar y nos apasiona a ser los mejores profesionales a pesar de las dificultades y obstáculos que se nos enfrenten.

La gestión deportiva en Latinoamérica se enfrenta hoy ante la necesidad de ser pensada desde el diálogo de los diferentes actores que la desarrollan. Y principalmente en un diálogo directo con los sujetos deportivos que como política pública, privada o mixta puede estar orientando o destinando su accionar. No existe gestión deportiva que pueda pensarse neutra o apolítica. En este sentido es necesario promover el debate profundo de las causas, efectos y consecuencias de la misma en la formación integral de los sujetos deportivos a los que ésta toma por objeto. Pensar entonces sus necesarias transformaciones (debido a la dinámica del fenómeno deportivo) ya no desde perspectivas que sostengan como guía principal un desarrollo económico y progresivo de quienes son poseedores de las instituciones o empresas deportivas, sino que pueda acompañar dicha preocupación sin determinismos para preguntarse por el lugar que ocupa la tarea de la gestión deportiva en la formación de sujetos deportivos desde un plano integral. Este desafío es el que orienta mi labor como docente universitario, en el que interesa destacar la proyección de pensar un observatorio de políticas deportivas que pueda sumar aportes al trabajo de los diferentes actores que forman parte del fenómeno deportivo y en particular generar espacios de diálogo y prácticas deportivas que incluyan las diferentes aristas de lo que implica ser un deportista, un comunicador, un educador, un gestor deportivo. En otras palabras, se propone un trabajo sostenido de aprendizaje con los diferentes actores del deporte en el que no se olvide que antes de una mercancía debemos pensar en que no deja de ser una práctica de gobierno humana. El derecho al deporte no debe olvidar ni promoverse fuera de los derechos humanos.





En Brasil, las directrices sobre el deporte, en los últimos cinco años, terminaron cayendo en el concepto de público en general. El hecho de que la población cambiara su perspectiva social y cultural en la agenda hizo que el deporte pasara a ser visto como un gasto con pocos beneficios, generando la extinción de una agenda política, proyectos, programas y leyes de incentivos.



Como gerentes, debemos entender que lo que está pasando en Brasil no es algo excepcional, sino algo que le puede pasar a todos en América Latina y el Caribe. Por ello, debemos comprender los entornos cultural, social, económico, político, ambiental, tecnológico, legal y demográfico para mantener activa y sana la gestión pública del deporte en tiempos de grandes cambios.

Por eso, mi compromiso como profesional es buscar desarrollar políticas públicas que generen más acceso, especialmente para los niños en edad escolar. Asimismo, seguir investigando cómo desarrollar materiales más prácticos y transparentes para la participación comunitaria en el desarrollo de políticas públicas deportivas.



La gestión deportiva es el conjunto de operaciones, acciones de planificación, organización, ejecución y control para la gestión de organizaciones que ofrecen servicios y/o productos relacionados con la actividad física y el deporte. Interactúan aspectos económicos, jurídicos, sociales, políticos, conjugados a las tecnologías, los procesos y las contingencias del entorno. Surge de la interrelación de herramientas, procedimientos y modelos, de las Ciencias

de la Administración y las Ciencias aplicadas al Deporte.

Incorporar a las formaciones de los futuros gestores del deporte contenidos que promuevan las alianzas estratégicas, el trabajo colaborativo y por proyectos. El proceso de negociación, la administración creativa del tiempo y la delegación de autoridad son temas necesarios, en función de acortar la brecha entre lo que se imparte en los cursos académicos y lo que se exige en el complejo ámbito de la gestión deportiva.

Resulta urgente una transformación en el actuar de los decisores vinculados a la actividad física y el deporte. Mayor pro actividad en las decisiones, profundo conocimiento, sensibilidad dentro del área del deporte, trabajo en equipo, capacidad de negociación y una aplicación eficaz de la ciencia y la innovación, deberá acompañar a los gestores para responder a las exigencias que los nuevos tiempos nos imponen. Promover un desarrollo económico en su organización, basado en principios éticos y la conservación del medio ambiente, serán factores de éxitos imprescindibles para la gestión deportiva en los próximos años.



Las limitantes a las cuales se enfrentan la sociedad en los últimos años, para realizar actividades deportivas se pueden relacionar a elementos internos y externos. Como elementos internos podemos mencionar esquemas tradicionales asociados a la práctica del deporte, ejemplo la natación inmediatamente la asociamos a una piscina. Entre los elementos

externos se identifica mayormente a la falta de políticas públicas que estimulen una vida sana.

Mencionado a groso modo elementos que de alguna forma pueden limitar la práctica deportiva, más aún en los actuales momentos cuando el entorno global sufre de cambios drásticos a causa de las secuelas de la pandemia COVID-19, una eficiente gerencia deportiva podrá estimular a gran número de ciudadanos en determinados escenarios realizar una actividad deportiva, que además de generar impactos salud necesario en los actuales momentos, entre otras cosas. A su vez el deporte es un mercado que genera impacto en lo social, en lo económico y en la preservación del medio ambiente.

De manera que hemos puesto en marcha, una forma no tradicional de iniciar o practicar un deporte acuático, la natación en aguas abiertas. En las bondades que nos ofrece el mar, podemos formar desde las primeras brazadas hasta fortalecer las ya formadas, además de generar el impacto en las variables mencionadas anteriormente: salud, social, económica y medio ambiente, a través de un sencillo modelo organizativo que puede adecuar a otra actividad deportiva, es por ello que el compromiso no solo es formar y fortalecer brazadas en un solo lugar, el compromiso es multiplicar los espacios y así motivar a mas personas.

Este manifiesto, es suscrito en la Ciudad de Quito, Ecuador a los cinco (05) días del mes de marzo de 2022.

Atentamente



**DR. SUMMAR ALFREDO GÓMEZ BARRIOS**  
**DIRECTOR ACADÉMICO**  
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DEL DEPORTE-CIED**

**LIC. YAJAIRA ELENA ÁVILA OJEDA**  
**DIRECTORA DE MARKETING DIGITAL**  
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DEL DEPORTE-CIED**