

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA**

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.

CARRERA: CULTURA FÍSICA

**Producto de Grado previo a
la obtención del Título de
Licenciado en Ciencias Humanas y de la
Educación, Cultura Física.**

TEMA: ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA.

TÍTULO

**“ANÁLISIS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LIGA DEPORTIVA
CANTONAL DE SÍGSIG, PERIODO 2000-2010”**

AUTOR

CRISTIAN ZÚÑIGA GRANDA.

DIRECTOR:

MST. TEODORO CONTRERAS.

CUENCA - ECUADOR 2011.

Este trabajo en dedicatoria a mi familia, por el apoyo constante e incondicional, en especial a mis padres, mi hermana, a mi esposa y la razón de vida, mi hija.

Con sentimiento de sincero agradecimiento a mis padres, mi esposa y mi hija, a mis compañeros, profesores y todas las personas que contribuyeron a mi formación universitaria.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.
CARRERA DE CULTURA FÍSICA.

DECLARATORÍA DE RESPONSABILIDAD.

Los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Cuenca, Agosto del 2011.

EL AUTOR.

Cristian Fabricio Zúñiga Granda.

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

De mi consideración:

Por el presente, CERTIFICO que he conocido el trabajo de investigación, con el título:

“ANÁLISIS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL
DE SÍGSIG, PERIODO 2000-2010”

Atentamente,

Mgts. Teodoro Contreras.

**ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA: “ANÁLISIS DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG, PERIODO
2000-2010”**

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	2	
CAPITULO I.		
TEORÍA Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN		
1.1.PERFIL ADMINISTRATIVO DEL EDUCADOR FÍSICO.....	4	
1.2.ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6	
1.3.CONCEPTO CONTEMPORÁNEO DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA.....	10	
1.4.GESTIÓN DEPORTIVA.....	14	
CAPITULO II.		
GOBIERNO Y DEPORTE.		
2.1.RELACIÓN CON INSTITUCIONES DEPORTIVAS.....	21	
2.2.ESTRUCTURA DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO.....	27	
2.3.REMUNERACIÓN DE LOS ATLETAS.....	29	
2.4.CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	32	
CAPITULO III.		
LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....		35
3.1.INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	38	
3.2.MANEJO DE RECURSO HUMANO.....	40	
3.3.LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y DELEGACIÓN.....	42	
3.4.TIPOS DE DIRECCIÓN.....	48	

CAPÍTULO IV.

PLANIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.....	52
4.1.PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	53
4.2.ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO.....	62
4.3.CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES.....	66
4.4.PROBLEMAS DEL DEPORTE ECUATORIANO.....	71

CAPITULO V.

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA DIRIGIR LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.....	75
5.1.ANÁLISIS DE LOS PERIODO ADMINISTRATIVOS DE LDCS.....	78
5.2.PLAN ESTRATÉGICO 2012-2016 DE LDCS.....	86
5.3.PLAN OPERATIVO ANUAL DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG 2012.....	102
5.4.EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	109
5.5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	118

INTRODUCCIÓN.

La Cultura Física, el Deporte y la Recreación comprenden los ámbitos en el cual se desenvuelve el profesional de esta área, a su vez estas se ramifican en una serie de temáticas que abordan este amplio campo; la medicina deportiva, el entrenamiento deportivo, la sociología deportiva, la administración deportiva, entre otras, mismas que hacen del profesional de la cultura física una persona preparada y dispuesta a desarrollar sus conocimientos y habilidades como médico en la prevención, como entrenador, como docente y como un administrador; si bien la mayoría laboran en la docencia y el entrenamiento, es menester dar la importancia en la formación y preparación en el área de la administración, de la gestión y la de la planificación deportiva, como pilar dentro del buen funcionamiento de una institución u organización deportiva.

La Administración Deportiva es la ciencia que trata acerca de la organización, planificación, gestión, control y seguimiento de los procesos de formación, entrenamiento, alto rendimiento y olimpismo dentro del deporte, así como las actividades recreativas y de la cultura física; la consecución de los resultados en base a políticas, valores, estrategias, con la finalidad última de satisfacer las necesidades deportivas de los atletas.

Las relaciones de las organizaciones deportivas con las instituciones públicas y privadas son vitales para su correcto funcionamiento y para facilitar la consecución de los objetivos planteados por la organización, así como los de las instituciones. La relación más directa se da entre la entidad deportiva y el gobierno, ya sea nacional, provincial o local, constitucionalmente existe este apoyo sea financiero, en infraestructura, en capacitación del talento humano, y sobre todo en asegurar las condiciones óptimas para el sano desarrollo del deporte, la cultura física y la recreación dentro de nuestro país.

Una de las condiciones específicas para que se den estas condiciones es la *planificación*, es esta una de las habilidades y responsabilidad del director directivo, el saber planificar las actividades a desarrollarse en un determinado espacio de tiempo, la herramienta a utilizar es el vital *plan estratégico*, que es una de las propuestas de la presente investigación, ya que es quien guía y determina las pautas a seguir para cumplir la misión como organización deportiva, además expresa la visión, la proyección hacia el futuro en los próximos años, los

objetivos, las estrategias y los proyectos en los cuales se operacionaliza todos los lineamientos descritos en el plan estratégico.

Una de las principales estrategias dentro de la planificación, es la *capacitación y formación del talento humano*, ya que este constituye el capital más importante de la organización deportiva, el trabajo con personas es el más complejo a desarrollar, los errores en ellos son irreversibles, mientras que los trabajos con aparatos y máquinas tienen solución, es por ello indispensable contar con personal de alta calidad y calidez, ya sean dirigentes, entrenadores, personal administrativo y de servicio, capaz de servir al deportista de una manera eficaz y eficiente.

Con el afán de conocer las falencias y fortalezas de las instituciones deportivas en cuanto a su funcionamiento administrativo, particularmente de las Ligas Cantonales, caso específico del cantón Sigsig, para así aportar con información que ayude a corregir las debilidades, para convertir en una institución idónea dentro de la formación de deportistas locales, para su posterior proyección a nivel provincial y nacional, la participación activa en actividades recreativas, que congregate a la comunidad en la cultura del movimiento y la vida saludable.

Con estas consideraciones ponemos en uso la presente investigación, que va en beneficio de compañeros, docentes, profesionales y público interesado en el apasionante mundo del deporte, la cultura física y la recreación.

**ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA: “ANÁLISIS DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG,
PERIODO 2000-2010”**

CAPITULO I.

TEORIA Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1.PERFIL ADMINISTRATIVO DEL EDUCADOR FÍSICO.

El deporte entendido como actividad física en forma de juego, es realizado desde que el hombre habita en la tierra, siendo algo consustancial al ser humano, ya sea como culto a divinidades, como medio de educación, preparación para las artes guerreras, para la subsistencia y actualmente para la recreación y como empresa.

El deporte en los siglos XII y XIII era considerado como simple diversión, ligado al ocio tan solo al alcance de la aristocracia y la naciente burguesía, introduciendo en ambientes educativos, por lo que se deduce que el deporte tiene un origen burgués. Ya en el siglo XIX se inicia el movimiento deportivo en Gran Bretaña, de ahí experimenta una evolución hasta la institucionalización actual. En el siglo XX se expande a las capas populares, estructurándose en organizaciones nacionales e internacionales. Luego de la segunda guerra mundial se inicia un desarrollo condicionado por la sociedad de consumo y sus implicaciones sociales, económicas y políticas; es aquí donde aparece dos tendencias que se concretan en lo llamado *deporte para todos* y *deporte de rendimiento*, algunas de forma antagónica como deporte espectáculo o profesionalizado y el deporte social.

A partir de entonces se da una división categorial del deporte: juegos y deportes de competición, actividades al aire libre, actividades estéticas, actividades de mantenimiento de la condición y la salud, etc.

El deporte se presenta como una actividad de múltiples manifestaciones y variedad de escenarios, pero que también persigue diferentes fines: educativo, recreativo,

competitivo, económico, formativo, institucional, etc. A todos estos se accede mediante la estructuración, organización y gestión.

Ante esto definiciones y diferencias del deporte han sido propuestas: Una clasificación dicotómica, “deporte praxis” y “deporte espectáculo” según José María Cagigal (1975) y R. Thomas (1987)¹ en base de la población con carácter institucional, propone seis grandes grupos de distribución de la práctica deportiva.

- Deporte Salvaje. (actividad fuera del marco natural)
- Deporte Corporal.(manifestación estética, ejemplo la gimnasia)
- Deporte de Masas. (federado y relación social, ejemplo alto rendimiento)
- Deporte de Ocio. (ciclo paseos, bailo terapia, caminatas)
- Deporte Educativo. (formativo)
- Deporte Municipal. (como servicio público)

El deporte según la Constitución actual de la República del Ecuador (Título IV, art. 25) también se clasifica en:

- Deporte Formativo.
- Deporte de Alto Rendimiento.
- Deporte profesional, y
- Deporte Adaptado y/o paraolímpico.

Ante esta cantidad de manifestaciones deportivas, las tareas que incumben a los dirigentes deportivos; a unos les mueve el prestigio o cargo político, a otros como actividad educativa de organización y desarrollo social, la facilitación del ocio y la participación comunitaria, este último es el tipo de dirigentes deportivos que busca y merece el deporte en todos sus niveles; la decisión o el camino a seguir esta entonces en buscar el protagonismo político o el compromiso social.

El profesional de la cultura física, el deporte y la recreación, tiene así múltiples campos de acción, la docencia, el entrenamiento deportivo y la dirigencia deportiva,

¹GUTIÉRREZ BETANCUR Juan Francisco. *Fundamentos de Administración Deportiva*. Ed. Kinesis 2003. Pág. 13.

generalmente se dedica a la docencia y el entrenamiento, pero escasamente al campo dirigenal o como administrador; estos cargos son ocupados por personas que si bien conocen el campo deportivo, no están preparados específicamente para ello, es el caso de ingenieros, arquitectos, doctores, relegando al educador físico de este importante cargo.

Cuadro N°1

PROFESIONAL DE LA CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

ENTRENADOR: psicólogo. médico. nutricionista.	DOCENTE: didáctico. metodólogo. pedagogo.	DIRIGENTE: administrador. lider. planificador.
---	---	--

Fuente: Autor

Es así que el educador físico en calidad de dirigente deportivo o administrador de una organización deportiva debe cumplir requisitos amparados en la ley del deporte, entre los cuales uno de los principales es la constante preparación y actualización : *“Todos los dirigentes deportivos deberán cursar los programas de capacitación avalados por el ministerio, de manera anual asegurando los conocimientos necesarios para su actividad, con especial atención a la seguridad y a la salud de las personas a su cargo”* (título XI, art. 148)

1.2.ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN.

En la antigüedad la administración ha sido sinónimo de autoridad, utilizado por estructuras políticas sociales, militares y religiosas, hoy en día se concibe como el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Sin embargo la administración en cuanto ciencia recién aparece a inicios del siglo XX, luego de una serie de hechos trascendentes, tales como la organización de la iglesia católica, la

organización militar, la revolución industrial, la aparición de las primeras industrias y empresas, que como base tenían mejorar el sistema de producción.

Etimológicamente la palabra administración deriva del latín *ad* (dirección) y *minister* (subordinación), que significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo la tarea actual de la administración es “Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”²

La administración aparece cuando el hombre empieza a trabajar en sociedad, de ahí ninguna otra disciplina ha tenido tan rápido avance como la administración, este órgano encargado de dirigir el desarrollo propio de la era moderna. A través de la historia la administración ha sido tomada en función de jerarquías u organización piramidal, en base al establecimiento de paradigmas y el condicionamiento de los trabajadores, que refleja la concentración de poder y decisión.

La teoría clásica de la administración según Frederick Winslow Taylor, bajo la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones y lograr el mayor rendimiento de los recursos, para alcanzar estos objetivos propone lo que él denominó administración científica bajo los siguientes parámetros:

- Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- Adaptación de los obreros a la propia tarea.
- Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de su tarea.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimiento de las normas de comportamiento en el trabajo.

El concepto de administración según Fayol, como el acto de ejecutar las siguientes actividades:

²Ibíd. . Pág. 15. Tomado de CHIABENATU, *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ta ed. 1995.

- *Planear.*- visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organizar.*- Construir la estructura material y social de la organización.
- *Dirigir.*- Guiar y orientar a sus colaboradores.
- *Coordinar.* – Armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- *Controlar.*- Verificar y evaluar las actividades en base a las reglas y órdenes establecidas.

A todas estas habilidades de un administrador, que las son también de un dirigente deportivo, se acompaña de otras funciones; la administrativa, financiera, comercial, contable y de seguridad. Esta es una división estructural de las partes que conforman una institución, caracterizada por la repartición del trabajo de forma vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización).

Bajo estas características de la administración los cambios en planificación, organización, dirección y control expresan la evolución del sistema deportivo:

Cuadro N° 2

1.2.1. PLANIFICACIÓN:

AÑOS 70-80	AÑOS 90 Y 2000
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación ■ Pasado – futuro ■ Planificación e implementación separados ■ Factor estratégico = tecnología ■ Entorno = factor externo ■ Focalización en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia ■ Futuro – presente ■ Planificación e implementación integrados ■ Factor estratégico = recursos humanos ■ Entorno = punto de partida ■ Focalización en el entorno

Cuadro N° 3

1.2.2. ORGANIZACIÓN:

AÑOS 70-80	AÑOS 90 Y 2000
<ul style="list-style-type: none">■ Estructuras jerárquicas■ Manuales, normas detalladas■ Estabilidad	<ul style="list-style-type: none">■ Estructuras planas, grupos autónomos■ Orientaciones, visión, motivación■ Innovación y flexibilidad

Cuadro N° 4

1.2.3. DIRECCIÓN:

AÑOS 70-80	AÑOS 90 Y 2000
<ul style="list-style-type: none">■ Autoridad■ Dirigir a los hombres■ Recursos humanos = medio■ Motivación - manipulación	<ul style="list-style-type: none">■ Liderazgo■ Dirigir con los hombres■ Recursos humanos = fin■ Participación, compromiso, cultura, valores organizacionales.

Cuadro N° 5

1.2.4. CONTROL:

AÑOS 70-80	AÑOS 90 Y 2000
<ul style="list-style-type: none">■ Autoridad■ Proceso	<ul style="list-style-type: none">■ Autocontrol■ Resultados

Fuente: Tomado de: CAÑIZARES, Ernesto. (Profesor de la Universidad de Cuenca)
“Administración en el deporte” texto interactivo. Pág. 49-50.

1.3. CONCEPTO CONTEMPORÁNEO DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA.

La administración hoy en día es concebida como ciencia y arte de organizar y dirigir grupos humanos que persiguen los mismos ideales dentro de una organización bien establecida, como medio y no un fin de alcanzar el máximo rendimiento de sus integrantes, bajo los principales preceptos de eficiencia y eficacia, siempre apuntando a obtener los mismos resultados pero con menos inversión de trabajo, costos y tiempo. Algunos conceptos de los más importantes personajes que contribuyeron al desarrollo de la administración son:

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

La administración contemporánea pasa de un modelo de mandos a otro de conocimientos, la actual sociedad denominada "sociedad del conocimiento" permite que la responsabilidad individual sea el éxito del equipo, es decir que la persona tiene la libertad para proponer, investigar e inventar de forma iniciativa por el bien de grupo. Peter Segel en su obra "La quinta disciplina" propone que "*el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual*"³ Aquí se entrevé que ninguna organización deportiva puede descuidarse de dos aspectos fundamentales: el factor humano y la división del trabajo, considerando siempre que esta actividad es un proyecto público.

A razón de esto se proponen tres modelos administrativos:

³Ibíd. pág. 18.

1.3.1. MODELO DE LA TEORIA DE LOS SISTEMAS.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Se define sistema como: *“Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.”*⁴

El sistema deportivo comprende las tareas que van a desempeñarse en subsistemas técnico, tales como las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, el ambiente físico; un subsistema social que encierra las características de los individuos, sus caracteres físicos y sociológicos y sus relaciones interpersonales.

1.3.2. MODELO DEL ENFOQUE CONTINGENCIAL.

El enfoque de contingencia comprende la eventualidad y la temporalidad de las instituciones, los cambios permanentes que nos obligan y permiten hacer ajustes a las relaciones internas y externas de la organización, es decir estar preparados y acordes a las situaciones contemporáneas, análogo a la teoría de estímulo – respuesta, se presenta una situación externa y la respuesta es los cambios contingentes en la organización, centrándose entonces en un estudio de la ambiente como factor externo.

La institución deportiva debe considerar las características ambientales, las relaciones con el entorno, como limitadoras o potenciadoras del cumplimiento de su misión, estas interacciones favorecen el desarrollo no solo de la institución sino también fortalece el compromiso con la sociedad en la cual está inmersa. El cambio ambiental (relaciones internas y externas) es el factor principal que determina que estructura es adecuada

⁴ Ibíd. Pág. 18. Tomado de DRUKER, P. *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Ed, Norma, Bogotá, 1996.

durante el tiempo en que la empresa deportiva está en el mercado y el tiempo de cambio, las nuevas tendencias deportivas, mayor tecnología, ahí se presentan cambios en la economía, en la legislación, en la estrategia, esto hace que la institución gane o pierda posicionamiento en el mercado.

Este enfoque contingencial nos muestra que las instituciones son innovadoras, transitoria, cambiantes, por lo que sus cargos, responsabilidades y funciones pueden cambiar con brevedad. La rotura permanente de paradigmas, hará que la institución deportiva sea flexible y variable, en la que los departamentos y divisiones que surgen con rapidez, desaparezcan de la misma forma, esto implica el acceso a mayor información.

1.3.3. MODELO CIBERNÉTICO.

Los sistemas son el campo de estudio de los sistemas, como ciencia de la comunicación y el control, a la vez que integra, da coherencia y regula el comportamiento en los sistemas. Beer (1987) define la cibernética como la ciencia que estudia la efectividad organizacional. Para esto los departamentos o unidades organizacionales en acción de retroalimentación mutua y continua, de modo que la información sea receptada por uno y redistribuida hacia todas las unidades, es un modelo claramente descentralizado.

Ante esto las organizaciones deportivas deben:

- Establecer alianzas. (unión de proyectos, franquicias)
- Promover el desarrollo de los individuos al interior de la organización, respetando como principio fundamental la naturaleza humana.
- Consideración prospectiva (planeación)
- Nuevas relaciones (sector educativo, político, comunitario, barrial)
- Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
- Privilegiar la relación administrado – trabajador.

La administración deportiva sigue los mismos lineamientos de la administración de cualquier empresa que tenga como destinatarios el manejo de recursos humanos, el trabajo con personas es mucho más complejo que el trabajo con objetos o maquinaria,

debido a que una equivocación en una persona lo condiciona para toda su vida, mientras que lo material tiene infinitud de soluciones. Es por eso que las diferencias entre dirigir una empresa común y una deportiva existe:

1.3.4. DIFERENCIAS ENTRE LA EMPRESA COMÚN Y DEPORTIVA.

Cuadro N° 6.

VARIABLE	EMPRESA COMÚN	EMPRESA DEPORTIVA
Sujeto de cambio.	Son humanos o productos, pero generalmente adultos.	Son humano, pero por lo general niño y jóvenes.
Proceso de producción.	Se centra en una disciplina, un método.	Diversidad de disciplinas y métodos.
Cuerpo directivo.	Generalmente personas bien remunerada. Mucho conocimiento en ciencias administrativas.	Generalmente personas voluntaria, sin embargo buscan prestigio social político. Poco conocimiento de ciencias administrativas.
Producto final	Bienes tangibles: materia. Ej. Una Cama.	Servicio intangible. Espiritual. Ej. Un campeonato mundial o medalla olímpica.
Impacto Social	Fenómeno económico sectorizado.	Fenómeno social, de masas, mercantilizado.
Impacto Económico.	Mueve millones o parte de dinero. Empresa bidimensional.	Mueve millones de dinero, empresa multidimensional.

Fuente: Tomado de: CAÑIZARES, Ernesto. (Profesor de la Universidad de Cuenca) "Administración en el deporte" texto interactivo. Pág. 85-86 (la distribución en el cuadro es propia)

1.4.GESTIÓN DEPORTIVA.

Se puede definir como la suma de técnicas, operaciones comerciales y de marketing, para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización de la entidad deportiva, aquí no importa tanto como lo hizo, sino que hizo, la gestión se mide por los resultados, por los logros alcanzados, es como se maneja el deporte profesional, en el caso de los entrenadores, la final lo único que importa si es campeón o no. Básicamente cualquier institución vinculada con la práctica deportiva debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
- Manejo del recurso humano.
- Manejo del recurso financiero.

La gestión de una organización deportiva persigue potenciar las habilidades para administrar correctamente los proyectos, la eficiencia en el uso de recursos y garantizar resultados a largo plazo. La gestión deportiva debe identificar todas las oportunidades que se presenten para liderar una empresa que sea sostenible, captando la dimensión organizacional en todos aquellos sectores educativos y de bienestar social, también debe ocuparse de interactuar y compartir diferentes tipos de experiencias de carácter gerencial.

En el deporte la aspecto de gestión, posee algunas metas específicas, de las cuales, la principal es reforzar su actividad como una actividad que aunque presente ciertas dimensiones sociales y humanas, a su vez presenta muchas otras que tienen mucho que ver con una dimensión empresarial. A su vez, se pretende fortalecer una cultura de gestión deportiva como una acción que requiere una cierta responsabilidad, un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma, y que lógicamente garantice los resultados a largo plazo. Las empresas relacionadas con el deporte suelen tener a su cargo la gestión deportiva y la administración de desarrollo de algún talento especial que posea una persona que se dedica al deporte, el cual debe ser suministrado en una forma eficaz y eficiente como un recurso económico.

Deporte y Gestión, también se trata de la organización que se mantiene en diferentes tipos de clubes deportivos y otras instituciones correspondientes con el fin de administrar no solo los ingresos que se perciben, sino que también resulta una herramienta fundamental para gestionar el personal empleado en el mismo como también los socios que suelen dedicarse a practicar sus deportes en el mismo. Así la gestión deportiva en clubes e instituciones deportivas funciona de la misma manera que la gestión en cualquier empresa, entonces los establecimientos deportivos cumplen con características muy similares a las de una empresa. En estos casos debe manejar diferentes tipos de finanzas, debe utilizar recursos para poder ejecutar en una manera correcta todas las planificaciones correspondientes a la gestión deportiva y lo más importante de todo es que estos establecimientos suelen tener objetivos y metas que se proponen al momento en que se inicia la planificación de las actividades que se llevarán a cabo.

No se debe confundir la gestión deportiva pública con la privada ya que en el segundo caso, la misma dispone de muchos más recursos, en el caso de la gestión deportiva pública, los recursos los ofrece el estado, debido a los cortos presupuestos que propone el mismo, la gestión deportiva suele poseer varias falencias que afectan negativamente su desempeño.

1.4.1. GESTIÓN DEL CAPITAL.

El presupuesto es el programa o la planificación expresada en términos financieros, una estimación de los ingresos y los gastos, dependiendo de los planes, sean estos a corto o largo plazo, para el primero el presupuesto se crea para el periodo de un año, a largo plazo los presupuestos suelen hacerse para cuatro años o más.

1.4.1.1. Elaboración del presupuesto:

- 1.4.1.1.1. Primeramente debe realizarse el establecimiento de los objetivos de la organización, esto ayuda a precisar los gastos propuestos para los asuntos prioritarios.

- 1.4.1.1.2. Revisar la contabilidad del año anterior, considerando los costos probables para el año; costos fijos, periódicos, de programas y de inflación.
- 1.4.1.1.3. Comparar los posibles ingresos con los costos previstos, teniendo en cuenta de no resaltar el ingreso y descuidar el gasto, si es posible tener ingreso extra.
- 1.4.1.1.4. Aprobación del presupuesto y los proyectos para generar ingresos.

1.4.1.2. Gestión financiera.

La persona encargada tener claro todos los aspectos contables, es el tesorero, quien al final tendrá que acudir a un experto contable para verificar su información. La aprobación del presupuesto, es la autorización para hacer gastos, sin embargo el tesorero o la persona encarga de administrar el capital, debe tener la aprobación también de la asamblea, en representación del presidente.

- 1.4.1.2.1. *Libro mayor.*- es el libro de contabilidad que registra los ingresos y los gastos de la organización, en el cual se dedica dos páginas a un periodo fijo, es decir un mes, lo que se denomina gastos, ingresos y saldo, en tres columnas.
- 1.4.1.2.2. *Diario mayor.*- se divide en dos, los gastos y los ingresos, este diario registra las transacciones diarias, para que en el libro de contabilidad reorganiza el registro de operaciones en el cuadro general.
- 1.4.1.2.3. *Cuenta de caja.*- las organizaciones necesitan dinero en efectivo en un momento u otro, es preferible hacer las transacciones usando talonarios de cheques.
- 1.4.1.2.4. *Movimiento de efectivo.*- es el pronóstico de las necesidades de la organización de dinero en efectivo e distintas épocas del año, para cada mes.
- 1.4.1.2.5. Lista de control de la gestión del capital.

Es una serie de preguntas que sirven para evaluar cómo ha sido gestionado el capital o el presupuesto del mes o el año, las mismas que se refieren al interés obtenido en el banco, los retiros de dinero, la política, la información de los gastos, controles financieros, el ahorro en gastos proyectados, cuestiones para mejorar.

1.4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La gestión del recurso humano, que es la parte principal en el manejo de una institución deportiva, por lo que las personas que interactúan continuamente son las encargadas del éxito o el fracaso en la misión social que tiene la organización deportiva. Sin duda alguna como gestión el objetivo básico, constante y último, que mediante la optimización de los procesos, es decir que toda acción o movimiento tenga sus razones de ser, es alcanzar la excelencia en sus colaboradores como el norte de la gestión.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en la mayor innovación tecnológica del comienzo de siglo, es decir en quienes la inversión es más útil y compleja, ya que ellos constituyen el activo máspreciado de la organización, de los que depende el éxito de la misma, pero que a su vez se convierte en el capital más difícil de administrar.

Se necesita un modelo en el cual la gestión sea dinámica, participativa y motivadora, en el cual la formación científica axiológica específica se su pilar y la integración integral su principal objetivo. Dentro de las estrategias para potenciar el capital intelectual, es importante preservar las buenas relaciones entre todos los colaboradores, esto se logra mediante los programas de capacitación, programas de recreación, de vinculación con otros sectores convexos dentro del proyecto deportivo, así también la constante motivación, el valorar el esfuerzo, las intenciones y las innovaciones del trabajador, esto implica la ruptura de ciertos paradigmas establecidos en la sociedad, uno de ellos la relación jefe-empleado, la subordinación de las funciones y la participación pasiva, es decir la limitación de cumplir solo con mis actividades, desconsiderando la posibilidad de servir más allá de mis responsabilidades.

La gestión en el deporte, el factor humano es sin duda el éxito de la organización, el estudio del servicio prestado al usuario del deporte, es importante para diseñar la

estratégica bajo la cual se regirá la gestión, la demanda que la población tenga en los diferentes ámbitos deportivos, en el primer paso para el diseño de la gestión y de la productividad institucional, es decir la cantidad y calidad de servicios que preste. La sociedad actual se caracteriza por un aumento de las diferenciaciones en la actividad física, de lo cual se cambia la perspectiva, que pasa de la relación actividad – individuo, a otra, individuo – actividad, en la que se parte de las necesidades de los usuarios, aquí el papel del gestor deportivo es clave en la concordancia entre oferta y demanda.

En la ponencia “Aproximaciones al proceso de actualización deportiva municipal y sus perspectiva a futuro” Celma (2000), se manifiesta que las tareas o habilidades del gestor deportivo deben ser:

- Conjugar y elaborar políticas de RRHH.
- Marcar la misión del servicio público.
- Poseer conocimientos sobre administración.
- Definir las pautas de servicio al usuario.
- Desarrollar presupuestos.
- Aplicar técnicas de imagen, marketing y comunicación.
- Políticas de gestión de calidad.

En la gestión del deporte como fenómeno social, no es sólo ejecutar, sino todo el proceso necesario para que un estado de transformación se concrete. No es solo administrar, es una dinámica de cambio, que incluye procesos, mecanismos, herramientas e información para manejar conflictos, buscar consensos y tomar decisiones, mediante el análisis del contexto.⁵

Contexto

Individuo - Estrategia - Institución

Contexto

⁵Rubén Barral. La gestión en el deporte social. <http://www.efdeportes.com/efd115/la-gestion-en-el-deporte-social.htm>

El análisis de este contexto se da desde tres perspectivas:



- **Aspectos Institucionales Visibles:** infraestructura, recursos económicos financieros, organización institucional, actividades en funcionamiento, es decir todo lo que podemos observar a simple vista.
- **Aspectos Ambientales,** todo lo que tenga que ver con el contexto que rodea a la institución o al grupo con el que voy a trabajar: momento socioeconómico del país, posicionamiento de la Institución y de las actividades en el barrio, clase social, historia de nuestra institución y todo lo que colabore para proyectar futuras acciones. Aquí se utiliza la técnica de investigación y análisis, FODA (fortaleza, debilidades (internas) oportunidades, amenazas (externas))
- **Capital Social** o humano, es todo el personal que colabora a la consecución de los objetivos planteados por la institución, son además la parte motor de la gestión.

Las redes emocionales que están establecidas en ese espacio y que por ende va a determinar el clima de trabajo, la motivación para encaran nuevas propuestas, el entusiasmo con que la gente esté para iniciar cualquier actividad.

El Deporte como fenómeno social es un medio ideal para construir capital humano, ya que es un poderoso agente de transmisión de valores, en el deporte se aprecia el compartir, el grupo de amigos, la cooperación, la solidaridad, el respeto por el otro, por el rival, por el árbitro, autoestima y realización personal y profesional.

Todo comienza desde el punto de vista ideológico que se adopte y que necesariamente está cargado de valoración. Desde este lugar va a surgir, según la visión principalmente del líder (en este caso quien conduce la gestión), quienes son sus colaboradores, con

quienes se hace alianza (padres, comisión directiva, otros clubes o instituciones), que se busca con esta actividad, porque se realiza esta actividad y no otra, cuales son los valores que se buscan con esta práctica, qué relación existe entre el contexto y el deporte que se practica, etc.

Por eso el Profesor de Educación Física que quiera realizar gestión en deporte social tiene que ser consciente que no todo se traduce al organigrama, a la construcción de obras o la solución de recursos, sino que estos deben ser los medios para obtener algo máspreciado y que está en lo que no se ve, en el espíritu humano.

CAPITULO II.

GOBIERNO Y DEPORTE.

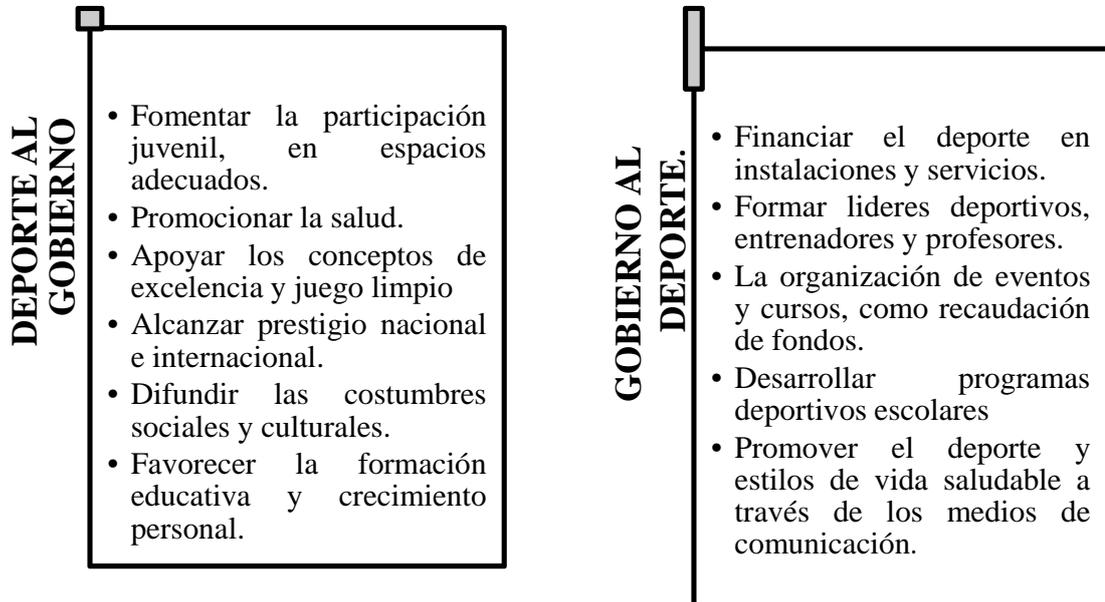
2.1.RELACIÓN CON INSTITUCIONES DEPORTIVAS.

Dentro del campo del actividad física, el deporte y la recreación, el pilar o motor del correcto funcionamiento, es el estado o gobierno nacional, bajo el manejo adecuado de las políticas gubernamentales y el cumplimiento de las leyes y reglamentos expuestos en la constitución de la república, en el caso del Ecuador, reza el texto constitucional sobre los derechos de los ciudadanos, *“Es derecho de los ciudadanos practicar deporte y acceder a la actividad física de manera libre y voluntaria sin discrimen alguno de acuerdo a la constitución del república y la presente ley”* (cap. II art. 9)

De ahí que las relaciones entre deporte y gobierno, se dan y son fundamentales, ya que en la mayoría de los países, la actitud del Estado hacia el deporte, cumple un papel primordial para el logro máximo; que es el deporte olímpico, claro está que se empieza en las bases, desde los clubes hasta las el COE (Comité Olímpico Ecuatoriano) esto es un apoyo constante y eficaz hasta uno pasivo e ineficiente, que en muchas ocasiones obliga a recurrir al apoyo de la empresa privada, que a la final son quienes apoyan más, por los beneficios recíprocos que implica los buenos resultados, por ejemplo los triunfos de Jefferson Pérez , que tiene como patrocinador al Banco del Pichincha, implica (dinero), también los equipos de futbol, cuyos sponsor más importantes son la empresa de Cervecería Nacional, con la marca Pilsener, empresas de telefonía como Movistar, las bebidas energéticas y otros grupos netamente comerciales. Los patrocinadores por tanto exigen mucho a sus deportistas, que gira en torno de la audiencia comunicacional, quienes deben cumplir sus obligaciones contractuales, tales como sanciones en el caso de dopaje y multas por llevar el nombre de otras firmas comerciales. El deporte es empleo, el negocio del entrenamiento, las grandes sumas de dinero y los premios por ser talentoso.

Las relaciones y dependencias entre gobierno y deporte implican:

Cuadro N° 7.

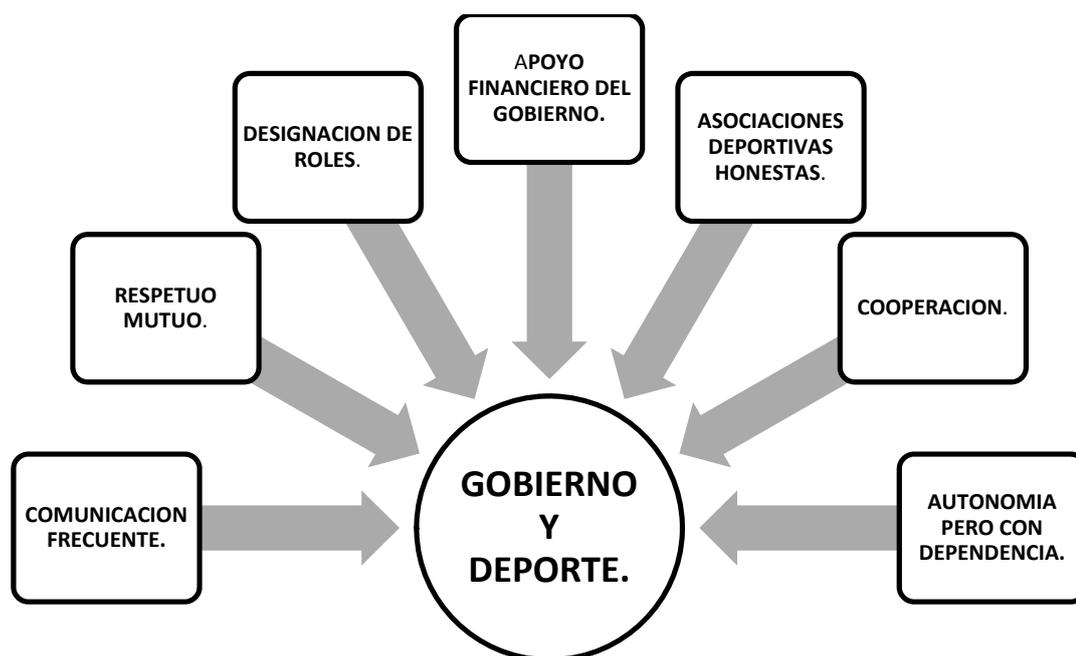


Fuente: COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. *Manual de Administración Deportiva*. Pág. 117.

Los gobiernos nacionales suelen responsabilizar a los organismos internacionales, y a su vez las federaciones provinciales responsabilizar a los gobiernos locales o nacionales, sin embargo el apoyo gubernamental hacia los organismos deportivos debe ser de igual calidad y cantidad que a otras organizaciones voluntarias.

Es así que la relación que debe existir entre el deporte y el gobierno consta de:

Cuadro N° 8. RELACIÓN DEL GOBIERNO Y DEPORTE.

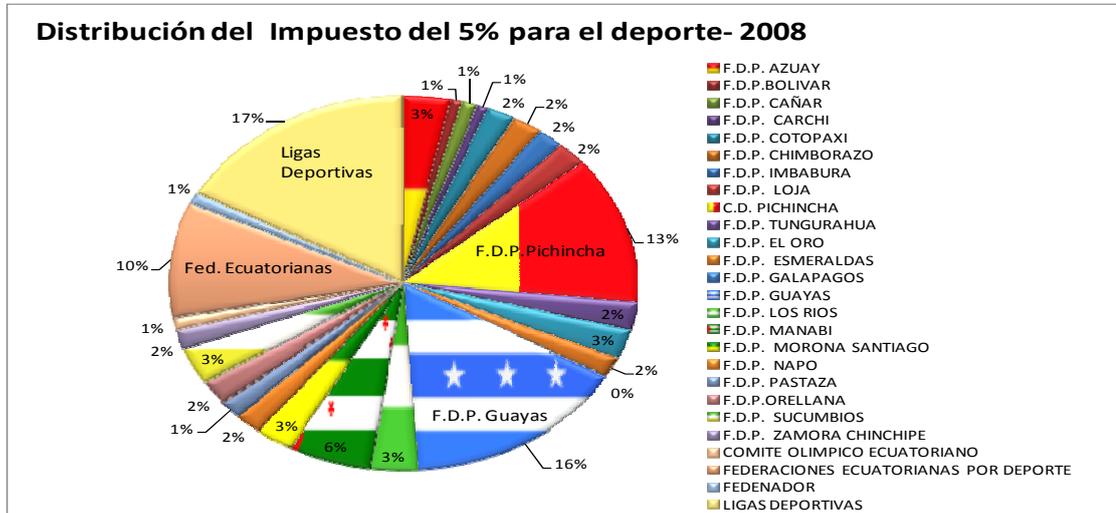


Fuente: Autor. Información tomada de: COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. *Manual de Administración Deportiva*. Pág. 117.

Dentro de las funciones de gobierno en bien del deporte nacional, está la designación y el apoyo financiero a las organizaciones deportivas legalmente constituidas dentro de la estructura del deporte nacional, la otorgación del presupuesto dependiendo de los planes a ejecutar por parte de las organizaciones deportivas, según el artículo 14 inciso f de las funciones del Ministerio Sectorial que dice “*Elaborar el presupuesto anual de los recursos públicos que provengan del Presupuesto General del Estado; para el deporte, educación física, recreación y distribuirlos. Así como definir la utilización de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas, a través de los planes operativos anuales presentados por las mismas y aprobados por el Ministerio Sectorial de conformidad con la política del deporte, educación física y recreación*”

Como se puede apreciar en los siguientes cuadros sobre asignaciones, rentas y responsabilidades de los organismos deportivos nacionales:

CUADRO N° 9 ASIGNACIONES DE LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ECUADOR.



CUADRO N° 10 RENTAS DEL DEPORTE ECUATORIANO.

BENEFICIARIOS	Porcentajes generales	Porcentaje para ligas barriales y parroquiales
FED. PROVINCIALES REGION SIERRA	29 %	
FED. PROVINCIALES REGION COSTA Y GALÁPAGOS	29 %	
FED. PROVINCIALES REGION ORIENTAL	13%	
COMITÉ OLÍMPICO ECUATORIANO	1%	
FEDERACIONES ECUATORIANAS POR DEPORTE	10%	
FEDENADOR	1%	
LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES (100%)	17%	
DISTRIBUCION DEL 17%		
LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES		80%
LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES		20%
TOTAL		100%
DISTRIBUCION DEL 20%		
FEDELIGAS		5%
FEDERACIONES PROVINCIALES DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES		30%
MATRICES DE LIGAS BARRIALES Y PARROQUIALES		25%
LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES		40%
TOTAL		100%
TOTAL GENERAL	100%	

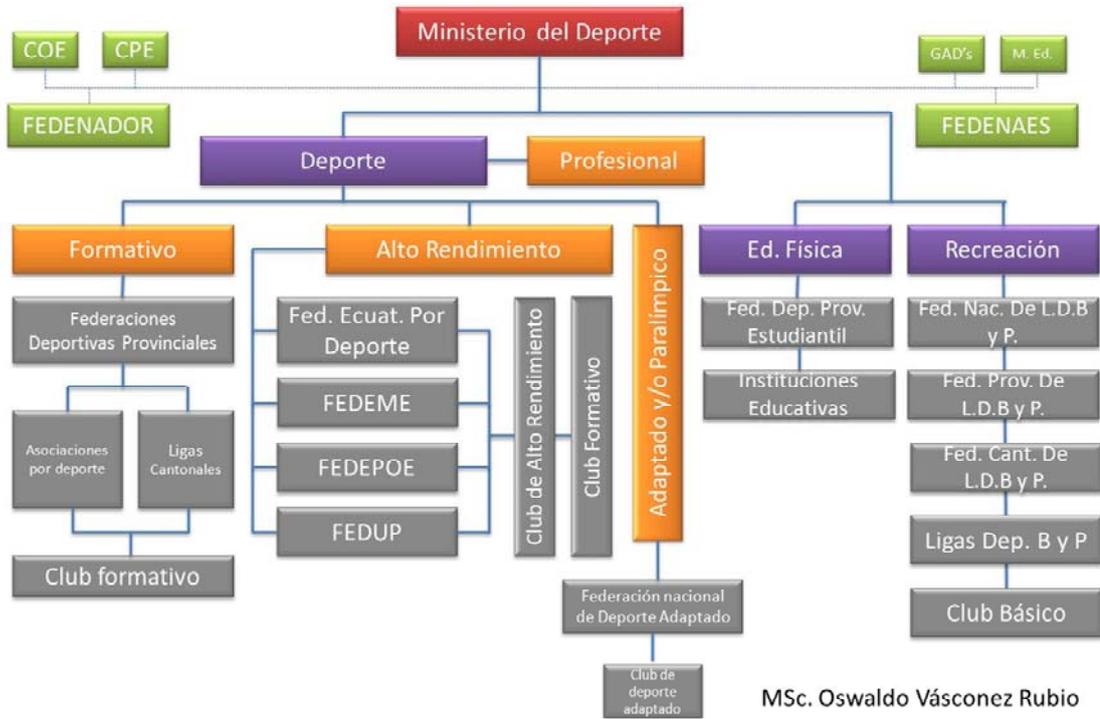
FUENTE: RAMIREZ MORA, Julio. *El deporte como política de estado*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Educación Física, Deportes y Recreación. Guayaquil-Ecuador, 27 de julio de 2009.

CUADRO N° 11 NÚMERO DE LIGAS Y CLUBES A NIVEL NACIONAL.

PROVINCIAS	LIGAS	CLUBES
AZUAY	3	55
BOLIVAR	7	105
CAÑAR	7	140
CARCHI	7	176
CHIMBORAZO	10	200
COTOPAXI	17	353
EL ORO	14	51
ESMERALDAS	16	240
GUAYAS	61	600
IMBABURA	10	200
LOJA	6	120
LOS RIOS	6	120
MANABI	13	260
NAPO	16	158
ORELLANA	7	105
PASTAZA	13	195
PICHINCHA	264	7920
SANTA ELENA	13	195
SANTO DOMINGO	20	400
SUCUMBIOS	6	120
TUNGURAHUA	14	280
ZAMORA	4	60
	534	12053

FUENTE: www.deportes.gob.ec

CUADRO N° 12 RESPONSABILIDADES DE LA ORGANISMOS DEPORTIVOS.



CUADRO N° 13 DEPORTISTAS POR PROVINCIA.

Aporte de Deportistas por Federaciones Deportivas				Andrés B.	Bolívar	Carchi	Cotacachi	El Oro	Esmeraldas	Imbabura	Manabí	Morona Santiago	Nariño	Nea	Orellana	Pastaza	Shibata	Sucumbi	Tumbaco	Total
Ord.	Provincias	Cant.	Porcentaje																	
1	Azuay	15	25	5	1	3		1		2	2							1		15
2	Cañar	1	2					1												1
3	Esmeraldas	3	5					2	1											3
4	Guayas	8	13	1	1		1	1	1	2		1								8
5	Imbabura	2	3			1	1													2
6	Loja	1	2						1											1
7	Los Ríos	3	5					3												3
8	St. Santiago	1	2									1								1
9	Manabí	2	3					2												2
10	Napo	3	5		3															3
11	Orellana	3	5	1				2												3
12	Pichincha	15	25	5	3	5		1		1										15
13	Santo Domingo	1	2	1																1
14	Tungurahua	1	2					1												1
15	Zamora	1	2		1															1
		60	100,00	13	9	9	3	8	3	6	2	1	1							60

2.2. ESTRUCTURA DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO.

El **Comité Olímpico Internacional (COI)**, fue formado en 1894 en París por Pierre de Coubertin, siendo una organización privada independiente que dirige y gobierna el Movimiento Olímpico y los Juegos Olímpicos; está gobernada bajo su Carta Olímpica⁶, sus idiomas oficiales son el francés y el inglés, con traducción simultánea al español, ruso y alemán. En 1985 tenía 92 miembros de 78 países; su sede oficial se encuentra en Lausana, Suiza.

Cuadro N° 14. RESPONSABILIDADES DEL COI.

RESPONSABILIDADES DEL COI.
<ul style="list-style-type: none">• Promover y desarrollar las cualidades físicas y morales.• Desarrollar el Olimpismo y el Movimiento Olímpico por todo el mundo.• La premiación y representación de los Juegos Olímpicos de verano y de invierno.• Promover el desarrollo del deporte.• Ayudar a los CONs y a las Federaciones Internacionales.

Fuente: COMITE OLIMPICO INTERNACIONAL. *Curso de Dirigentes del Deporte*. 1986. Lausana, Suiza. Pág. 18.

Los **Comités Olímpicos Nacionales (CONs)**, es reconocido por el COI, tiene su propia constitución conforme a los principios de la Carta Olímpica, existen 195 CONs, que tiene la responsabilidad de desarrollar el Movimiento Olímpico en su país y de seleccionar y enviar al equipo olímpico a los juegos, siendo el único organismo autorizado para utilizar los aros Olímpicos, emblemas y marcas dentro de país.

Las **Federaciones Internacionales (FIs)** son independientes del COI y de los CONs, considerados como la suprema autoridad para sus deportes en el mundo, los programas del Fis incluyen la organización de campeonatos mundiales, participación en los Juegos

⁶La Carta Olímpica es el código que resume los Principios fundamentales, las Normas y los textos de aplicación adoptados por el CIO. Rige la organización y el funcionamiento del Movimiento Olímpico y fija las condiciones para la celebración de los Juegos Olímpicos.

Olímpicos, implementación de reglas y reglamentos para competencias y entrenamiento para jueces y árbitros.

Las **Federaciones Nacionales (FNs)** olímpicas forman la mayoría de los miembros de cada CON por disposición de la Carta Olímpica, en efecto un CON es primariamente una Confederación de Federaciones Deportivas Nacionales. Cada FN debe estar afiliada a su específica FI, para ser reconocida como la única autoridad de su deporte en su país y como responsable de todos los programas nacionales.

Los clubes; la organización básica en la mayoría de países es a través de un sistema de clubes deportivos, que están afiliados como miembros de a la organización deportiva nacional específica, mediante los programas para clubes y atletas auspiciado por las CONs, ya que las grandes figuras mundiales nacen en los clubes, ya que los dos componentes más importantes del deporte los son el entrenador y el atleta, por lo que la formación y preparación a estos es primordial.

Los atletas; el Movimiento Olímpico se enfoca de manera prioritaria a los atletas y a la juventud. *“Los administradores deportivos nunca deben perder la perspectiva de que sus principales esfuerzos deben estar dirigidos hacia la creación de oportunidades para los atletas”*⁷

Los atletas al ser miembros de un club y este de federaciones nacionales tienen la oportunidad de participar en las competencias nacionales, internacionales y Olímpicas, por lo tanto los atletas tienen la facultad de aportar con ideas para el desarrollo del deporte, como miembro de Movimiento Olímpico.

Cuadro N° 15. ESTRUCTURA DEL MOVIMIENTO OLIMPICO.

⁷ COI. *Curso de dirigentes deportivos*. Pág. 23.



Fuente: Autor.

2.3.REMUNERACIÓN DE LOS ATLETAS.

La constitución de la república del Ecuador manifiesta que “Incentivo deportistas de alto rendimiento: *“El estado, los gobiernos autónomos descentralizados y las organizaciones deportivas podrán hacer la entrega de cualquier tipo de incentivo a las y los deportistas para su preparación y participación en competencias oficiales nacionales e internacionales”* (título VII art. 105)

Así también otros méritos son las becas estudiantiles: *“El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, desarrollará un programa especial para el otorgamiento de becas para los y las deportistas de nivel formativo y alto rendimiento, preseleccionados por el Ministerio Sectorial”* (título VII art. 106)

El amateurismo y la profesionalización de los atletas constituyen un tema de entrenamiento a tiempo completo, con apoyo diferenciado de los gobiernos, sus asociaciones, sus patrocinadores; así como en términos monetarios, actualmente el término amateur, en connotación vocacional, ha sido reemplazado por el concepto de admisión, ya que existe una tendencia hacia la profesionalización.

El atleta comercial es un término usado actualmente, por su condición de profesionalismo, que tienden a tener talento, ser públicos, aparecer en los medios de comunicación y con habilidad para generar ingresos económicos dentro de su especialización deportiva, pero están sujetos a las presiones de sus entrenadores, seguidores, administradores, patrocinadores; ya que todo depende del resultado en la competencia, es igual al cargo de un servidor público que cumple sus actividades laborales en un periodo de tiempo y bajo normas jurídicas y morales.

Para el caso explícito de nuestro país, los grandes atletas y deportistas incluidos dentro del plan profesional y en especial para los de alto rendimiento, con miras a los juegos olímpicos, los resultados que obtuviesen en las competencias, tienen su merecida remuneración, así lo expresa el artículo 112 de la ley del deporte ecuatoriano, sobre las pensiones, que son de tres tipos:

- Pensión de estudio.
- Pensión de entrenamiento, y
- Pensión de retiro vitalicia.

Sobre las pensiones de estudio, detalladas en el artículo 118, expresa que están serán otorgadas así mismo por el gobierno nacional, bajo los informes favorables de la Subsecretaría Técnica y de la organización deportiva respectiva, siendo los beneficiarios los deportista activos, que hayan obtenido medallas de oro en los diferentes campeonatos antes citados. El valor del pensión es igual a una remuneración básica unificada mensual, que será corroborada y mantenida bajo los informes semestrales del entrenamiento del deportista, y que este asistiendo regularmente a la institución educativa.

Por su parte el artículo 120 de las pensiones de entrenamiento, dice *“El Ministerio Sectorial solicitara al Presidente dela República, previo informe favorable de la Organización Deportiva respectiva, la asignación de pensiones de entrenamiento a los y las deportistas activos”* bajo el siguiente cuadro de asignaciones:

Cuadro N° 16. REMUNERACIÓN DE LOS ATLETAS.

JUEGO O CAMPEONATO	REMUNERACION BASICA UNIFICADA MENSUAL.	VIGENCIA EN AÑOS.
Mundiales, Olímpicos y Paralímpicos.	3	4
Panamericanos y Parapanamericanos.	2	4
Sudamericanos y Parasudamericanos.	1	1
Bolivarianos	1	1

Fuente: Artículo 122 de la Ley del Deporte Ecuatoriano.

El artículo 126 sobre el reconocimiento a los deportistas retirados expresa “*Se reconoce también este derecho a los y las deportistas retirados, considerados como glorias deportivas, quienes hubieren conseguido medallas de plata o bronce en Juegos Olímpicos, Paralímpicos, Panamericano, Parapanamericanos, Sudamericanos, Parasudamericanos o Mundiales de categorías absolutas o que hubieren realizado hazañas deportivas.....*” Bajo el siguiente cuadro de asignación:

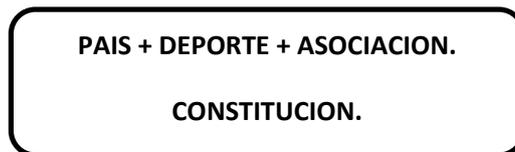
Cuadro N° 17. REMUNERACIÓN DE LOS ATLETAS.

JUEGO O CAMPEONATO DE CATEGORIA ABSOLUTA.	REMUNERACION BASICA UNIFICADA MENSUAL.
Olímpicos, Paralímpicos o mundiales.	4
Panamericanos, Parapanamericanos.	3
Sudamericanos, Parasudamericanos.	2
Glorias deportivas.	3

Fuente: artículo 127 de la Ley del Deporte Ecuatoriano.

2.4.CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Para que el deporte reciba apoyo de los gobiernos, se ha establecido ciertos estatutos, bajo una ley del deporte nacional, como guía para las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que determina como debe administrarse el deporte. La constitución reza los propósitos y los objetivos de la organización y la manera de dirigir sus asuntos.



Título: el nombre de la organización será bajo este cuadro, por ejemplo en el Ecuador, sería “Asociación Nacional de Baloncesto del Ecuador”

Objetivos:

- Promover el desarrollo del baloncesto en el Ecuador.
- Organizar campeonatos a nivel nacional y regional.
- Participar en pruebas internacionales.
- Organizar equipos nacionales y regionales.

Admisión: Comprende aquellos clubes aceptados como miembros durante la reunión general de la asociación.

Financiación:

- Todos los clubes pagara una suscripción anual que será actualizada por la reunión general anual.
- El ejercicio fiscal empezará el 01 de enero y termina el 31 diciembre.
- Las suscripciones se realizan cada 01 de enero.

Los directivos.

Se elige un consejo de administración de la organización o asociación y un comité ejecutivo del consejo:

➤ Los directivos de la asociación serán:

- ✓ El director (presidente)
- ✓ Los vicepresidentes.
- ✓ Secretario (a)
- ✓ Tesorero (a)
- ✓ Otras comisiones.

➤ Los directivos pueden ser oficialmente miembros de todos los comités con derecho a voto.

➤ Los directivos serán elegidos durante la reunión general anual.

➤ Será posible la reelección.

➤ Un puesto vacante, causado por muerte, enfermedad o dimisión, se cubrirá según la voluntad del comité ejecutivo.

La reunión general anual: Consta de:

➤ Balance general y la contabilidad del año precedente, que culmina el 31 de diciembre.

➤ Informe anual.

➤ Designará al comité ejecutivo y subcomités.

➤ Elegirá los directivos.

➤ Nombrará a los auditores.

El comité ejecutivo: Consta de:

➤ Los directivos con derecho a voto.

➤ Un representante de cada región.

➤ Se reunirá por lo menos una vez cada tres meses.

➤ Es el responsable del funcionamiento diario de la asociación.

➤ Establecerá una política u los procedimientos para garantizar una eficiente administración y para el desarrollo en todos los aspectos.

➤ Informará al consejo.

Subcomités: serán establecidos por el consejo cuando sea necesario, por ejemplo en el caso de una organización de un evento o programa organizado por la asociación.

Directrices para la reunión:

- ✚ En cada reunión del comité se decidirá el lugar y la fecha de la próxima reunión.
- ✚ El quórum para cada reunión será de la mitad más uno de los miembros.
- ✚ Las reuniones generales especiales serán solicitadas bajo motivos expuestos para convocar, dentro del plazo de un mes.
- ✚ El secretario deberá recibir el orden del día tres semanas antes de la reunión.
- ✚ El orden del día será comunicado dos semanas antes de la reunión.

Alteración de la constitución:

Ninguna de las normas de la asociación será alterado ni cambiada, tampoco se crearan nuevas normas, salve el caso de anuncio con 21 días de antelación a todo los organismos constituyentes, y sea aceptada por dos tercios de los presentes con derecho a voto, las alteraciones deben ser avisadas en una reunión general anual o una reunión especial.

CAPITULO III.

LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA Y SUS FUNCIONES.

Dentro de una organización común o una deportiva la estructura orgánica está formada básicamente por tres directivos principales:

Presidente (a): La presidencia es neutral y es un cargo, las responsabilidades primordiales son:

- Actuar en nombre de la organización ante las asambleas.
- Llevar adelante a la organización y ejecutar las decisiones de la asamblea.
- Representar a la organización ante otros organismos externos.
- Resolver conflictos y problemas dentro de la organización.
- Proporcionar liderazgo, estrategia de planteamiento y consideración.

Es el responsable del desarrollo de las asambleas:

- Inaugurar la asamblea.
- Llevar a cabo la agenda.
- Guiar la asamblea.
- Aprobar y tomar decisiones.
- Dirigir las votaciones a cerca de los resultados.
- Defender las reglas y la constitución.

Para poder controlar las asambleas el presidente debe tener en cuenta:

- Formalidad.
- Habilidad para seleccionar expositores.
- Tono apropiado.
- Brevedad.
- No sobrestimar la importancia de lograr decisiones.

Secretario (a): Es el responsable de preparar las asambleas, agendas, actas, etc.

- Saber las novedades dentro de la organización.
- Saber que decisiones son necesarias y su secuencia.
- Saber ordenar efectivamente la agenda.
- Saber el momento oportuno de las agendas.

Tesorero (a): Es el responsable de llevar las cuentas y establecer procedimientos financieros adecuados, las cualidades de un buen tesorero (a) suelen ser:

- Honestidad.
- Capacidad de llevar registros, cuentas claras y exactas.
- Habilidad del manejo financiero.
- Compromiso con las metas de la organización.

Su función en la asamblea:

- Presentar informes y cuentas financieras.
- Exponer proformas de gastos para su respectiva aprobación.
- Comentar sobre la viabilidad financiera de proyectos.

Sus funciones anuales son:

- Presentar al Comité Ejecutivo las cuentas anuales provisionales.
- Enviar las cuentas del Comité ejecutivo a los auditores.
- Presentar las cuentas auditadas a la Asamblea General Anual para su aprobación.

La *función* se la define como ejercicio de un empleo, facultad u oficio, es decir que un director deportivo debe ejercer todas las tareas y obligaciones propias de su cargo, con la respectiva *habilidad* que es la forma como cumple sus funciones. Como se puede observar en el siguiente cuadro:

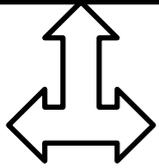
CUADRO N° 18. FUNCIONES Y HABILIDADES DEL DIRECTOR DEPORTIVO.

Fuente: QUESADA RETTECHLEG, Sergio, DIEZ GARCIA Maria Dolores. Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades el director deportivo. Pág. 28.

PRINCIPALES FUNCIONES Y HABILIDADES DEL DIRECTOR DE CENTROS DEPORTIVOS.

FUNCIONES

HABILIDADES



INFORMARSE

DIRIGIR



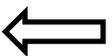
ORGANIZAR

DELEGAR



GESTIONAR RRHH

COMUNICAR



PLANIFICAR ESTRATEGICAMENTE

EVALUAR EL DESEMPEÑO



PLAN DE PROMOCION

FORMACION

GESTION DEL CONOCIMIENTO

DEFINIR MISION

ANALIZAR ENTORNOS

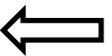
VALORAR LA SITUACION

DEFINIR ESTRATEGIAS

CONTROLAR

ESTABLECER PLAN DE PROMOCION

MOTIVAR



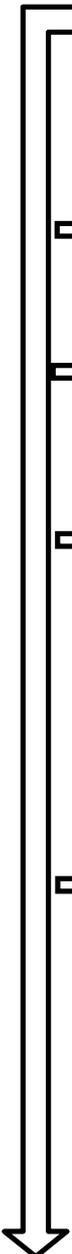
SELECCIONAR EL PERSONAL



TRABAJAR EN EQUIPO



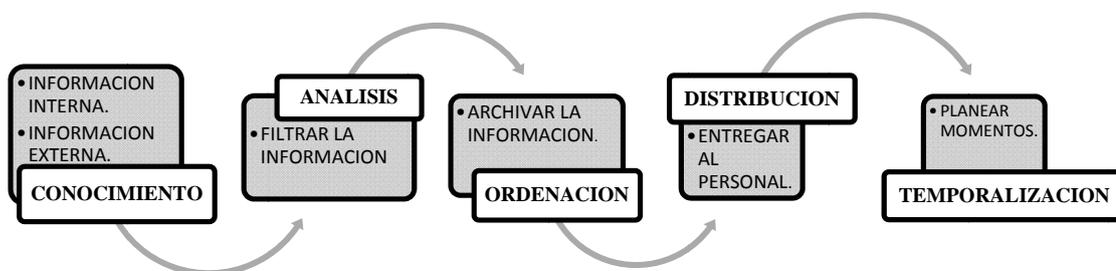
DIRIGIR REUNIONES



3.1. INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

En la sociedad actual en la cual se posee cantidad de información, otra de las habilidades del director deportivo es saber discriminar y discernir esta información, quedarse con la necesaria para la consecución de su labor. “La información es poder” este poder nos da la libertad de elegir bien. Para obtener el mayor beneficio de esta información es necesario considerar las siguientes fases:

Cuadro N° 19. FASES DE LA INFORMACIÓN.



Fuente: Autor.

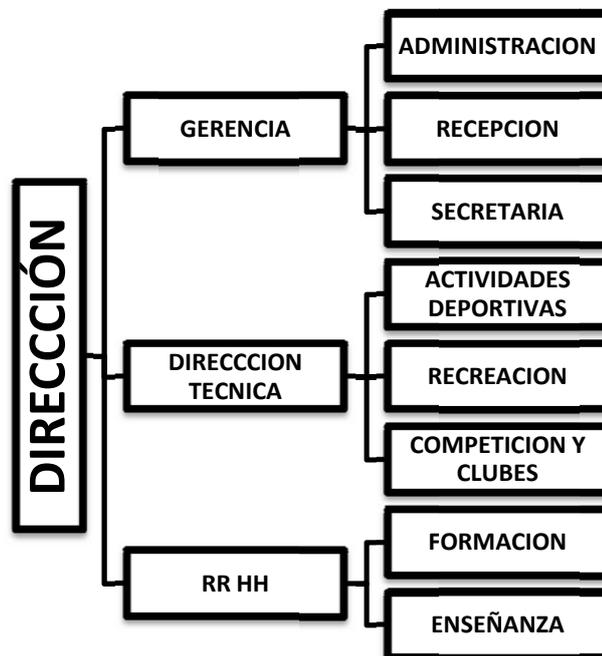
La organización de un centro o institución deportiva, en su concepción tradicional entendida como “*el arte de ordenar los recursos de acuerdo con los medios disponibles y los fines de la organización*”⁸ pero actualmente esto se complementa con la organización dinámica, es necesario organizar para llegar a lo que se aspira, mediante la creación de un ambiente familiar, ya que los destinatarios, los trabajadores y los deportistas son los que reciben los resultados de la organización, centrándose en la definición y desarrollo de los procesos, mediante dos tipos de organización:

⁸QUESADA RETTECHLEG, Sergio, DIEZ GARCIA Maria Dolores. Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades el director deportivo. Pág. 33.

3.1.1. ORGANIZACIÓN VERTICAL.

Se basa en la distribución de niveles jerárquicos, asentada sobre poderes supremos, desde la dirección, los departamentos y las secciones, como se puede observar en el siguiente ejemplo.

Cuadro N° 20. ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN VERTICAL.



Fuente: Autor.

En cada uno de los departamentos está regido por su respectivo director, y las secciones representados por los jefes, estos son generalmente las jerarquización dentro de una organización, existen tres departamentos imprescindibles dentro de la organización deportiva como son los departamentos de innovación tecnológica, recursos humanos y de comunicación.

3.1.2. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.

Esta gira en torno al desarrollo de procesos basado en el trabajo en equipo, aprovechando los beneficios de la organización vertical, como se puede observar en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro N° 21. COMPARACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.

ORGANIZACIÓN VERTICAL	ORGANIZACIÓN HORIZONTAL
Jerarquizada en varios niveles	Mínimo número de niveles jerárquicos.
Trabajo individual.	Trabajo en quipo
Trabajo se coordina en torno a tareas.	El trabajo se coordina en torno a procesos.
Trabajador especialista monovalente.	Trabajador especialista polivalente.
El principio de autoridad definido.	Peligro de que no haya autoridad.
Formación genérica individual	Formación es grupal.
Prima la excelencia funcional ante la coordinación.	Más importante una buena coordinación que la excelencia funcional.
Estructura rígida.	Estructura flexible.

Fuente: Autor. *Ibíd.* pág. 39. (Cuadro resumido)

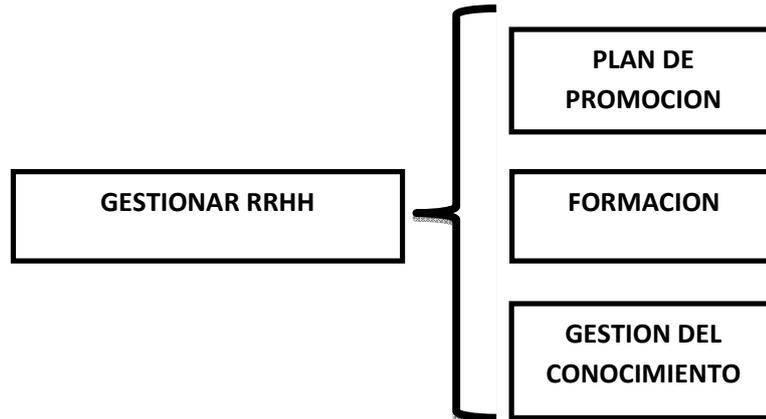
3.2.MANEJO DE RECURSOS HUMANOS.

Una de las característica del deporte es el trabajo con seres humanos, muy diferente a las ciencias técnicas que las hacen con objetos o materiales, los cuales al haber un error tiene solución, pero en el caso nuestro un erro en la formación del deportista, ya sea físico, intelectual, psicológico o espiritual generalmente no tiene arreglo, es por eso que la empresa deportiva, busca la excelencia en sus deportistas, basado en la optimización de los procesos, como el fin de la gestión.

La gestión de los recursos humanos actualmente es una de las mayores innovaciones tecnológicas, siendo el capital activo más importante y más difícil de administrar. Para ello se busca un modelo de gestión dinámico, participativo y motivador, fundamentado en la formación específica del personal.

G.S. Becker (premio Nobel de Ciencias Económicas, 1992) afirma: “*el capital humano es el principal determinante del progreso y la formación es el factor decisivo de la productividad*”⁹ los componentes principales de la gestión de recursos humanos comprende:

Cuadro N° 22. GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS.



Fuente: Autor.

3.2.1. PLAN DE PROMOCIÓN.

Llamado también de carrera, que es la trayectoria de la persona como trabajador, teniendo la oportunidad de ascender en niveles de empleo dentro de su organización, establecido por las características del trabajador y el directivo a cargo. El proceso por parte del directorio a seguir, es la designación a varios cargos (polivalencia), especificar sus habilidades, la selección científica acertada del personal y la posterior planificación de las sustituciones. Por parte del trabajador, debe pasar por las siguientes etapas: adaptación, compenetración, influencia personal, proceso basado en las habilidades de seguridad, creatividad, autonomía e independencia, competencia técnica, competencia directiva, habilidad analítica, eficacia interpersonal, capacidad emocional.

3.2.1.1.FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

La parte formativa del personal de una organización deportiva es fundamental ya que se trata de invertir en los suyos, lo cual dará resultados en su organización; por lo general los directivos de las organizaciones deportivas dan poca prioridad a la formación de los

⁹Ibíd. Pág. 44.

trabajadores, considerando como un gasto o como una actividad propia del trabajador pero fuera de la organización, quienes luego de cumplir con sus funciones diarias en la organización, tienen además que seguirse preparando por su cuenta. En el caso del deporte, en todas sus expresiones; administración, entrenamiento deportivo, medicina deportiva, nutrición deportiva, debe existir una constante preparación para estar acorde a las exigencias innovadoras de los países más desarrollados, evitando el tradicionalismo y el conductismo. Existen ciertos principios de la formación tales como: la permanencia, concreción, especificidad, dinamización participativa, universalidad, modular, progresión, entre otros.

3.2.1.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Este tipo de gestión hace referencia a conseguir ciertos indicadores de rendimiento y funcionalidad, en base a tener: personal bien formado y motivado, trabajo en equipo, reuniendo toda clase de capital humano, de relaciones públicas, organizativas y emocionales; Cabello define la gestión del conocimiento como *“El conjunto de proceso que hace que el capital intelectual de una empresa crezca, conexión entre profesionales, conocimiento colectivo accesible, difusión de mejores prácticas y profesionales en continuo aprendizaje”*¹⁰

3.3. LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y DELEGACIÓN.

Dentro de una serie de habilidades del director de una organización deportiva, quizá las tres más sobresalientes son, el liderazgo, la comunicación y la delegación, sin descuidar la motivación, la evaluación y el trabajo en equipo.

3.1.1. LIDERAZGO.

Es la característica de un líder, como toda persona que desde su cargo dentro de la organización, desarrolla una serie de cualidades, aprehendidas en el ambiente institucional y cotidiano, sin ser necesariamente una condición innata o genética. El término líder, hace ver una visión individual, de poder y jerarquía, por eso es conveniente usar el término en plural, “líderes”. La mayoría de las personas poseen esta

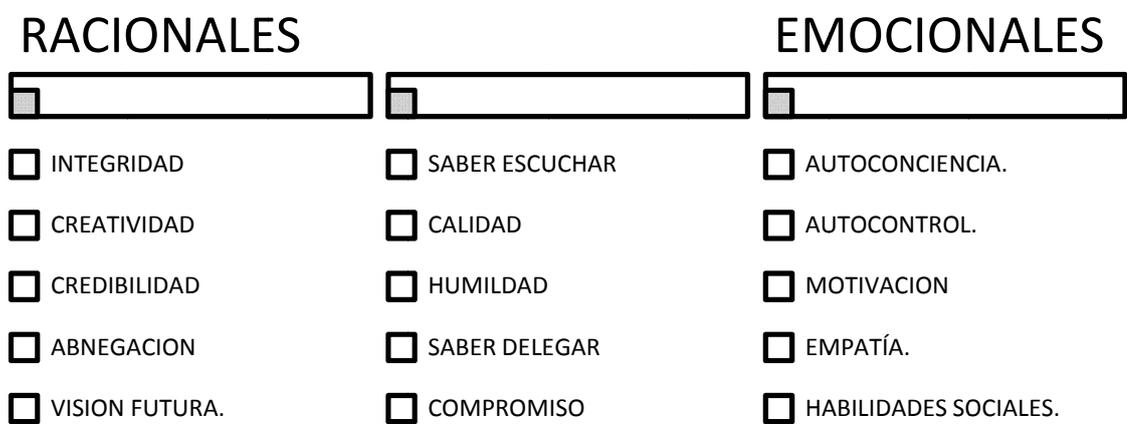
¹⁰Ibíd. Pág. 60. Tomado de: Cabello, E. Director de Calidad, Comunicación y Gestión del Conocimiento del grupo BBVA.

cualidad, pero no todas la utilizan, no siempre los líderes son carismáticos, pero esto se logra con un liderazgo efectivo, no siempre el líder es el ápice de una organización, esta puede darse en todos los niveles; es equívoco pensar que el líder tiene la potestad de controlar, manipular y dirigir, si bien tiene ciertas ventajas sobre otros, corre el riesgo de que el camino se caiga.

a. CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES DEPORTIVOS.

Cuando se piensa en los líderes deportivos, nos referimos a persona cuyas vidas hayan estado ligadas apasionadamente al deporte, que amen y se entreguen por el deporte, que busquen en un cargo institucional, no un cargo político o buscando fines personales, al contrario que demuestren y retribuyan todo lo que el deporte les brinda, pero también de las debilidades encontradas, trabajar para convertirlas en fortalezas. Las principales características se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro n° 23. CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES DEPORTIVOS.



Fuente: QUESADA RETTECHLEG, Sergio, DIEZ GARCIA Maria Dolores. Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades el director deportivo. Pág. 122. (Cuadro resumido)

b. TIPOS DE LIDERAZGO.

Las personas con estas características además pueden estar dentro de un determinado tipo de liderazgo, como los siguientes:

3.1.1.b.1. LIDERAZGO EMOCIONAL.

- Coercitivo: haz lo que digo.
- Orientativo: ven conmigo.
- Afiliativo: las personas primero.
- Participativo: ¿Qué piensas?
- Imitativo: haz como yo.
- Capacitador: inténtalo.

3.1.1.b.2. LIDERAZGO ALTERNATIVO.

- Autocritico.
- Consultivo.
- Grupal.

3.1.1.b.3. LIDERAZGO SITUACIONAL.

- Imperativo.
- Participativo.
- Delegativo.

En la dirección de las organizaciones deportivas, se suele dar el conocido *nepotismo*, es decir la designación de cargos laborales, por parentesco, sean familiares o amistosos, como vulgarmente se dice *palanca*, ignorando la designación por méritos y oposición, por el valor del conocimiento, las destrezas y habilidades. Es lo que suele suceder en lo que se denomina *padres dirigentes*, que son las personas que están a cargo de la dirección de las organizaciones deportivas, en las cuales sus hijos (as) se desempeñan como deportistas ya sea de ligas cantonales, federaciones provinciales, o de selecciones nacionales, aquellos padres dirigentes están ahí, en la organizaciones deportivas, solo con la finalidad de beneficiar directa o indirectamente a sus hijos (as) hasta verlos convertidos en campeones, sin desmerecer sus capacidades, pero si con la preferencia y ventaja sobre sus compañeros deportistas.

3.1.2. COMUNICACIÓN.

Dentro del desarrollo normal de la vida, la condición natural de los seres humanos es la capacidad racional, que brinda capacidad de pensar, entender, comprender, hablar, dentro de este hablar esta la capacidad de comunicar y comunicarse, mediante las cualidades sensitivas del ser humano, nos comunicamos verbalmente, por señales, por símbolos, gestos, etc. Esta comunicación tiene como única finalidad expresar nuestros sentimientos, pensamiento, ideales, entre otros; que se fija por la condición necesaria de socialización, es decir con los otros.

La comunicación favorable y sin interferencias dentro de una institución deportiva conlleva a optimizar tu desarrollo. Podemos delimitar la comunicación como el acto natural del ser humano, que realiza entre dos o más seres, mediante un lenguaje fluido y claro, capaz de ser y hacerse entender, con la finalidad de transmitir y llegar al otro, nuestro pensamiento e ideales; dentro del ámbito deportivo, la comunicación nos lleva alcanzar las buenas relaciones entre los integrantes de la organización, fruto de esto se conseguirá los óptimos resultados, si todos hablan el mismo idioma, el idioma de la “excelencia” o si todos apuntan hacia allá, las metas llegan por si solas.

Hay que tener presente que la comunicación no es solo verbal, las personas dentro de la organización deportiva, comunican con un buen saludo, con la sonrisa amable, incluso con su presentación estética, la empresa deportiva comunica a sus clientes, desde su objetivos, planificación, misión, visión, todo esto comunica el perfil de la organización. Así también se comunica desde la infraestructura, el color, el ambiente, los materiales, los recursos y el espacio en general, todos estos factores apuntan hacia una *simpatía comunicacional*, lo contrario a una entropía o *apatía comunicacional*.

La comunicación como habilidad principal de un director deportivo, implica la preparación científica, social, axiológica, cultural, retórica, que dará facilidad en el desenvolvimiento dentro de las reuniones de asamblea, representaciones a la institución en otras actividades, no basta solo con saber, sino es necesario hacer saber que se sabe, una regla de oro dentro de la dirección de una organización deportiva es “*de lo que no se*

sabe es mejor callar” lo contrario sería hablar de lo verdaderamente se sabe, es decir hablar con propiedad.

Cuadro N° 24. TIPOS DE COMUNICACIÓN.



Fuente: Autor.

3.1.3. DELEGACIÓN.

Es una característica en la cual el director de la organización deportiva emite juicios de valor sobre los trabajadores, determinándoles ciertos roles para su correcto funcionamiento y división eficaz del trabajo; uno de los errores de los dirigentes deportivos es pensar en su todopoderío, yo lo hago todo, porque si pido a otro, lo hará mal, para evitar esta situación debe existir la plena confianza entre todos los trabajadores, sin descuidar que el éxito de sus trabajadores es también el suyo. La delegación consiste en: *“Encargar a una persona concreta el desarrollo de determinadas funciones, sin descargar en ella toda la responsabilidad, dotándola de los medios adecuados para llevarlas a cabo y de modo que pueda tomar decisiones incluso sin previa consulta al jefe”*¹¹

A continuación se presenta un ejemplo de modelo de hoja de delegación:

¹¹ *Ibíd.* Pág. 136.

Cuadro N° 25. MODELO DE DELEGACIÓN.

CENTRO DEPORTIVO	DEPARTAMENTO	SECCIÓN	FECHA	HORA	QUIEN DELEGA.
Liga Deportiva Cantonal de Sigsig.	Técnico	Baloncesto	25-06- 2011	9:00	Presidente
RECURSOS HUMANOS NECESARIO	RECURSO TÉCNICOS NECESARIOS.	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS	EN QUIEN DELEGA	MOTIVOS DE DELEGACIÓN	OBJETIVO ALCANZAR
Entrenadores	Fichas	200 dólares	Entrenadores	Asistencia a congreso	Preparación del personal
MÉTODO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	FECHA DE EVALUACIÓN	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	OPINIÓN DEL EQUIPO	MEDIDAS A TOMAR.
Informe final	Semanal	10-07-2011	Sobresaliente	Es necesario continuar con la preparación del personal.	Mayor comunicación de cronogramas.

Fuente: QUESADA RETTECHLEG, Sergio, DIEZ GARCIA Maria Dolores. Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades el director deportivo. Pág. 143.

3.2. TIPOS DE DIRECCIÓN.

La dirección de centros deportivos implica la habilidad de *guiar*, que es muy diferente a la concepción patriarcal de mandar, la persona que guía a la institución es la dotada de liderazgo, motivación, emprendimiento, cooperación, simpatía comunicacional, toma de decisiones, etc.

La persona encargada de la dirección del centro deportivo debe tener en cuenta los siguientes tipos de dirección:

3.2.1. DIRECCIÓN ESTRATEGICA.

La organización tendrá su horizonte de llegada para eso es necesario desarrollar un diagnóstico a fondo de los factores internos y externos que determinen sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA); luego de lo cual y en base a la definición de la visión a largo plazo de la empresa y de su misión, defina su propósito global, sus objetivos, sus metas, sus políticas y sus líneas estratégicas, las implemente y evalúe.

Posee las siguientes cualidades:

- Dinámica y flexible, permite el estudio constante del entornos deportivo.
- Autonomía de los departamentos.
- Unión interna del centro deportivo.
- Destinatarios los deportistas.

La dirección estratégica cumple los siguientes requisitos:

- Núcleo principal de conocimiento: científicos, técnicos, sociales, psicológicos.
- Integrar los conocimientos como parte de un sistema dinámico interactivo.
- Detectar las principales fuerzas que componen el sistema.
- Lógica e imaginación.
- Invertir a futuro.
- Controlar y dosificar los recursos.
- Alcanzar Excelencia deportiva siendo todos líderes.

3.2.2. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

“Sistema de dirección que se caracteriza por su dinamismo, por conceder participación activa a sus colaboradores en determinados aspectos de la gestión de la empresa, por regirse por la consecución de objetivos, previamente planificados y por buscar la concordancia entre la obtención de estos últimos y las necesidades de desarrollo personal de los empleados”¹²

Se basa en las siguientes reglas:

- Motivación permanente a los trabajadores.
- Fijar y priorizar los objetivos.
- Co-protagonismo y cooperación.
- Planificación previa.
- Los objetivos deber viables y factibles.
- Conseguir por los menos el 80 % de resultados.

Así mismo posee las siguientes cualidades:

- Sistema dinámico, participativo y motivador.
- Concreta la atención en lo más importante.
- Define atribuciones y responsabilidades.
- Desarrolla la creatividad de los trabajadores.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de la comunicación.

Se basa en el siguiente proceso:

- 1) Define objetivos.
- 2) Registrar logros.
- 3) Calcular desviaciones.

¹² *Ibíd.* Pag. 235.

- 4) Analiza las causas.
- 5) Corregir desviaciones.

3.2.3. DIRECCIÓN POR VALORES.

Según García y Dolan se trata de “*Una nueva herramienta de liderazgo estratégico, que introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y que busca y articula en torno a valores*”¹³

Se trata de un sistema que implica la dimensión axiológica de los trabajadores, girar hacia un enfoque cualitativo, valores tales como la creatividad, la valía personal, autoestima, el valor de la palabra, el profesionalismo, la honestidad, etc.

Se caracteriza por:

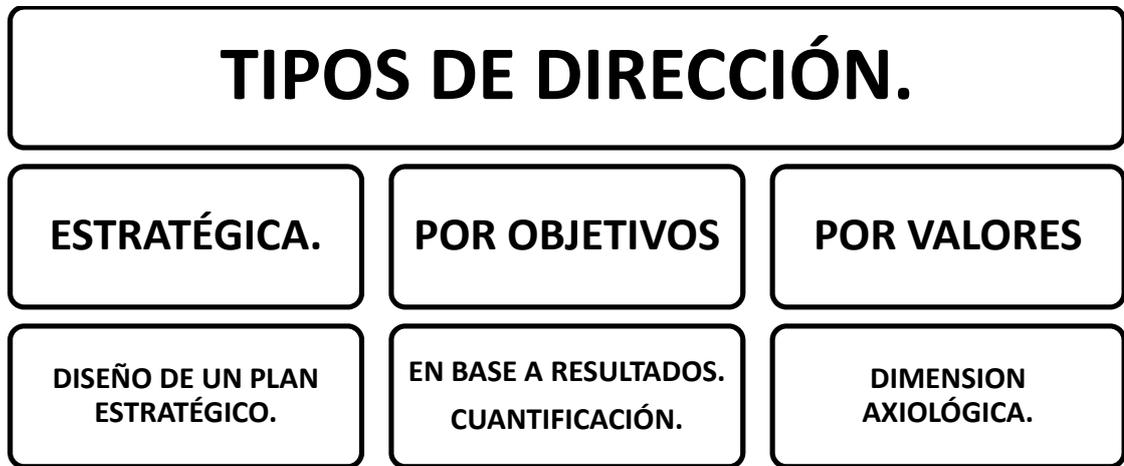
- Autonomía y responsabilidad del personal.
- Nivel alto de profesionalización.
- Motivación de los trabajadores.
- Valor de la persona como tal y de su aporte a la organización.
- Espíritu de cooperación.
- Priorización de los problemas.
- Liderazgo potenciador.
- Desarrollar la cultura de valores.

Es importante recalcar la dimensión cualitativa del ser humano tanto de los trabajadores como de los clientes o deportistas, hacer conciencia de que se trabaja con personas y no con máquinas, considerar a la persona como fin y no como medio, saber que todos formamos parte de un todo, y que las partes de ese todo es lo que determina los resultados como organización deportiva, que se centra en optimizar y alcanzar la excelencia deportiva.

Los tipos de dirección se sintetizan en el siguiente cuadro:

¹³Ibíd. Pag 251. Tomado de: García S. y Dolan S. *la dirección por valores*. McGraw-Hill, 1997.

Cuadro N° 26 TIPOS DE DIRECCIÓN.



Fuente: Autor.

CAPITULO IV.

PLANIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

La Planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro”¹⁴

Son los lineamientos sobre el camino a seguir, que responde a las cuestiones sobre el ¿Qué hacer? ¿Por dónde ir? ¿Cómo hacer? ¿Con que? ¿Para qué? , etc. Como plantea Baltasar Gracián “*planificar es pensar anticipado*”¹⁵ que engloba todo el fenómeno social y cultura del deporte, ya sea como espectáculo de masas, como de practica libre y voluntaria del ciudadano, que se desarrolla fundamentalmente en base a entidades y organizaciones deportivas, con un origen en principio asociativo, a las que se unieron corporaciones de carácter público y sociedades mercantiles, que convierte al deporte en un objeto de consumo. En base a la lectura podemos proponer una definición ecléctica sobre planificación que resuelve las preguntas antes planteadas: “*Es un proceso para construir el futuro, establecer objetivos conjuntamente con el curso de acción a seguir para alcanzarlos, mediante la reflexión de nuestro entorno; es la previsión de lo inesperado y de lo esperado, es la toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer, en base de una estrecha relación con el tiempo, orientado a lograr finés con medios óptimos”*

Las necesidades prioritarias en el deporte, implican estar dentro de esta planificación, sin duda uno de los problemas principales dentro de las organizaciones deportivas es la ausencia de planificación, esto asociado a los problemas de liderazgo, de organización, de administración, la ausencia de políticas, la falta de una comunicación eficaz, la malversación de recursos, luchas por el poder y la falta de conocimientos apropiados. El deporte debe desarrollar una cultura democrática, organizadora y más abierta, la diversidad de los pensamientos, valores, intereses y elecciones de vidas adecuadas, la diversidad y la crítica constructiva son valores de una cultura organizada y abierta.

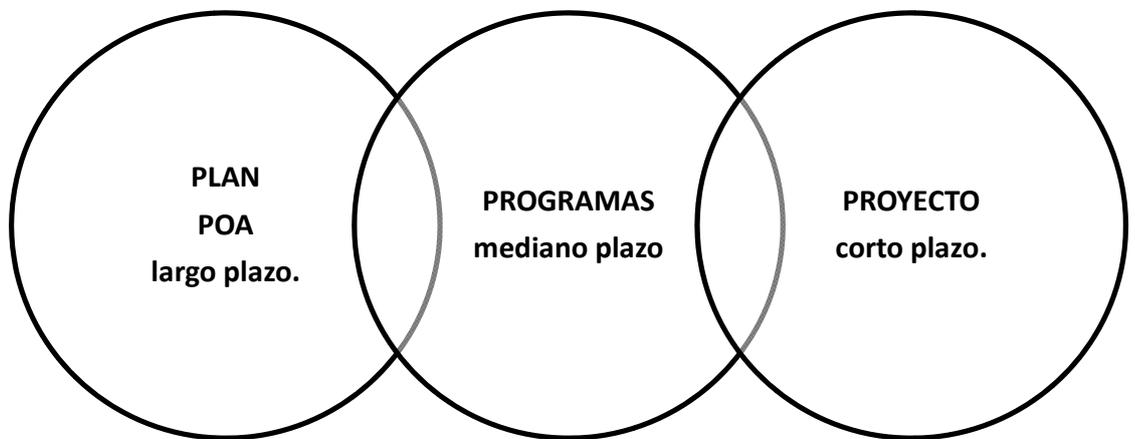
¹⁴ROCHE, Paris Fernando. *La Planificación Estratégica en las Organización Deportivas*. 4ta edición. Ed. Paidotribo. 2007. Pag. 50.

¹⁵Ibíd. Pag. 12.

Ante esto la totalidad del concepto planificar se centra en la elaboración, desarrollo y ejecución de planes, programas y proyectos.

4.1.PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

Cuadro N° 27. DIAGRAMA DE LA PLANIFICACIÓN DEPORTIVA.



Fuente: Autor.

4.1.1. PLAN.

Un plan es la estructura superior de carácter totalitario, un conjunto de lineamientos políticos, prioridades, estrategias de acción, medios e instrumentos a utilizarse para alcanzar metas y objetivos propuestos, los planes se clasifican en planes estratégicos y planes operativos, un plan engloba los programas y los proyectos.

4.1.1.1.PLAN ESTRATÉGICO.

Es el producto y resultado de del proceso de planificación, es un elemento concreto, definido y tangible, está estrechamente ligado con la gestión directiva de la organización, debe ser ante todo un instrumento eficaz, tiene una duración de 3-4 años, es a largo plazo. Comprende la matriz o el mapa por el cual se guía una institución

deportiva, es decir encierra en sí la integralidad de la institución, es una manera holística de organizar el funcionamiento institucional.

Las características de un plan estratégico son:

- **Flexible:** Debe establecer la posibilidad de adaptación permanente.
- **Global o corporativo:** Debe involucrar a todas y cada una de las unidades funcionales de la organización.
- **Factible:** Debe ser viable de llevar a la práctica.
- **Participativo:** Debe ser el resultado de una concertación del grupo humano de la organización en todas sus esferas.
- **Formal:** Es decir escrito, metodológica y lógicamente organizado.
- **Conocido:** Su difusión se hace necesaria no solamente con el cliente interno, sino también con el externo.¹⁶

4.1.1.1.1. FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

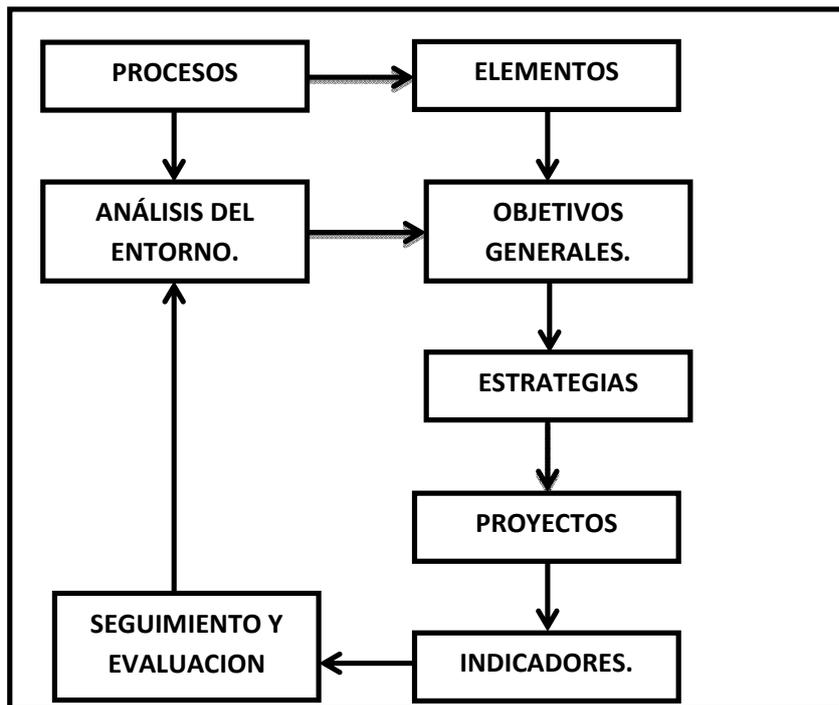
- 1) **FASE ANALÍTICA.** –Es la elaboración del plan estratégico propiamente dicho, es la fase en la cual se reflexiona sobre la situación, elaboración del FODA, se formula la misión, visión, se fijan los objetivos y estrategias a medio plazo y se enumeran los proyectos a desarrollar a corto plazo.
- 2) **FASE DE PROGRAMACIÓN.**– Es la ejecución, programación y desarrollo del POA, (Plan Operativo Anual) representa el conjunto de proyectos de cada año, que sirven para lograr los objetivos y estrategias del plan estratégico.
- 3) **FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**– Estudia y analiza el grado de cumplimiento del Plan Operativo, y evalúa el Plan Estratégico para dar los lineamientos para la actualización.

¹⁶Gutiérrez, Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Kinesis. Armenia. 2003.

4.1.1.1.2. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Consta de: objetivos generales, estrategias, proyectos (POA), indicadores; el proceso se inicia con el análisis del entorno (FODA) y culmina con el seguimiento y evaluación, así se reinicia el proceso y elaboración de los elementos.

Cuadro N° 28. ELEMENTOS DE PLAN ESTRATEGICO.



Fuente: ROCHE, Paris Fernando. *La Planificación Estratégica en las Organización Deportivas*. 4ta edición. Ed. Paidotribo. 2007. Pag. 59.

4.1.1.1.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El análisis del entorno ya sea este interno o externo, busca cumplir los siguientes objetivos:

- Ofrecer un análisis integral de las situaciones que actúan y condicionan el marco en el cual se desenvuelve una organización deportiva.
- Reflexionas sobre sobre la situación interna de la entidad y sobre los factores externos que influyen en su funcionamiento.

- Identificar los problemas, limitaciones y posibilidades, para identificar medidas, objetivos, estrategias, programas para el futuro.

4.1.1.1.2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO.

Son el conjunto de acciones, comportamiento y tendencias externas a la organización, que pueden influir en su funcionamiento. Los factores externos principales son: marco sociológico, marco normativo, marco político, opinión pública.

4.1.1.1.2.1.2. ANÁLISIS INTERNO.

Son los elementos que influyen directamente en la institución, y son ajenos puertas afuera, se analiza en base de: los recursos humanos, los recursos presupuestarios, la estructura organizativa y procedimental de la entidad.

Cuadro N° 29. ANÁLISIS DEL ENTORNO.



FUENTE. Autor.

Todo este análisis se realiza básicamente con la herramienta denominada FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Cuadro. N° 30. EJEMPLO DE UNA MATRIZ FODA.

VARIABLE Planificación.	FORTALEZA (interno) Interés del grupo humano por desarrollar un plan estratégico.	OPORTUNIDADES. (externo) Suficiente información y capacitación para elaborar un plan estratégico.
DEBILIDADES. (interno) Ausencia de un plan estratégico.	DEBILIDAD CONVERTIDA EN FORTALEZA. Elaboración, aprobación y ejecución del plan estratégico.	
AMENAZAS (externo) Poco control por parte de los organismos rectores.		AMENAZA CONVERTIDA EN OPORTUNIDAD. Control eficiente de los organismos rectores.

Fuente: Gutiérrez, Juan Francisco. Fundamentos de Administración Deportiva. Kinesis. Armenia. 2003.

4.1.1.1.2.2.MISIÓN.

Define lo que debemos hacer para conseguir nuestra visión respondiendo a las preguntas ¿Por qué existimos? ¿Qué proporcionamos? ¿A quién servimos? etc. Se convierte en la razón de ser de la institución, es lo que siempre debe hacer en pro de cumplir los otros parámetros. Ejemplo. *“Mejorar la calidad de vida de la población azuaya, mediante el desarrollo de una cultura físico-deportiva sustentada en normas y procedimientos participativos, equitativos, justos, incluyentes y competitivos, al servicio de los deportistas y ciudadanía, gestionado por un equipo humano que exige permanentemente la superación y la excelencia”*(misión 2011 de la Federación Deportiva del Azuay)

4.1.1.1.2.3.VISIÓN.

Describe la situación óptima que queremos conseguir, la capacidad de ver más allá del momento actual, es una visión a futuro, como y donde estaremos en los próximos años.

Ejemplo: *“La F.D.A. será una organización de excelencia deportiva, líder a nivel nacional, moderna, innovadora y efectiva en su gestión para el desarrollo del deporte y la cultura física, con un equipo de colaboradores comprometido éticamente y con responsabilidad social para servir a los deportistas y a la ciudadanía, brindándoles satisfacción a través de la organización y desarrollo de importantes eventos y logros deportivos a nivel nacional e internacional”* (visión 2011 de la Federación Deportiva del Azuay).

4.1.1.1.2.3.OBJETIVOS.

Toda institución deportiva debe tener sus objetivos generales o corporativos, que orienten los esfuerzos y los recursos para lograr el éxito. “Objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, o los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran”¹⁷

Los objetivos de una institución deportiva deben poseer las siguientes características:

- Definen la política de la organización y abordan las áreas claves.
- Son escasos, es decir no tener en abundancia, se recomienda 3-5 objetivos para que sean cumplidos y no confundan y dispersen la atención para identificar las metas al alcanzar.
- Son mensurables, medidos en términos objetivos, mediante indicadores de evaluación.
- Son factibles de conseguir, reales, alcanzables.
- Son claros y comprensibles, palabras conocidas, tratar de evitar tecnicismos.
- Deber ser motivantes, estímulo para la institución.
- Deben ser asumibles y aceptados por todos los niveles de la organización.

¹⁷ROCHE, Paris Fernando. *La Planificación Estratégica en las Organización Deportivas*. 4ta edición. Ed. Paidotribo. 2007. Pag. 81.

4.1.1.1.2.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Estos se centran en metas a largo plazo y en métodos para su consecución, se desarrollan en relación con las líneas estrategias, es decir para cada estratégica se diseña un objetivo estratégico.

4.1.1.1.2.3.2. OBJETIVOS OPERATIVOS.

Es generalmente específico y a corto plazo, pero que también ayudan a conseguir la meta a largo plazo, están generalmente dentro del Plan Operativo Anual, es decir forman parte de los proyectos.

Dentro de la clasificación de los objetivos también se consideran los *externos*, que se refieren a conseguir un propósito que esta fuera de la propia institución, están relación con la misión, por ejemplo aumenta el número de federados, mejorar el resultado de las competiciones, luchar contra el dopaje, incrementar el uso de las instalaciones deportivas. Los objetivos *internos*, propio de la organización, tales como adecuar la organización a las necesidades contemporáneas, mejorar el sistema administrativo, simplificar los procedimientos de gestión. En las entidades públicas, como en el caso de las Ligas Cantonales la mayoría de los objetivos son externos, es decir en beneficio de los deportistas.

4.1.1.1.2.4. ESTRATEGIAS.

Las estrategias son las grandes acciones, las líneas de actuación o caminos a seguirse para el logro de los objetivos fijados de la institución, conseguir tal o cual objetivo mediante tal estrategia; se les llama también “objetivos asociados”, responden a las preguntas: ¿Qué debemos hacer para alcanzar el objetivo? ¿Cuáles son las acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo? Al momento de seleccionar las estrategias es preciso: calcular los posibles resultados, calcular los riesgos y disponer de los recursos para llevar a cabo la estrategia. Se caracterizan por:

- Específicos y concretos.
- Mensurables y evaluables.
- Realistas.
- Factibles.
- Motivantes.

4.1.1.2. PLAN OPERATIVO ANUAL.

“Es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo, pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria”¹⁸ se trata de convertir el plan estratégico en acción. “Presenta los propósitos, objetivos y metas para los cuales la administración solicita los recursos necesarios, identifica los costos de los programas propuestos para alcanzar tales objetivos y suministra datos cuantitativos que miden las realizaciones y el trabajo efectuado dentro de cada programa” (Burkhead).¹⁹Presenta las siguientes características:

- Asociado al plan estratégico.
- Asociado al presupuesto.
- Asociado a la gestión.
- Asociado al rendimiento del personal.

Cuadro N° 31. MATRIZ POA.

OBJETIVO O ESTRATEGIA.	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES	PLAZO	COSTO	RESPONSABLES.
1						
2						
3						

Fuente: Autor.

La estructura del POA, se operacionaliza en base a diseño de proyectos, que conste de:

Cuadro N° 32. ESTRUCTURA DEL POA.

¹⁸Ibíd. Pag 115.

¹⁹Ernesto Cañizares. *Administración del deporte*. Texto interactivo. Pag. 77

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.		
OBJETIVO GENERAL:		
ESTRATEGIA:		
PROYECTO:		
RESPONSABLE:		COLABORADORES:
INICIO:		FINAL:
RECURSO FINANCIEROS:		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.

Fuente: ROCHE, Paris Fernando. *La Planificación Estratégica en las Organización Deportivas*. 4ta edición. Ed. Paidotribo. 2007. Pag. 125

4.1.2. PROGRAMAS.

Un programa es un conjunto coordinado de proyectos que cumplen un plan, organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en proyectos relacionados entre sí, un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos, está constituido por una constelación de proyectos. Un programa es una estrategia de acción orientada bajo las directrices del plan; los programas definen sus objetivos y metas, definen sus proyectos y las inversiones requeridas.

4.1.3. PROYECTOS.

Son un conjunto de actividades tangibles y concretas interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Son los instrumentos que permiten alcanzar los objetivos fijados a través del desarrollo de las estrategias, son los elementos de conexión entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

Los proyectos poseen las siguientes características:

- Son claros y bien definidos.
- Tiene establecida la temporalidad, son puntuales, cíclicos y permanentes.

- Son evaluables.
- Asociados a un presupuesto.
- Posee un responsable.
- Posee un inicio y un fin.

Cuadro N° 33. FASES DEL PROYECTO.



Fuente: www.fedeazuay.com

4.1.3.1. ESTRUCTURA DEL PROYECTO.

- Datos Informativos: nombre, organización, responsables, costos, ubicación, fechas, beneficiarios.
- Datos específicos del Proyecto: antecedentes, marco teórico, marco jurídico, justificación, objetivos, metas, cronograma y recursos.
- Estrategias a implementar: métodos y técnicas.
- Presupuesto desglosado: rubros, valores, cantidades, fechas.
- Notas explicativas: justificar gastos.
- Cronograma valorado: diseñado en tiempos reales.

4.2. ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO.

Dentro de las instituciones deportivas es permanente la organización de eventos ya sean deportivos, sociales o culturales, son inherentes a las actividades que están dentro del plan estratégico, de los planes operativos, de los programas y los proyectos. La organización de campeonatos internacionales, nacionales, locales; en el caso de las ligas deportivas están la organización de campeonatos de clubes, de jorgas, de instituciones

educativas, de parroquias y sectores, está la organización de programas afines a la actividad física, como caminatas, ciclo-paseos, Bailoterapia, aeróbicos, etc. Es por eso la necesidad de saber la manera correcta de organizarlos, la planificación y reflexión antes de la ejecución es muy importante, la improvisación es sinónimo de fracaso, la sutileza en los detalles está el éxito.

Para organizar un evento deportivo es necesario considerar los siguientes aspectos:

4.2.1. ANTES DE SOLICITAR O ACEPTAR EL EVENTO. ¿Mi institución posee?:

- Capacidad.
- Instalaciones.
- Financiación.
- Recursos humanos.
- Voluntad.
- Tiempo.
- Clima y medio ambiente.
- Analogías con otras instituciones y otros eventos.
- Problemas histórico – sociales.

4.2.2. LA ADJUDICACIÓN DEL EVENTO.

- Designar un coordinador general.
- Creación del comité organizador: este será el encargado de proveer las siguientes cuestiones:
 - Presupuestos y finanzas.
 - Instalaciones y equipamiento.
 - Aspectos técnicos: arbitraje, entrenamientos, pruebas, reglamento.
 - Coordinación con los participantes: entradas, hojas de información, registros, admisión, etc.
 - Transporte.
 - Alojamiento.
 - Prensa y publicidad.
 - Protocolo.

- Programas sociales.
- Limpieza luego del evento.
- Cuestiones médicas.
- Finanzas.
- Seguridad.

4.2.3. LA CREACIÓN DEL ORGANIGRAMA.

6 meses antes del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • reunirse con las personas de enlace y con los presidentes de comité. • Lista de áreas de responsabilidad. • Presupuesto preliminar.
5 meses antes del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de actividades de cada comité. • Reservación de instalaciones. • Planes de promoción. • Procedimiento de inscripciones. • Adquirir los premios.
2 meses antes del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la evolución. • Enviar los formularios de registro. • Reuniones semanales.
1 semana antes del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todos los organigramas. • Discutir problemas que surjan. • Coordinar la interacción final con los presidentes.
El día del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir sus funciones y ayudarse entre sí.
Después del evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Devolver instalaciones y equipamiento. • Reunión para evaluación e informe final.

4.2.4. LOS EXTRAS.

Son las actividades complementarias al eventos, cada lugar tiene su historia, costumbres, tradiciones, su cultura, que se expresan en la gastronomía, la vestimenta, la danza y el baile, la fotografía, entre otras que son el aperitivo ideal para dar mayor realce al evento, es importante señalar la conexión que hay entre la organización de un evento deportivo y el turismo, ya que los visitantes llegan masivamente en busca de nuevas experiencias. Por ejemplo:

- Murales turísticos.
- Ferias gastronómicas.
- Ferias del libro.
- Tiendas de ropa tradicional.
- Festivales de danza y baile.

Hay que tener en cuenta que estos extras son organizadas por el gobierno local en coordinación de sus departamentos de cultura, turismo y deporte.

4.2.5. CONSEJOS VARIOS.

- Lista de nombres y teléfonos de las principales personas.
- Establecer y seguir el organigrama.
- Elabore un formulario de control de actividades.
- Lista de las tareas a cada delegado.
- Reunirse regularmente para evaluar el progreso.
- Motive constantemente a los voluntarios.
- Elabore un tríptico de las actividades, fechas, horarios y direcciones.
- Tener los premios tres meses antes del evento.
- Invitar a celebridades para la premiación.

Dentro de las ligas cantonales, la organización de eventos constituye lo que se conoce *deporte para todos*, o al menos para la población que practica deporte, es decir niños, jóvenes y adultos; liga cantonal de Sigsig, organiza eventos tales como campeonatos de

jorgas, clubes, instituciones educativas, parroquias, caseríos, esto conjuntamente con el *deporte formativo*, ya que estos eventos se lo realizan desde edades iniciales, categorías 12 años, 15 años, 18 años, sénior y post 40, masculino y femenino. Sin embargo estos eventos no constituyen la razón de ser principal de las ligas cantonales, ya que se distribuye el presupuesto anual en estos eventos descuidando principalmente la formación de deportistas que conformen las selecciones provinciales y nacionales, es decir el deporte formativo. Liga Cantonal de Sigsig, conjuntamente con los clubes que la conforman organizan el más grande evento deportivo a nivel cantonal, las “Jornadas Deportivas Vacacionales Sigseñas” siendo las primeras en 1972, para la actualidad se han llevado a cabo 39 ediciones; se distingue de otros eventos por ser una competencia sana en todas las edades, desde los 9 años hasta los 40 años de edad, en varios deportes y disciplinas, sobresaliendo el futbol, baloncesto y el atletismo, además otros como tenis de mesa, vóley, ciclismo, etc.

4.3. CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES.

Dentro de la planificación estratégica y la gestión del capital humano de una institución, en los proyectos y programas que conforman el POA, generalmente se encuentra la capacitación del personal o capital humano, ya que es uno de los principales objetivos estratégicos en la institución; el constante cambio en la información y el avance de la tecnología, obliga a los trabajadores y sus dirigentes estar acorde con estos cambios o innovaciones. En mundo deportivo no es la excepción, la innovación es un pilar fundamental del desarrollo deportivo, en todos sus ámbitos, deportivo, médico, psicológico, nutricional y administrativo.

El éxito de una administración se mide por los resultados deportivos dentro de una determinada competencia, si el equipo salió campeón, será la mejor administración, de lo contrario, la peor, incluso a veces sin importar los términos económicos o la rentabilidad de la institución, he ahí la necesidad de contar no solo con dirigentes capacitados, sino que aquellos capaciten a sus entrenadores, entonces es una *necesidad*, constante, amplia, específica, de calidad.

El requisito esencial para desarrollar atletas, equipos, categorías del más alto nivel es la disponibilidad de un entrenador de categoría mundial, según sea el caso, en las ligas deportivas cantonales, si bien se da la oportunidad a los jóvenes estudiantes o ex deportistas, la condición de permanencia debe ser la preparación integral.

En el Ecuador, caso de la Provincia del Azuay, cuenta con entrenadores de otra nacionalidad, cubanos, argentinos, uruguayos, colombianos, que están en materia de conocimientos y de experiencia a un nivel relativamente superior a nuestros entrenadores, causas de esta posible desventaja, pueden ser una mala educación universitaria, bajo nivel deportivo, malas administraciones gubernamentales, o el esquema mental de ¿entrenadores ecuatorianos para qué?, este problema de estigmatización e idiosincrasia de pensar que lo nuestro es de menor valor que lo importado, es el primer obstáculo a romper, dentro de las organizaciones deportivas, en los dirigentes y deportistas del país.

No siempre la contratación de entrenadores extranjeros quiere decir buenos resultados; la selección ecuatoriana de fútbol ha contado con una serie de técnicos de otros países, generalmente colombianos, si bien en el caso del señor Hernán Darío Gómez, se dio la clasificación al primer mundial, otros procesos como del señor Reinaldo Rueda que hasta hoy no han dado los resultados esperados, cuenta de esto es la temprana eliminación de la Copa Libertadores 2011 en Argentina, en contraposición aquello contamos con un técnico ecuatoriano, el señor Sixto Vizúete, campeón panamericano sub 17, actualmente clasificado a octavos de final del mundial sub 20 en Colombia 2011; además de sus acertado paso por la selección absoluta.

El caso más preponderante dentro del deporte nacional, es la histórica medalla olímpica alcanzada por Jefferson Pérez Quezada, en Atlanta 1996; uno de los responsables de este logro fue el señor Luis Chocho, entrenador formativo y competitivo, que ya luego cedió la posta a (entrenador de JP); este es uno de los casos que demuestra la capacidad profesional de los entrenadores nacionales y provinciales.

El camino es seguir constantemente en la preparación de nuestros entrenadores, a nivel local, nacional e internacional, ya que los únicos beneficiados de esta inversión, serán los deportistas en proceso de formación y de elite, y el deporte ecuatoriano en general.

4.3.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES.

- Identificar las necesidades específicas.
 - Nivel de experiencia: mundial, nacional o local.
 - Cuantos entrenadores se requiere dentro del Plan Estratégico.
 - Los recursos e instalaciones y los instructores o capacitadores.
 - Imitar otros programas que hayan tenido éxito.
- Realizar el plan de capacitación de entrenadores, un proyecto a largo plazo, con un enfoque sistemático, que debe ser flexible y susceptible a las necesidades de los entrenadores.
- Recursos disponibles:
 - De las federaciones.
 - Del gobierno.
 - De entes particulares.
- Características de un programa de capacitación de entrenadores.
 - Diferentes niveles de experiencia: básico, intermedio y avanzado.
 - Se basa en tres requerimientos: conocimientos técnicos del deporte (técnica, estrategia y plan), teoría del entrenamiento y experiencia práctica.
 - Temas teóricos como psicología, nutrición, biomecánica, principios del entrenamiento, etc.
 - Motivador a seguir escalando niveles.
 - Capacitar a más y mejores entrenadores.
- Oportunidades para capacitar entrenadores:
 - Clínicas específicas del deporte, con entrenadores de calidad nacional e internacional.
 - Clínicas de teoría del entrenamiento (fisiología, nutrición, biomecánica, etc.)
 - Reunir a entrenadores jóvenes con entrenadores de alto nivel.

- Entrenamiento de educación física en instituciones educativas.
- Acceso a bibliografía actualizada, videos, publicaciones, etc.
- Seminarios mensuales de temas específicos, reunir con médicos, nutricionistas, motivadores, etc.
- Establecer el plan:
 - Determinar el nivel de conocimiento y el tiempo para el programa de capacitación.
 - Establecer recursos para cada nivel.
 - Localizar a los instructores para cada nivel.
 - Establecer el ente regulador, puede ser la Federación Provincial, el Ministerio del Deporte Nacional o el COE. (Comité Olímpico Ecuatoriano)
 - Entregue los certificados avalados por el ente los entes reguladores, así también a los instructores por su participación.

Siguiendo con el análisis de la relativa deficiencia de los entrenadores nacionales, y por ende la contratación de entrenadores extranjeros, es necesario determinar el nivel de entrenamiento que se requiera, lo necesario para así luego buscarlo, por ejemplo no es lo mismo las necesidades de la selección nacional de futbol, que la selección cantonal de futbol, los recursos de los unos y de los otros son muchos más amplios, sin embargo no hay que descuidara que el núcleo y el deporte base está en los clubes que conforman las ligas cantonales.

La contratación de entrenadores extranjeros tiene algunas ventajas:

- ❖ Se dispone de inmediato con personas de experiencia, aunque algunos entrenadores extranjeros llegan hacer experimento en nuestro país.
- ❖ Modelos de entrenadores para otros locales más jóvenes,
- ❖ Mejoría motivacional en los deportistas.
- ❖ Aplicación de recursos tecnológicos de otros países.

Las desventajas al contratar entrenadores extranjeros:

- ❖ Costoso en salarios, viajes y ayuda financiera.

- ❖ Impacto cultural en el entrenador y su familia, que puede disminuir su rendimiento.
- ❖ Dificultad en la comunicación, dependiendo del lenguaje.
- ❖ Su estancia puede ser corta y limitada.
- ❖ Los procesos que se cortan no traen buenos resultados.
- ❖ Se quita oportunidad de los entrenadores locales.

CUADRO N° 34. COMPARACIÓN ENTRE ENTRENADORES NACIONALES Y EXTRANJEROS.

ENTRENADORES NACIONALES	ENTRENADORES EXTRANJEROS.
Conocen el contexto nacional y local.	Desconocimiento del contexto nacional y local. (impacto cultural)
Mayor sentimiento de pertenencia e identidad.	Sentido de pertenencia relativo e identidad forzada.
Costos moderados de salario.	Costos altos de salario.
Fácil adaptación al medio.	Adaptación tardía al medio.
Mayor duración en los procesos.	Menor duración en los procesos.
Continuidad en los procesos.	Proceso interrumpidos.
Preferencia por su localia.	Preferencia por estigmatización.
Utilización de tecnología.	Importación de tecnología.
Motivación a deportistas.	Motivación extra a deportistas.
Preparación profesional local.	Preparación local exterior.
Obtiene buenos resultados, merito local.	Obtiene buenos resultados, merito exterior

Otro tema preocupante es que los entrenadores que se desenvuelven en los niveles más bajos del desarrollo deportivo, como en las ligas cantonales, las escuelas, colegios, pequeños clubes, son los encargados de casi todo, son *todoólogos*, entrenar, administrar, organizar eventos, reunir fondos, buscar deportistas, etc. Lo ideal es la distribución del trabajo, “el entrenador es el entrenador” salve la tautología, otra persona será el

administrador, otro el médico, otros el organizador de eventos; así se descongestiona el trabajo y los resultados son exitosos.

Hay dos relaciones fundamentales en el desarrollo del deporte: una de entrenador-atleta y otra de administrador-entrenador-atleta, entre estos personajes el apoyo debe ser mutuo, por parte del administrador, reunir fondos, organizar competencias, dotar de instalaciones e implementos, por parte del entrenador este debe esforzarse en su preparación, en la relación con los padres de familia, con los directivos, que requiere cooperación y paciencia. Lo que une a estos personajes son metas comunes, promover una buena experiencia para los niños y jóvenes en el deporte.

4.4. PROBLEMAS DEL DEPORTE ECUATORIANO.

El deporte nacional se rige por la actual Ley del Deporte Ecuatoriano, en la cual se promulga los beneficios, condiciones y reglas para el correcto funcionamiento de las todas las instituciones deportivas en su determinado nivel; pero lamentablemente el convencionalismo suele decir “La ley se hizo para romperla” ha hecho que haya practicas antideportivas, de corrupción y de politiquería,etc. Entonces el principal problemas del cual se parte es *el incumplimiento de las leyes del deporte nacional*, y esto es desde los principales dirigentes, la presidencia, el ministro, los presidentes de las federaciones nacional y provinciales, hasta llegar a las ligas cantonales y los clubes especializados.

Es así que en la nueva Ley del Deporte Ecuatoriano se ha tratado se solventar algunos problemas como lo plantean en el siguiente artículo electrónico²⁰ se manifiesta intitulado: *“Ley del Deporte impulsa la defensa de los deportistas y termina con los privilegios de varias federaciones”*

“En la sesión 17, asambleístas de diversas bancadas políticas resaltaron la importancia de la nueva normativa que regirá para el deporte ecuatoriano, tomando en cuenta que se

²⁰Publicado el viernes, 27 de Noviembre de 2009 a las 13:58 en: <http://www.asambleanacional.gov.ec/200911271670/noticias/boletines/qley-del-deporte-impulsa-la-defensa-de-los-deportistas-y-termina-con-los-privilegios-de-varias-federacionesq.html>

establecen reglas claras relacionadas con la autonomía de gestión dirigenal, la inclusión de sectores sociales que no han sido reconocidos como parte del área deportiva, el impulso de la defensa de los deportistas, así como la terminación de privilegios para varias federaciones” “Igualmente, coincidieron que es necesario la transparencia de manejo de recursos y la entrega equitativa para las organizaciones deportivas; el privilegiar los intereses de los deportistas antes que de los dirigentes; la activa participación de la ciudadanía en esta actividad para complementar con el área de salud; y, el fomentar la cultura del deporte en todas las instancias educativas”

Así, Gabriel Rivera comentó que miles de deportistas no han podido llegar a la cúspide por falta del apoyo de los poderes públicos. De su lado, “la asambleísta María Soledad Vela al destacar que el proyecto busca una adecuada utilización de recursos, señaló que la actividad deportiva debe ser fortalecida para la participación de la ciudadanía en general, como un elemento para afianzar la calidad de vida, tomando en cuenta que el deporte es sinónimo de salud”

Mientras tanto, “Saruka Rodríguez al coincidir con los asambleístas que es fundamental el manejo transparente de los dineros que se entregan a las federaciones deportivas y el apoyo decidido para los deportistas, agradeció el haber incluido en el proyecto sus observaciones con relación a las federaciones deportivas provinciales que son organismos que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales, *ligas deportivas cantonales* y parroquiales”

Eduardo Encalada, en cambio al sostener que el deporte es inversión porque mejora la salud y calidad de vida de la gente, subrayó que el éxito de esta ley es darle funciones específicas a cada una de las instituciones deportivas, lo cual evitará que existan interferencias entre ellas. Recordó que en el país existen obras de infraestructura inconclusas que podrían beneficiar enormemente a la colectividad ecuatoriana por lo que hizo un llamado al gobierno para que ponga sus esfuerzos para concluir las.

“Zobeida Gudiño tras sostener que la ley fue socializada ampliamente con todos los sectores involucrados, indicó que en la misma se recoge el sentir de los padres de familia y deportistas, además que se establece la autonomía responsable, la adecuada

distribución de recursos, pues que en épocas anteriores fueron mal invertidos porque fueron a parar en muchos casos a los bolsillos de dirigentes deportivos. La ley termina con varios privilegios como por ejemplo los del Comité Olímpico Ecuatoriano que en muchos casos sus dirigentes preferían llevar a sus familias a los eventos deportivos sacrificando a participantes”

“Luis Morales señaló que el deporte es una fórmula para unificar a los pueblos y a las tendencias ideológicas. Precisó que las federaciones deportivas deben tomar en cuenta a las ligas barriales, parroquiales y cantonales así como dar el impulso al deporte estudiantil y, por tanto, esta actividad debe ser obligatoria en los centros educativos”

Ramiro Terán resaltó que existen tres pilares para la elaboración de esta ley como son el deporte, la educación física y la recreación. Subrayó que la actividad educativa no puede estar desvinculada de la actividad deportiva como parte formativa; propuso que la actividad física en todos sus niveles sea tratada con profesionales en cada especialidad; orientar la práctica sana de la actividad en bien personal, para lo cual planteó que en la Ley de Educación se incluya un capítulo referente a la cultura física, como parte de la integración del ser humano”

Dando lectura a las inquietudes de los assembleístas en las propuestas han ser incluidas en la nueva ley del deporte ecuatoriano podemos enlistar los siguientes problemas:

- Mayor importancia de los intereses de los dirigentes antes que de los deportistas.
- Desvinculación entre las instituciones inmiscuidas en el deporte.
- Inequitativa repartición de recursos a las federaciones provinciales.
- Obras inconclusas como es el caso del centro de alto rendimiento de la ciudad de Cuenca.
- Separación de las ramas de deporte, cultura física y recreación, debe ser considerado como un todo en conjunto.
- Poca importancia al deporte cantonal y estudiantil.
- Las personas encargadas de la dirección de las instituciones deportivas, no son profesionales en el área del deporte, la cultura física y la recreación. Si bien son

ex deportistas, no tienen la preparación científica, otros peor aún, son ajenos a la profesión tales como doctores, ingenieros, arquitectos, etc.

En el caso de la dirección de las *ligas cantonales* pertenecientes a la Provincia del Azuay, en cuanto a la administración y gestión de recursos económicos, se ha confundido la misión central de las ligas cantonales “*aportar con deportistas para la conformación de los equipos de las federaciones provinciales*” o “*Formar deportistas en deportes olímpicos*”²¹ lo cual ha pasado a segundo plano, priorizando la organización de campeonatos de jorgas, barrios, instituciones, etc. Si bien está dentro del carácter denominado “deporte para todos” no es el fin último de las ligas cantonales. La LDCS (Liga Deportiva Cantonal de Sigsig) en su trayectoria deportiva no ha tenido grandes participaciones en el equipo provincial, debido a este problema de *priorización*, así como también la falta de apoyo de los entes deportivos provinciales y nacionales, los gobiernos locales y de los padres de familia. Actualmente se cuenta con un deportista en las filas de la FDA, se trata del joven Cristian Caivinagua, (campeón nacional juvenil de ciclismo de montaña) gracias al apoyo de sus padres, de la liga cantonal y de la federación provincial; pero si bien es un indicador de logro, dentro de los objetivos de una liga cantonal se debe contar con mayor número de participantes y en mayor disciplinas, dentro de las federaciones provinciales.

²¹Considerando la organización del deporte internacional y nacional, desde el COE hasta las ligas cantonales, se busca el olimpismo, por ser que la Federación Deportiva del Azuay se dedica principalmente a deportes olímpicos.

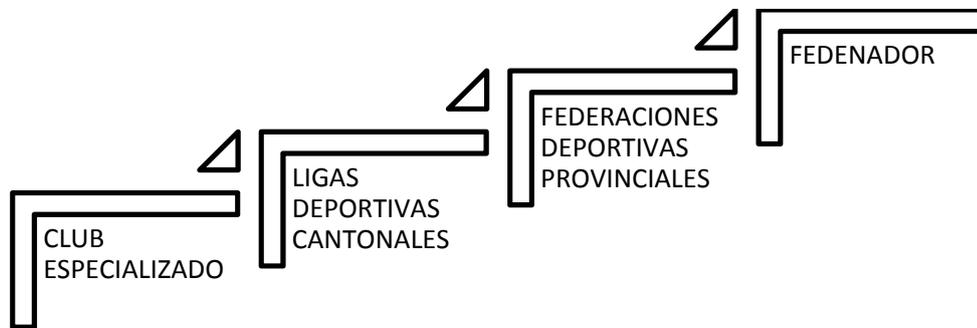
CAPITULO V.

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA DIRIGIR LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.

Las Ligas Deportivas Cantonales en cuanto a su constitución, están regidas por los estatutos establecidos en la Ley del Deporte Nacional, art 29. *“Las Ligas Deportivas Cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados. Estarán conformados con un mínimo de tres clubes deportivos especializados y dependerán técnica y administrativamente de las Federaciones Deportivas Provinciales”*.

Las L.D.C. conforman la estructura del deporte formativo junto con los clubes, las federaciones deportivas provinciales y la federación deportiva nacional del Ecuador (FEDENADOR)

Cuadro N° 35. ORGANIGRAMA DEL DEPORTE NACIONAL.



Fuente: Autor.

Según sus estatutos del Capítulo III, los fines y objetivos de la Liga Deportiva Cantonal son:

Art. 5. Son fines y objetivos de la Liga, los siguientes:

- a. Difundir y fomentar por todos los medios posibles la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus afiliados y de la comunidad.
- b. Propender al mejoramiento físico y deportivo de los afiliados, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en los eventos, campeonatos y actividades planificadas.
- c. Organizar y participar en cuantos eventos y compromisos deportivos se comprometa la Liga, estableciendo y fomentando relaciones con organismos deportivos provinciales y nacionales.
- d. Velar por el bienestar, la seguridad física y moral de sus filiales.
- e. Mejorar las condiciones alimenticias de los deportistas para un mejor rendimiento.
- f. La Liga llevará como principio fundamental (dependiendo de la cada Liga Cantonal) por ejemplo: “la inclusión deportiva”
- g. Desarrollará y propiciará el deporte en la juventud; y,
- h. Buscar talentos deportivos jóvenes y participar en las competencias oficiales, planificadas por los organismos deportivos superiores.

La Liga Deportiva Cantonal de Sigsig se estableció el 13 de Junio de 1991, es decir lleva funcionando, 22 años, cuenta en su estructura institucional en la actualidad con 11 clubes no especializados (San Sebastián, Estudiantes, Lactazhungu, Sigsales, Cutchil, Guel, Sauces, Profesionales, Sigsig Sporting, Dangers, Siete Estrellas) y 7 ligas parroquiales (Cutchil, Guel, San Bartolomé, San José de Raranga, Ludo, Jima), por lo

que se practica varios deportes y varias categorías, de los cuales 7 son jurídicos²² y 4 no están legalmente instituidos, pero que sin embargo constituyen gran aporte a las aspiraciones de LDCS. Además consta de un presidente, un vicepresidente, vocales principales, vocales suplentes, secretario, tesorero y guardianía, y los actores deportivos que en su mayoría los constituye jóvenes y niños (as).

Liga Deportiva Cantonal de Sigsig recibe del ministerio de deportes el presupuesto anual de 42. 000 dólares, en los cuales incluye el 5% de las llamadas telefónicas de la población local. La repartición o distribución de este presupuesto, al no haber un plan estratégico por ende la ausencia de planes operativos, es gastado según las necesidades que se vayan presentando. La nueva ley del deporte ecuatoriano en el artículo 135 sobre la Planificación Anual establece que *“las organizaciones deportivas que deben presentar la planificación operativa anual para la entrega de su presupuesto son las siguientes: a) Ligas Deportivas Cantonales”*... mismo que será sometido a evaluación bajo la presentación de informes de gestión como lo manifiesta el artículo 19 *“Las organización deportivas que reciban recursos públicos, tendrán la obligación de presentar toda la información pertinente a su gestión financiera, técnica y administrativa al Ministerio Sectorial en el plazo que el reglamento determine”* las organizaciones que no presenten la planificación no recibirán el presupuesto o fondos públicos. Además en cuanto a la evaluación en el artículo 138 *“Las Organizaciones Deportivas deberán presentar una evaluación semestral de su planificación anual de acuerdo a la metodología establecida por el Ministerio Sectorial y con los documentos y materiales que prueben la ejecución de los proyectos en el plazo indicado por el mismo”*.

La investigación sobre el funcionamiento de las ligas cantonales, está delimitada al estudio de cinco periodos, cada uno con duración de dos años según lo establecía la antigua ley del deporte ecuatoriano, pero en la nueva ley vigente en sobre los Dirigentes Deportivos, en el artículo 151 manifiesta *“los periodos, para los cuales los directivos*

²²Con la nueva ley del deporte, y los reglamentos que rigen las ligas cantonales, bajo la guía de las federaciones deportivas, todos los clubes deben establecerse como jurídicos, sin embargo los clubes actualmente jurídicos, deberán realizar nuevamente los trámites para una nueva jurisdicción de acuerdo a la nueva ley del deporte ecuatoriano.

fueren electos para dirigir sus organizaciones deportivas serán entre uno y hasta cuatro años de acuerdo a sus estatutos y podrán optar por la reelección inmediata por una sola vez. Para una nueva postulación al mismo cargo, deberá transcurrir mínimo un periodo, y bajo ninguna figura podrá integrar ningún cargo directivo en el organismo sin que haya transcurrido al menos un periodo desde la finalización de su cargo”

Para la obtención de la información se realizó un análisis interno y externo mediante la herramienta de investigación FODA, la entrevista y el dialogo; de cada periodo que es de dos años, obteniéndose la siguiente información:

5.1.ANÁLISIS DE LOS PERIODOS ADMINISTRATIVOS DE LDCS.

PERIODO. 2001– 2003.

PRESIDENTE: Braulio Illescas.

CLUB: Dangers.

OCUPACIÓN: Abogado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Contar con personal administrativo	Apoyo de federación deportiva en la organización de inter-cantones.	Las instalaciones deportivas no son administradas por liga cantonal.	Falta de apoyo de la municipalidad.
Poseer una sede social. Se construyó la primera planta.	Apoyo moral de padres y madres de familia.	Falta de apoyo de instituciones jurídicas.	Las organizaciones como las jorgas son más fuertes que el club.
Contar con deportistas de procesos anteriores y la organización de eventos deportivos.	Aprovechar la ley como base de derecho.	No hay apoyo constante del directorio y de los clubes.	Deportistas económicamente no se auto gestionan.

Presupuesto mensual de 8000-1000 dólares.	Presentación de proyectos a la empresa pública y privada.	Intereses políticos de los dirigentes deportivos.	Los estudios universitarios terminan con la carrera deportiva.
Se presentó el proyecto de adquirir el coliseo en comodato.			Federación Deportiva Provincial no se involucra con los cantones. Preferencia por la ciudad. Problemas de índole político.

“La universidad es el cementerio de los deportistas”

La propuesta de este periodo es empezar por cambiar la idiosincrasia de la población, analizando el contexto deportivo local, para la masificación deportiva, impulsar el rescate de los juegos tradicionales y la iniciación y formación deportiva, y la adecuación de la pista atlética moderna y con más disciplinas.

PERIODO 2003-2005

PRESIDENTE: Sr. Gilberto Granda.

CLUB: Los Profesionales.

OCUPACIÓN: Comerciante.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Presupuesto mensual de 2000 dólares.	Deportistas de buen nivel cantonal de los clubes e instituciones de educativas.	Poca relación con federación y municipio.	Preferencia de la federación deportiva provincial por determinados cantones.
Proyecto de culminación de la sede de liga cantonal con el municipio local.	Disponibilidad de las Instituciones públicas y privadas.	Desintegración del directorio de liga cantonal.	Centralización de deportista, preferencia por los de la ciudad.
Implementación de la escuela de futbol.		Clubes aislados de la actividad deportiva de liga cantonal.	Falta de apoyo de federación con entrenadores.
Realización de inter-parroquiales.			No existe evaluación de la federación provincial.

Del presupuesto de 2000 dólares mensuales es utilizado en la adquisición de implementos deportivos, pago del personal administrativo y de servicio, movilización a

eventos, además de contaba con una caja chica, producto de autogestión. Además se planificaba en razón de la organización de eventos deportivos domésticos, tales como clubes, jorgas, caseríos, instituciones y empresas de transporte, así mismo a nivel de cantones, según el cronograma de la Federación Deportiva del Azuay.

Liga cantonal esta anexada jurídicamente a las federaciones deportivas provinciales, según la ley del deporte ecuatoriano, en la cual se busca el aporte de deportistas a las mismas. Los presidentes de las ligas cantonales deben intervenir en las decisiones de la federación provincial, haciendo uso de su derecho, además la federación provincial debe intervenir en la búsqueda de talentos, mediante las visitas técnicas constantes a los cantones.

PERIODO 2005-2007.

PRESIDENTE: Sra. Piedad Fajardo.

CLUB: 7 Estrellas.

OCUPACIÓN: Comerciante.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Implementación de las escuelitas deportivas.	Apoyo económico con 5000 mensuales por parte del municipio local.	Ausencia de un plan estratégico, por lo tanto de planes, programas y proyectos.	Vicios en la juventud.
Reforestación del estadio municipal.	Presupuesto 20000-25000 dólares por parte del gobierno nacional.	Planificación empírica.	Desinterés por el alto rendimiento.
Construcción del cerramiento y graderío del estadio municipal.	Recurso humano en potencia en las escuelas del centro y de las parroquias.	Falta de apoyo por parte de los clubes que integran LDCS.	Falta de apoyo por parte de las instituciones educativas.
Se adquirió en comodato el coliseo municipal.	Apoyo parcial de los PPF.	Desarticulación del directorio, no se trabaja en grupo.	Falta de voluntarios por falta de sueldo.

PERIODO 2007-2009.

PRESIDENTE: Sr. Marco Ramos.

CLUB: San Sebastián.

OCUPACIÓN: Entrenador Deportivo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Presupuesto anual de 47.000 anual.	Apoyo del gobierno provincial.	Falta de relación con el gobierno local, por problemas políticos.	Problemas con la prensa local.
Manejo de proyectos con el consejo provincial.	Apoyo de Federación Deportiva del Azuay, con entrenadores, capacitación, etc.	Falta de colaboración del directorio de liga cantonal.	Anteponer intereses personales a los colectivos.
Proyectos de construcción de graderío del estadio, cerramiento, reforestación, iluminación del estadio, etc.	Apoyo de las instituciones privadas del cantón.	Los clubes no colaboran en la formación de los deportistas.	Falta de visualización deportiva a futuro por parte de la población.
Implementación de mayores deporte, tales como la halterofilia, box, ciclismo, ajedrez.	Deportistas en proceso de formación.		

Etc.			
------	--	--	--

El presupuesto anual de 42.000 dólares es distribuido en el gasto administrativo, entrenadores, organización de eventos deportivos, implementación de gimnasio, tv cable de manera recreativa, y los proyectos del juegos tradicionales para el mejor rendimiento deportivo, se dio prioridad al deportivo formativo, reduciendo el apoyo al deporte en la población adulta. Los clubes deportivos no intervienen en el deporte formativo, dado que no poseen una sede, una organización legal, falta de gestión y obviar cargos presidenciales.

La razón de ser de las Ligas Cantonales es *fomentar los deportes olímpicos*, impulsando la solidaridad olímpica, la masificación deportiva, la competencia deportiva y la medición de los resultados. Uno de los problemas de las ligas cantonales es la falta de orientación del deporte, es decir apuntar a los deportes olímpicos, sin descuidar los deportes profesionales.

PERIODO 2009-2011.

PRESIDENTE: Sr. Adrián Lituma:

Club: Los Profesionales.

OCUPACION: empleado público municipal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Elaboración del POA.	Disponibilidad de instituciones públicas y privadas.	Falta de relación con la federación deportiva provincial.	Falta de organización de eventos deportivos por parte de la federación deportiva provincial.
Presupuesto de 40.000 anuales.	Apoyo de padres y madres de familia.	El directorio desintegrado.	Centralismo y preferencia a deportistas de la capital.
Buena relaciones con el consejo provincial en manejo de proyectos.	Buenas instalaciones deportivas.	Los clubes no se integran en las actividades de liga cantonal.	

El presupuesto de 40.000 dólares anuales es relativo, ya que con las disposiciones de la nueva ley del deporte ecuatoriano en la cual según la presentación de POA, se establece la aprobación del presupuesto, dicho presupuesto es utilizado principalmente en gastos administrativos, entrenadores, implementos deportivos, el mantenimiento de escenarios

deportivos, pago de impuestos, suministros de oficina y la organización de eventos deportivos.

Los clubes deportivos que actualmente conforman la Liga Deportiva Cantonal de Sigsig, tienen que reorganizar sus aspectos legales, para cumplir con disposiciones de la ley del deporte nacional. Su papel fundamental es la formación de deportistas y la participación de los eventos deportivos, además que constituyen el consejo directivo con derecho a voz y voto.

Dentro de la relación con otras instituciones públicas, como el Gobierno Provincial del Azuay, se maneja proyecto tales como, implementar las sedes de los clubes en el coliseo de deportes, la ubicación de asfalto alrededor del complejo deportivo, mejorar y cambiar la cubierta del coliseo de deportes, el pintado del interior del coliseo de deportes, etc.

5.2.PLAN ESTRATÉGICO 2012-2016 DE LDCS.

PLAN ESTRATÉGICO

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SIGSIG 2011-2016.

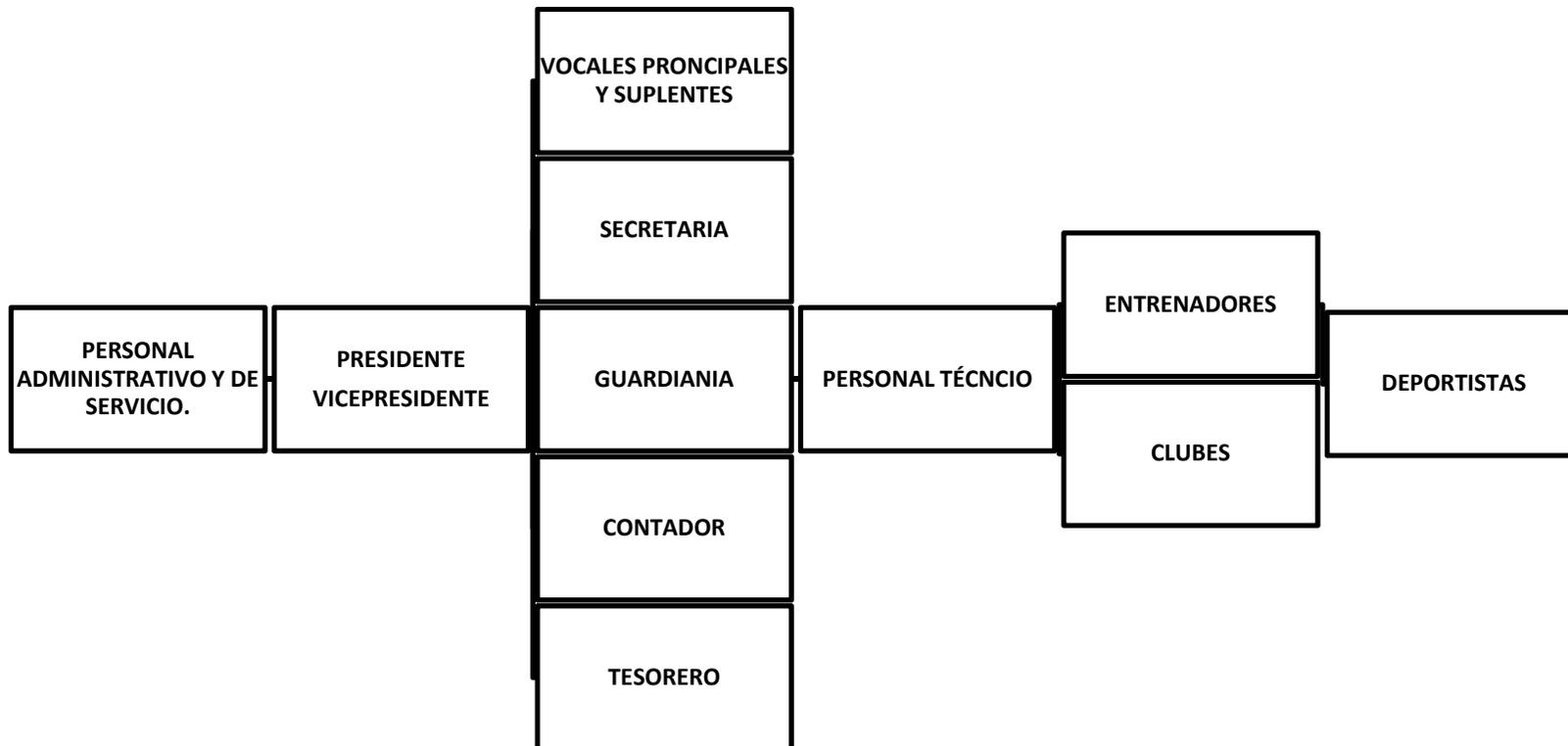
*“formando a los próximos
campeones”*

Sigsig, a 08 de agosto del 2011.

1. DATOS INFORMATIVOS.

Nombre de la institución:	Liga Deportiva Cantonal de Sígsig.
Cantón:	Sígsig.
Provincia:	Azuay.
Fundación:	13 de junio de 1991
Dirección:	Plaza 24 de mayo.
Representante Legal:	Sr. Adrián Lituma
Teléfono – Fax:	07 2 266 – 354.

2. ORGANIGRAMA DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1.MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Presupuesto anual por derecho por parte del ministerio de deportes.</p> <p>F2. Grupo de deportistas en edades formativas.</p> <p>F3. Personas gustosas y voluntarias por el deporte.</p> <p>F4. Conformado por clubes con historia y tradición.</p> <p>F5. Infraestructura en buen estado y disponibles para la práctica del deporte.</p>	<p>O1. Disponibilidad de instituciones públicas, federación deportiva, municipalidad de Sigsig, Gobierno Provincial del Azuay.</p> <p>O2. Disponibilidad de la empresa privada, negocios, comerciantes, etc.</p> <p>O3. Apoyo de las instituciones educativas.</p> <p>O4. Apoyo de empresa de transporte.</p> <p>O5. Apoyo de instituciones de salud.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Falta de colaboración de los integrantes del directorio.</p> <p>D2. Falta de colaboración de los integrantes de los clubes.</p> <p>D3. Ausencia de un plan estratégico.</p> <p>D4. Poca relación con instituciones públicas deportivas.</p> <p>D5. Falta de visión olímpica.</p>	<p>A1. Desinterés de los deportistas.</p> <p>A2. Intereses políticos de los directivos.</p> <p>A3. Vicios y distracciones.</p> <p>A4. Falta de organización de eventos por parte de la federación.</p> <p>A5. Baja situación económica de los deportistas.</p>

3.2.ANÁLISIS NACIONAL.

El deporte es política de estado en la república del Ecuador, con la aprobación de la nueva Ley de Deporte Ecuatoriano, la Cultura Física y la Recreación, las organizaciones deportivas han dado mayor interés y seriedad a su labor social dentro del ámbito deportivo, sea por las acciones de control y evaluación o sea por lograr los fines del alto rendimiento y los fines de olimpismo. Los resultados obtenidos a nivel internacional en los diferentes deportes y disciplinas, son ejemplo de constancia y motivación tanto de los entrenadores, directivos y deportistas, sin embargo la estructura del deporte ecuatoriano tanto del deporte profesional como del deporte olímpico, empiezan en entes reguladores y de promoción y culminan en la base del deporte en todos los países, los clubes, aquellos que conforman las ligas cantonales y por supuesto los deportistas, que son el fin de todos los esfuerzos de la integralidad del deporte.

Todas las iniciativas desde el gobierno nacional y por medio de aquel, el ministerio de deportes, las federaciones nacionales, por deporte y las provinciales, se nutren del deporte base, las ligas cantonales y los clubes. Es decir existe o debe existir una conexión directa entre todos estos entes deportivos, más no un trabajo aislado buscando cada quien triunfos personales, ya que al final lo que se busca a nivel nacional, es tener deportistas con excelencia, dignos competidores y campeones a nivel internacional, y para conseguir esto, los aportes lo da todo el país, cada quien dentro de su contexto y de su papel dentro de la esfera del deporte.

Teniendo en cuenta que el gobierno nacional y el ministerio de deportes constituyen la responsabilidad como entes máximos en la promoción, dirección, ejecución y evaluación del deporte del todo el país.

3.3.ANÁLISIS PROVINCIAL.

La Federación Deportiva del Azuay es el ente rector técnico y administrativamente del deporte de su provincia en específico de los cantones que la conforman, mediante las ligas cantonales y los clubes especializados, de ahí se sigue un proceso en la formación y obtención de resultados de los deportistas, desde las parroquias que conforman un Cantón, estos a su vez sostén de la Provincia, y aquella alimentación de la Nación.

La situación real y actual del deporte provincial, en lo concerniente a la conformación de las selecciones en los diferentes deportes, disciplinas, categorías masculina y femenina; a pesar de la existencia de un capital humano de deportistas en fase formativa y competitiva de los cantones, de aproximadamente 50 deportistas por cada liga cantonal, constituyen alrededor de 600 deportistas, de los cuales ni siquiera el 5% son parte de las selecciones de provincia; salve contadas excepciones. Ese es uno de los problemas que traen intrínseco otros, los cuales deben ser tratados desde el ministerio hasta las ligas cantonales.

3.4. ANÁLISIS INTERNO.

Liga Deportiva Cantonal de Sigsig, es el ente encargado en especial del deporte formativo, de la promoción del deporte para todos, de la práctica de la cultura física y la recreación. Todas estas actividades deben seguir la razón de ser de una liga cantonal, la formación de deportistas que conformen las selecciones provinciales y de ahí las nacionales, sin embargo la orientación y la visión del deporte, dentro del esquema mental de la población, es solamente recreativa, sin apuntar al olimpismo y el alto rendimiento. Si bien todos desean obtener campeonatos individuales y en equipo, la orientación esta hacia más el deporte doméstico, que bien forma parte de las pretensiones de liga cantonal, son de menos jerarquía en busca de los principales objetivos de una liga cantonal.

Es por eso que se busca constituirse en una institución integral que posibilite y facilite la práctica del deporte en todas sus expresiones y niveles, reuniendo a toda la población, convirtiendo el movimiento en una rutina de vida, priorizando la formación, el aporte al alto rendimiento y el olimpismo.

Al ser la niñez y juventud los protagonistas de todo el deporte nacional se busca destinar los esfuerzos, inversiones y resultados en base a sus ideales y sueños; lo cual se logrará conseguir con el trabajo mancomunado de todas las organizaciones deportivas del país, la provincia y el cantón.

4. MISIÓN (2011 - 2016)

Liga Deportiva Cantonal de Sigsig tiene como misión institucional impulsar la práctica del deporte, la actividad física y la recreación, integrando a toda la comunidad sigseña en la cultura del movimiento y la vida saludable, así como la masificación del deporte en sus diferentes disciplinas, el descubrimiento, seguimiento, entrenamiento y apoyo continuo a jóvenes talentos para alcanzar altos niveles de desempeño que permitan representar al cantón, provincia y país.

5. VISIÓN. (2011 – 2016)

Liga Deportiva Cantonal de Sigsig aspira convertirse en los próximos años en una institución que planifique y ejecute las actividades deportivas respondiendo a las exigencias de la sociedad y buscando el óptimo rendimiento deportivo y administrativo; capaz de aportar con deportistas de elite a nivel provincial y nacional, con una población activa que haga deporte, practique la actividad física y este dentro de una vida de recreación, salud y movimiento; consolidando su prestigio y ejemplo institucional en el cantón.

“No es lo que somos, es hacia donde nos dirigimos” Arthur Lenehan

6. POLÍTICAS.

6.1.Motivación. -Otorgación de reconocimientos, becas estudiantiles y deportivas a los deportistas destacados, que logren resultados a nivel de la provincia y del país.

6.2.- Entrenadores Especializados.-Contratar y preparar a entrenadores de alto nivel para las distintas disciplinas que se practica en liga cantonal, como también contribuir a la formación universitaria y de cuarto nivel.

6.3.Optima Infraestructura.- Mantener, remodelar y crear una infraestructura deportiva en óptimas condiciones, acorde con el desarrollo de la tecnología, como nexos con el turismo.

6.4.Acuerdos Institucionales.- Potenciar los acuerdos con otras instituciones públicas y privadas, consensos mutuos con los representantes de los clubes.

- 6.5.**Disciplina.-** Aplicar el reglamento disciplinario de acuerdo a las circunstancias, según se manifieste en el reglamento interno y en la Ley del Deporte Ecuatoriano.
- 6.6.**Capacitación.-** Capacitar, actualizar e innovar constantemente al talento humano.
- 6.7.**Legalidad.** -Respetar las normas emitidas desde los organismos superiores como Federación Deportiva del Azuay y el Ministerio del Deporte.
- 6.8.**Gestión.-** Para que los deportistas destacados del cantón, entrenen en niveles superiores, en provincia y a nivel nacional.
- 6.9.**Convenios.-** Mantener convenios para movilización con las empresas de transporte del Cantón.

7. VALORES.

Liga Deportiva Cantonal de Sígsg, en la práctica del deporte, la actividad física y la recreación, en la comunidad sigseña, niñez, juventud, adultos y adultos mayores hombres y mujeres, quiere inculcar valores tales como:

HONRADEZ:Liga cantonal de Sigsig busca inculcar en sus deportistas, el *juego limpio*, como parte de su formación deportiva y personal, el saber ganar y el aceptar las derrotas, pero siempre bajo principios de justicia y equidad.

RESPETO:Como valor mutuo dentro de todas las relaciones entre directivos, entrenadores, administrativos, deportistas y población en general; el cumplimiento de las reglas y normas como sinónimo de disciplina y buena educación, además la puntualidad como forma de respeto hacia los intereses de los demás.

IDENTIDAD:Es el valor que debe estar en el espíritu de los deportistas sigseños, como forma de auto reconocimiento, orgullo y sentido de pertenencia a una institución que representa a su cantón.Además la convicción de un libre pensamiento y una actitud crítica y democrática.

SOLIDARIDAD:El trabajo en equipo es fundamental en la consecución de los resultados de liga cantonal, anteponer los intereses personales por los intereses de equipo, formar un todo sólido ante los triunfos y las adversidades.

AUTOESTIMA:Impulsar la aceptación y la superación personal en bien del colectivo, cada quien formamos el sistema, el cual funciona si todas sus partes lo hacen. El sentirse importante dentro de la institución, consciente de que sus capacidades, habilidades y destrezas son aporte para el equipo.

RESPONSABILIDAD:Dentro de la formación deportiva y educativa de los deportistas que se cultivan en ser una persona seria y cumplida en sus pendientes, de lo establecido en acuerdos mutuos.

AMOR: El valor que encierra y está presente en todos los demás, cumplir con las actividades como deportista, estudiante, y parte de la sociedad con entrega y muestra de pureza en sus sentimiento y expresiones.

COMPROMISO: El valor de la palabra debe rescatarse, la confianza en nosotros y en los demás, sin la necesidad de contratos, el cumplimiento de lo dicho como muestra de la recta formación del deportista.

8. EJES ESTRATÉGICOS.

8.1.MASIFICACIÓN DEPORTIVA.

La estrategia de *masificar*, comprende luego de un análisis de las necesidades y exigencias deportivas en el contexto local, provincial y nacional, implementar nuevos deportes y nuevas disciplinas, con el fin de repartir oportunamente las capacidades de los deportistas, nuevas posibilidades en las cuales la niñez y la juventud puedan demostrar y explotar sus destrezas, capacidades y habilidades. Actualmente en Liga Cantonal se practica deportes tales como fútbol, baloncesto, ciclismo y atletismo; dentro del contexto provincial, se busca implementar deportes como la natación, tenis de mesa, otras modalidades de atletismo como saltos, lanzamientos, así también como deportes de combate, tales como tae, lucha, entre otros, de la misma manera implementar la iniciación en la gimnasia artística y rítmica, etc. Considerando como parte puntual y

necesaria para la consecución de esta estrategia, la infraestructura, instalaciones y más escenarios deportivos, así como la adquisición de nuevos implementos y aparatos deportivos.

De esta manera se busca distribuir a los deportistas en mayores prácticas deportivas, teniendo más opciones de aportar a las selecciones provinciales y nacionales.

8.2.DEPORTE FORMATIVO.

La razón de ser y de existir de una Liga Cantonal de Sigsig es la continua formación de deportistas en los diferentes deportes y disciplinas, empezando desde la iniciación deportiva que comprende las edades desde los 5 años en adelante, luego la formación en categorías infantiles y juveniles, todo esto con la finalidad de tener mayor y mejores deportistas en edad cadete, que a la postre con un entrenamiento de competencia, puedan llegar al alto rendimiento y al olimpismo.

Para que esta estrategia sea factible es necesario contar con más y mejores entrenadores especializados en su deporte o disciplina, bajo el criterio de una constante formación profesional, en bien de sus destinatarios, los deportistas. Así también contar con los implementos y aparatos e infraestructura de calidad.

Uno de los indicadores de la iniciación y formación deportiva, es tener a una gran cantidad de niños y jóvenes haciendo deporte, que esto se convierta en una actividad que los haga felices y los forme como seres humanos constantes, críticos, lógicos y democráticos; y de esta gran cantidad de deportistas, tratar de que un buen porcentaje continúen con sus entrenamientos y lleguen a ser campeones en diferentes niveles.

8.3.MARKETING DEPORTIVO.

Considerando el marketing como *“el conjunto de medios disponibles por las empresas para crear, conservar y desarrollar sus mercados o, si se prefiere, sus clientes”*²³

Son todas las estrategias comerciales, en base a la utilización de medios publicitarios para la propagación de los objetivos, principios y actividades que desarrolla y realiza

²³Estrategias del marketing Deportivo. Capítulo IV. pág. 196.

Liga Cantonal de Sigsig, con la finalidad de que los resultados vayan directamente encaminados a la consecución de los beneficios de los deportistas, que en términos comerciales, son los clientes a satisfacer dentro de liga cantonal.

Dentro de las estrategias de propagación, está inmersa y de mayor importancia la búsqueda de *sponsor*, el auspicio, convenios, contratos, acuerdos, con instituciones públicas y privadas, como política de *autogestión*, para adquirir y facilitar otros ingresos a ser utilizados dentro de uniformes, implementos deportivos, cuidados médicos, transporte, alimentación, y proyectos a largo plazo como la remodelación y construcción de instalaciones deportivas.

Así también la utilización de las NTICS (nuevas técnicas de información y comunicación) tales como publicación de prensa, en radio, televisión, la utilización de la internet y redes sociales, como medios de propagación de toda la información de Liga Cantonal, planes estratégicos, proyectos, imágenes, fotos, resultados, eventos, etc.

8.4.FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Dentro de la *gestión del talento humano* o del recurso humano, está la *formación del personal*, como estrategia para contar con trabajadores, entrenadores, personal administrativo y de servicio, presidentes de los clubes; bien formados en sólidos conocimientos, habilidades y valores, todos ellos que prestaran su servicio de calidad y calidez con la formación de los deportistas de Liga Cantonal.

Los programas y proyectos que se desarrollen y ejecuten en materia de capacitación y formación del talento humano, serán de manera específica y especializada, según las necesidades personales y de grupo de los trabajadores, cada quien será capacitado dentro de su campo de acción, sin dejar de lado la formación comunitaria, es decir en temáticas de interés social, tales como; preparación en valores, conservación de medio ambiente, mantenimientos de buen ambiente laboral, etc.

La capacitación y formación del talento humano de Liga Cantonal trata de ser avalado por los entes deportivos de prestigio, tales como Federación Deportiva del Azuay, Ministerio del Deporte, Comité Olímpico Ecuatoriano, Clubes especializados entre

otros, considerando el nivel de dificultad, ya sea inicial, medio o avanzado, esto según las necesidades de los trabajadores de Liga Cantonal.

Finalmente considerar que esta estrategia, es una de las claves fundamentales para la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo, con la pretensión de contar con el mayor personal calificado y de alto nivel académico a nivel de las ligas cantonales; sin duda esto se observara en la óptima y exitosa formación de los deportistas.

8.5.DEPORTE PARA TODOS.

Otro de los fines de Liga Deportiva Cantonal de Sigsig es la *inclusión deportiva*, misma que se da bajo los preceptos de los denominado *deporte para todos*, es decir conseguir que la mayoría de la población este inmersa en la práctica del deporte, la actividad física y la recreación, desde la infancia, en la iniciación deportiva, los niños y jóvenes en la formación deportiva, los adultos en la organización de eventos deportivos domésticos, los ancianos en la cultura del movimiento e inclusive aportar en inclusión de las personas con capacidades diferentes, etc.

Deporte para todos incluye buscar nuevas alternativas de práctica deportiva, nuevas formas de compartir y de movernos, la organización de festivales y campeonatos domésticos, tales como grupos de jorgas, instituciones educativas, caseríos, comunidades, parroquias y clubes, además la practicas de caminatas, los ciclo paseos, las carreras populares, los aeróbicos, la bailo terapia, entre otros. Son estas manifestaciones en las cuales la población sigseña podrá desenvolverse dentro del movimiento y una vida saludable.

9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

EJE ESTRATÉGICOS.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
MASIFICACIÓN DEPORTIVA.	<ul style="list-style-type: none">• Crear más y nuevas disciplinas deportivas de carácter formativo y olímpico, mediante la implementación de escuelas deportivas, para tener mayores posibilidades de aportar con mejores deportistas.• Adquirir implementos y aparatos deportivos para cada deporte y disciplina, mediante la gestión con la empresa pública y privada, para mejorar la calidad de la formación deportiva.• Remodelar y construir nuevas instalaciones deportivas, mediante la ejecución de convenios con los gobiernos locales y provinciales, para un óptimo rendimiento en los deportistas.
DEPORTE FORMATIVO	<ul style="list-style-type: none">• Crear nuevas escuelitas de formación deportiva en la mayoría de las categorías, mediante la adquisición de implementos deportivos, para impulsar la práctica deportiva desde tempranas edades.• Organizar eventos a nivel cantonal, en las categorías formativas, en las

	<p>distintas disciplinas, mediante la invitación y participación de la mayoría de los cantones de la provincia, para motivar a los deportistas en proceso de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la inversión económica en las categorías formativas, mediante la reducción de gastos en eventos domésticos, para impulsar el deporte formativo. • Participar en los eventos deportivos oficiales e invitaciones, mediante asistencia protagónica en los mismos, para fortalecer la formación deportiva.
<p>MARKETING DEPORTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web de Liga Cantonal de Sigsig, mediante la contratación de profesionales en sistemas, para propagar información de Liga Cantonal. • Crear un espacio radial y televisivo local, mediante la discusión de temas de interés deportivo social, para informar y formar a la población sigseña. • Crear proyectos, convenios y acuerdos con la empresa pública y privada, mediante la autogestión, para conseguir sponsor en diferentes aspectos, como

	transporte, salud, alimentación, vestuario e implementos ,etc.
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de capacitación específica del personal sea a nivel administrativo, contable, entrenamiento deportivo, gestión, superación, etc., mediante el análisis de las necesidades profesionales, para tener trabajadores de calidad. • Implementar clínicas y curso específicos para entrenadores deportivos, mediante petición a federación, para profesionalizar a los mismos. • Organizar eventos recreativos en los cuales participen todos los trabajadores, mediante socialización de los miembros de liga, para fortalecer las relaciones entre todos los integrantes de Liga Cantonal.
DEPORTE PARA TODOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos deportivos a nivel de amigos, instituciones educativas, comunidades, etc. mediante la participación mayoritaria, para impulsar la práctica del deporte. • Implementar actividades de movimiento y salud, mediante actividades de baile, caminata,

	<p>carrera, ciclo paseos, entre otros, para impulsar la cultura del movimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el campeonato inter clubes, mediante la participación mayoritaria de los deportistas en varias categorías y disciplinas, para impulsar la formación y práctica deportiva.
--	---

5.3.PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG 2012.

Liga Deportiva Cantonal de Sigsig con el afán de servir a la población sigseña, en especial a los deportistas en edades formativas, presenta el siguiente plan operativo que cristalizara todos los lineamientos planteados en el plan estratégico, así también dar cumplimiento a Ley del Deporte Ecuatoriano, en su artículo 135 sobre la otorgación de presupuesto luego de la presentación del POA.

PROYECTO N° 1.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SIGSIG.		
ESTRATEGIA: Masificación Deportiva.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Remodelar y construir nuevas instalaciones deportivas, mediante la ejecución de convenios con los gobiernos locales y provinciales, para un óptimo rendimiento en los deportistas.		
PROYECTO: “Readecuación y Remodelación de la Pista Atlética del Cantón Sigsig ”		
RESPONSABLE: LDCS. COLABORADORES: Clubes, Municipio de Sigsig y Empresa Privada.		
INICIO: enero/2012		FINAL: abril/ 2012.
RECURSO FINANCIEROS: 150.000Liga Cantonal de Sigsig y Municipio de Sigsig.		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.
• Elaboración y presentación del proyecto.	Nov – Dic/ 2011.	Proyecto
• Elaboración del plano.	Dic/2011	Plano
• Contratación de Arquitecto y trabajadores.	02 -06 Ene/2012	Contrato.
• Inicio de la obra	09 ene/2012	Fotos de la obra en construcción.
• Culminación de la obra	09 Abril/2012	Obra
• Inauguración de la nueva pista atlética.	16 abril/2012	Fotos, videos dela obra.
• Evaluación del proyecto.	18-20/abril	Informe final

PROYECTO N° 2.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SIGSIG.		
ESTRATEGIA: Marketing Deportivo.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Crear un convenio con la empresa de transporte público, mediante la autogestión, para conseguir sponsor en la movilización de los deportistas a los eventos deportivos dentro y fuera del Cantón.		
PROYECTO: “Convenio de Cooperación con la Empresa Unidas Cenepa y Express Sigsig de Transporte Publico del Cantón Sigsig”		
RESPONSABLE: LDCS. COLABORADORES: Clubes, empresa Cenepa y Express Sigsig.		
INICIO: Enero/ 2012		FINAL: Diciembre/2012.
RECURSO FINANCIEROS: Empresa de Transporte.		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.
Elaboración y presentación del proyecto	Nov- Dic/ 2011.	Proyecto
Reuniones con los directivos de las empresas Cenepa y Express Sigsig.	05-ene-2012 12-ene-2012.	Documentos aprobados.
Realizar el cronograma de servicios, lugares, horarios y número de unidades de transporte.	19-21-ene-2012	Cronograma.
Movilización a los distintos lugares de participación.	Todo el año.	Documento de firmas de responsabilidad.
Evaluación del proyecto	Dic/2012	Informe final
Renegociación del proyecto	Ene/2013.	Nuevo convenio.

PROYECTO N° 3.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.		
ESTRATEGIA: Formación y Capacitación del Talento Humano.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar clínicas y cursos específicos para entrenadores deportivos, mediante vinculación con organizaciones públicas y privadas, tales como federación, gobiernos locales y provinciales, COE, el Ministerio de Deportes, entre otros, para capacitar, formar y especializar a los mismos.		
PROYECTO: “Capacitación Técnica constante a entrenadores de LDCS”		
RESPONSABLE: LDCS. COLABORADORES: Clubes, Federación Deportiva del Azuay, Instituciones Educativas.		
INICIO: ene/2012		FINAL: dic/2012
RECURSO FINANCIEROS: LDCS y FDA.		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.
Elaboración y presentación del proyecto a la FDA.	Nov-Dic/2012	Proyecto
Reuniones con FDA.	03-ene/2012 10-ene/2012	Documentos aprobados.
Cronograma de Temáticas de las Clínicas y cursos.	11-13-ene/2012	Cronograma.
Propaganda anual de clínicas y cursos.	16-20/ene	Afiches.
Asistencia de entrenadores a clínicas, cursos y congreso dentro y fuera del cantón.	Ene – Dic/2012	Certificados.
Evaluación del proyecto.	Dic/2012.	Informe final.

PROYECTO N°4.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.		
ESTRATEGIA: Deporte para todos.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar actividades de movimiento y salud, mediante actividades de baile, aeróbicos, caminata, carrera, ciclo paseos, entre otros, para impulsar la cultura del movimiento.		
PROYECTO: “Domingos de movimiento en el Cantón Sígsig”		
RESPONSABLE: LDCS. COLABORADORES: clubes, entrenadores de liga cantonal, Municipio de Sigsig, Gobierno Provincial del Azuay.		
INICIO: enero/2012		FINAL: diciembre/2012
RECURSO FINANCIEROS: LDCS,Municipio de Sigsig, Gobierno Provincial del Azuay.		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.
Presentación del proyecto al municipio y gobierno provincial.	Nov –Dic/ 2011	Proyecto.
Realizar cronograma de eventos, lugar,tiempo,etc.	02-05-Ene/2012	Cronograma
Propaganda de los eventos.	Todo el año 2012	Afiches.
Contratación de instructores.	9-10-ene/2012	Contrato
Realización de distintos eventos todos los domingos de cada mes.	Ene-dic/2012	Fotos, videos.
Evaluación del proyecto	24-28-dic/2012	Informa final.

PROYECTO N° 5.

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Organizar el campeonato inter clubes, mediante la participación mayoritaria de los deportistas en varias categorías y disciplinas, para impulsar la formación y práctica deportiva.		
ESTRATEGIA: Formación Deportiva - Deporte para Todos.		
PROYECTO: “Realización del Campeonato Inter Clubes en el Cantón Sigsig”		
RESPONSABLE: Liga Deportiva. COLABORADORES: presidentes de los clubes.		
INICIO: 02/Mayo 2012		FINAL: 04/Julio 2012.
RECURSO FINANCIEROS: 10.000 Liga Deportiva Cantonal - Auspicios. – Donaciones.		
ACTIVIDADES.	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO.
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los directivos de los clubes. 	Miércoles 02/05 Miércoles 09/05 Miércoles 16/05	Inscripciones y reglamentación del evento.
<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda en radio, televisión e internet. 	15 – 30 mayo	Afiches del evento.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y entrega del calendario 	27-29 mayo	Calendario de juegos.
<ul style="list-style-type: none"> • Inauguración del evento. 	03 junio	Fotos y videos de la Inauguración.
<ul style="list-style-type: none"> • Clausura y premiación del evento. 	Sábado, 30 junio	Medallas, trofeos, fotos, videos.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del evento. 	2-4 julio	Informe final.

CRONOGRAMA GENERAL ANUAL DE ACTIVIDADES DE LDCS.

Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO
1	Readecuación y Remodelación de la Pista Atlética del Cantón Sigsig	Enero a Abril del 2012.
2	Participación en las Festividades del Patrono San Sebastián.	18-19-20 de enero del 2012.
3	Programa Deportivo – Cultural por las fiestas de Carnaval.	Febrero.
4	Participación en las festividades de cantonización del cantón Sigsig.	Abril del 2012.
5	Participación en las festividades de la Virgen María Auxiliadora.	Mayo del
6	Realización del Campeonato Inter Clubes en el Cantón Sigsig.	Mayo a Julio del 2012.
7	Domingos de movimiento en el Cantón Sigsig.	Enero a Diciembre del 2012.
8	Capacitación Técnica constante a entrenadores de LDCS.	Enero a Diciembre del 2012.
9	Convenio de Cooperación con la Empresa Unidas Cenepa y Express Sigsig de Transporte Publico del Cantón Sigsig.	2012Enero a Diciembre del 2012.
10	Participación en los Inter Cantonales, en los distintos deportes y categorías.	Mayo a Septiembre del 2012.
11	Organización de inter comunidades	Junio 2012.
12	Participación de la Jornadas Deportivas Sigseñas.	Agosto 2012.
13	Organización de Inter Jorgas.	Octubre 2012.

5.4.EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Parte del proceso del plan estratégico y el plan operativo anual, es fundamental la evaluación y seguimiento del mismo, que será de forma constante y anual, dado que su flexibilidad y los cambios inesperados en el transcurso de la administración, permite realizar cambios o fortalecer los aciertos, bajo el siguiente esquema:

ESTRATEGIA	PROYECTO	CRITERIO DE MEDIDA	INDICADORES DE LOGRO	ACCIONES DE MEJORA.
DEPORTE FORMATIVO	Organizar el campeonato inter clubes.	Que participe el 100% de los clubes. Que en la premiación exista el 80% de acogida por parte de los clubes.	Número de clubes y deportistas participantes. Porcentaje de participación de la comunidad en la clausura.	Creación de nuevas disciplinas. Optimizar la duración del evento.
MASIFICACIÓN DEPORTIVA	Readecuación y Remodelación de la Pista Atlética del Cantón Sigsig.	Que el 100% de la construcción este al tiempo establecido. Que exista un 70% de disciplinas atléticas.	Índice de deportistas usuarios de la pista. Índice de deportistas por disciplina.	Mantenimiento quincenal de la pista. Elaborar un cronograma de utilización de la pista.
MARKETING DEPORTIVO.	Convenio de Cooperación con las Empresas de	Que el 100% de las unidades móviles participen. Que se realice el 100% de los viajes.	Número de unidades móviles participantes. Número de viajes realizados.	Conseguir llenar la unidad con familiares y comunidad en general. Crear normas de

	transporte.			comportamiento dentro de la unidad.
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Implementar clínicas y cursos específicos para entrenadores deportivos.	Que el 100% de entrenadores participe. Acogida del entrenador de otras ligas. Interés por las temáticas. El conocimiento adquirido.	Cantidad de cursos y clínicas anuales. Cantidad de entrenadores de otras ligas. Porcentaje de participación diaria. Resultados de las pruebas de aplicación.	Implementar mayor cantidad de curso y clínicas. Propagar la información de los cursos. Control de asistencia diaria. Fortalecer conocimientos débiles
DEPORTE PARA TODOS.	Implementar actividades de movimiento y salud, a través del baile, caminata, etc.	Que el 70% de la población activa participe. Que el 20% sea testeado mensualmente. Variedad en actividades trimestrales.	Porcentaje de población participante. Resultados de los test. Cantidad de actividades trimestrales.	Propagación de la información. Reprogramar actividades. Implementar nuevas formas de movimiento.

5.5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

- **FALTA DE ORIENTACIÓN DEPORTIVA.**-Las actividades desarrolladas por Liga Cantonal de Sigsig, están orientadas a la formación deportiva, sin embargo gran parte del presupuesto anual es utilizado en la organización de eventos domésticos, que constituyen “Deporte para todos” es decir en la población recreativa. Dado que en la organización de eventos, es necesario contratación de arbitraje, propaganda, uso de implementos deportivos, premiación, etc. constituye un gasto aproximado de 4000 a 6000 dólares, si consideramos que se organizan de dos a tres campeonatos al año, cuenta con un acumulado de valor aproximado de 12000 dólares anuales. Si el presupuesto anual es de 42.000, resulta que el 30% es utilizado en estos eventos, dejando un 70 % para el entrenamiento del deporte formativo en escuelas deportivas, además si se considera la utilización en la compra de nuevos implementos, pagos de personal técnico y administrativo, pago de impuestos, etc. Es importante señalar que en estos campeonatos también participan los grupos en edades formativas. En estos eventos deportivos se practican por lo general el fútbol, indor, básquet; que no son deportes considerados como prioritarios dentro del cuadro olímpico del Ecuador. (Cfr. Infra).
- **ESTRUCTURA DÉBIL.**- El funcionamiento del directorio de LDCS, está conformado por los representantes de cada club, los cuales conforman presidente, vicepresidente, vocales principales, vocales suplentes, sin considerar las funciones de secretaria, tesorera, contador y guardianía; todo esto constituye una estructura débil dado que el directorio es un grupo aislado, cada miembro funciona por separado, es decir no existe unión y trabajo en equipo. Se manifiesta que el directorio de LDCS, está completo solo el día de las elecciones, a partir de ahí, muchas de las reuniones no se da *quórum*, por lo que al final las decisiones las toma solamente el presidente; lo que resulta las falencias en los resultados administrativos y deportivos. Entonces el directorio de LDCS muchas

veces está formado solo por el presidente, lo que hace pensar en falta de *voluntad*, añadiendo que no son remunerados.

- ANTIPATÍA ENTRE LDCS y FDA.- La LDCS depende técnica y administrativamente de la FDA; sin embargo existe un *divorcio*, en las relaciones en pro de la formación deportiva, si bien el papel principal de las ligas cantonales es *alimentar* con deportistas a sus respectivas federaciones, el papel de este es facilitar (mediante la ayuda con entrenadores, capacitación, organización de festivales deportivos, visitas técnicas) la misión a la LDCS, que se queja de lo propio, la ausencia de entrenadores, no existe la organización de festivales (inter cantonales) no hay capacitación a sus entrenadores, y peor aún hay visitas de carácter técnico con la finalidad de observar talentos en potencia. Por su parte FDA, argumenta que LDCS no hace conocer sus necesidades y que equivoca la orientación de la misión de una liga deportiva. Si estas dos organizaciones no trabajan en conjunto difícil es el cumplimiento del objetivo principal de formar deportistas con miras al alto rendimiento y el olimpismo. Por otra parte se manifiesta ciertas preferencias a determinadas ligas cantonales, al final esto se convierte en un problema infantil político. Cabe recalcar que de los cinco periodos estudiados solamente uno mantuvo buenas relaciones con FDA.
- INTERÉSES POLÍTICOS.- Las relaciones entre LDCS y el Municipio de Sígsig, no han sido del todo fructuosas, las orientaciones políticas y la ideología tanto de los integrantes (presidente) de LDCS y del gobierno local (alcalde(a)) no son las mismas, por lo que se antepone el *interés político*, por encima del beneficio del deporte cantonal y por ende de los deportistas de la institución. Sin embargo algo se ha hecho en los periodos analizados, la adquisición en comodato del coliseo de deportes, ayuda con pago de salario a entrenadores de escuelas deportivas, adecuación de las instalaciones del estadio municipal, etc. Pero la existencia de trabajo mutuo mediante la gestión de proyectos es nula, más bien la relación de LDCS ha sido de mayor beneficio directamente con el Gobierno Provincial del Azuay, quienes han colaborado en la organización de campeonatos, el proyecto de “Barrio Activo”, obras de infraestructura, etc. Muy por el contrario no habido la suerte de coincidir en el mandato de una relación presidente-alcalde de la

misma visión política, que si bien facilitaría el trabajo, no es la solución, claro está que se debe dejar de lado estos intereses y direccionar ideas y acciones en bien del deportista sigseño.

- **AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN.**- “El éxito no se improvisa”. Todas las actividades desarrolladas por LDCS, se han regido por el calendario de la FDA, y por las acciones realizadas todos los años, durante muchos años, como es la organización de eventos deportivos y la participación en Inter Cantonales y en las festividades religiosas, culturales y cívicas del Cantón, si bien son parte importante dentro del sentido de LDCS, no constituye *innovación*, mediante el manejo de un *plan estratégico*, y la ejecución de *proyectos*, como política de *autogestión*, ya que el presupuesto del Ministerio de Deportes, no es suficiente para las aspiraciones de LDCS, es así que las fuertes relaciones con las instituciones públicas y privadas son estrategia básica en la consecución de los objetivos de LDCS. El contar con una planificación a largo plazo (plan estratégico) y otra a corto plazo (proyectos) primeramente define la identidad, misión, visión, políticas, valores y estrategias de una institución deportiva en este caso; causa de la ausencia de una planificación ha sido la falta de evaluación por parte de los entes superiores, así también el trabajo y el consenso de los miembros de LDCS, ya que una sola persona, piensa menos que varias, es decir planificar requiere el aporte de muchas ideas y la unión de varios ideales.

RECOMENDACIONES.

- LDCS, debe orientar dentro de su misión institucional el “deporte formativo”, el trabajo con las edades en proceso de formación, si bien si se lo realiza en las escuelitas deportiva; la utilización de recursos financieros deben ser destinados en su mayoría a este proceso, con la visión a corto plazo de que nuestros deportistas, formados en liga cantonal, sean parte de las selecciones provinciales en primera instancia y posteriormente nacionales, y la visión a largo plazo de que sean campeones nacionales, sudamericanos, bolivarianos y mundiales, esto ya en su formación competitiva de alto rendimiento, quienes hagan de su profesión ya no solo diversión, sino su profesión, su trabajo diario. Para la consecución de estos objetivos es preciso llevar una administración en la cual se rija por principios o ejes estratégicos, mismos que han sido planteados anteriormente, la unión de aquello, junto con el trabajo en equipo y sobre todo la voluntad de querer ser y llegar a ser algo.
- LDCS, debe antes de nada cambiar el funcionamiento y la estructura de su directorio, este constituye el pilar en el cual se fundamenta los servicios que presta a la población deportiva del cantón. El directorio es el grupo humano, líderes en la formación deportiva, conjuntamente con el personal administrativo y de servicio y los entrenadores; un mal funcionamiento del directorio repercute en las relaciones labores dentro del contexto de liga cantonal. LDCS debe hacerse fuerte desde arriba, desde el presidente hasta el guardián, considerar que todos son importantes dentro de liga cantonal. El primer punto es conseguir que en las asambleas estén la mayoría de los integrantes, que exista ese compromiso serio, luego la designación de actividades en comisiones, las cuales sean responsables de aquello; reitero el directorio no lo es solo el presidente.
- LDCS, debe reiniciar y fortalecer las relaciones institucionales con FDA, el trabajo conjunto hará posible la consecución de los objetivos de ambas instituciones, ya sea mediante programas, proyectos, visitas técnicas, reuniones mensuales, en las cuales se exponga las necesidades de ambas partes; siempre dejando de lado conflictos antipáticos, políticos y resentimientos; el principal

problema es culparse mutuamente, es urgente la solución de problemas y poner en marcha actividades en beneficio de los deportistas de las instituciones a las cuales pertenecen. Las instituciones no deben esperar una de la otra, el trabajo programado al inicio del año, permitirá fortalecer sus relaciones.

- LDCS, debe ser objetivo en su misión como institución deportiva; debe consignarse como principio ético, la supeditación de los intereses particulares por lo de grupo, muchas veces los cargos deportivos han servido de ventana para posteriormente conseguir cargos políticos en otro nivel, esta visión de los directivos ha equivocado el camino al éxito deportivo. Entonces luego de haber puesto claro la misión del directivo, fortalecer las relaciones principalmente con el gobierno local, así como el provincial, así mismo con la presentación de proyectos en bien de los deportistas del cantón.
- LDCS, como una institución que persigue fines y objetivos, deberá en primera instancia contar con una misión que clarifique su razón de ser, una visión en la cual se señale el horizonte hacia donde llegar, esto permitirá adquirir una identidad personalizada dentro del contexto deportivo cantonal, además el planteamiento de estrategias para la consecución de la misión, el uso de programas y proyectos que operacionaliza las estrategias, todo esto contemplado en un sólido plan estratégico. Una de las diferencias con los países de primer mundo como se los conoce, es que ellos saben lo que harán en el 2020 por citar un tiempo; nuestro país carece de esta visualización, que se ha constituido en un problema de idiosincrasia, el vivir el hoy por el hoy, improvisando y dejando todo a la suerte; es por eso que la planificación es el arte de llegar al éxito.

BIBLIOGRAFÍA.

- BLANCO, Eduardo. *Manual de la Organización Institucional del Deporte*. Ed. Marcambo. Barcelona s.f. 371 pag.
- CAÑIZARES Ernesto. (Profesor de La Universidad de Cuenca). *Administración en el Deporte*. Texto interactivo. PP. 41-125.
- COMITE OLIMPICO INTERNACIONAL.1999.*Manual de Administración Deportiva*. Lausana, Suiza. PP. 115-352.
- COMITE OLIMPICO INTERNACIONAL. *Curso de dirigentes del Deporte*.1986.Lausana, Suiza. PP. 15-257.
- FERRARA, y otros. *La Gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Ed. Paidotribo. Barcelona.2007. 525 pag.
- FERNANDEZ VASQUEZ, Jorge J. *Vademécum de protocolo y ceremonial deportivo: La Organización de distintos eventos deportivos*. Ed. Paidotribo. Barcelona. 1era edición. 2005. 188 pág.
- GUTIERREZ BETANCOURT Juan Francisco. *Fundamentos de Administración Deportiva*. Ed. Kinesis. 2003. Pp. 11-24.
- JACSON, y otros.*Manual de Administración Deportiva*. Comité Olímpico Internacional. Lausana 1999. 448 pág.
- PARIS ROCHE, Fernando. *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Ed. Paidotribo. 4ta edición. 2007. 171 pág.
- QUESADA RETTECHLEG, Sergio y DIEZ GARCIA Maria Dolores. *Dirección de Centros Deportivos, principales funciones y habilidades del director deportivo*. Ed. Paidotribo. 2007. PP. 27-253.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- Rubén Barral. *La gestión en el deporte social*.
<http://www.efdeportes.com/efd115/la-gestion-en-el-deporte-social.htm>.
- www.deportes.gob.ec.
- www.ministeriodeldeporte.gob.ec.
- www.fedeazuay.com.
- <http://www.efdeportes.com/efd128/el-marketing-deportivo.htm>
- <http://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>.
- <http://www.pwc.com/py/es/herramientas-para-administrar-recursos-humanos>

CURSO Y SEMINARIOS:

- RAMIREZ MORA, Julio. *El deporte como política de estado*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Educación Física, Deportes y Recreación. Guayaquil-Ecuador, 27 de julio de 2009.

ANEXOS.

INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LDCS. (LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG)



SEDE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SÍGSIG



COLISEO MUNICIPAL DE SÍGSIG



ESTADIO MUNICIPAL DE SIGSIG



CANCHA SINTÉTICA SÍGSIG.



CANCHAS DE USO MÚLTIPLE

MODELO DE ESTATUTO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL²⁴

CAPITULO I

GENERALIDADES

CONSTITUCIÓN, SEDE Y FINES

Art. 1. En el cantón....., provincia de, se constituye la Liga Deportiva Cantonal de, como una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, ajena a toda actividad política o religiosa, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica y que se rige por la Ley de Cultura Física Deportes y Recreación, su Reglamento General por el presente Estatuto y sus reglamentos y más normativa conexas, al tenor de lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 2. La Liga Deportiva Cantonal de.....se someterá en el aspecto técnico y administrativo a las disposiciones dictadas por la Federación Deportiva Provincial de....., conforme lo dispuesto en el artículo 41 del reglamento a la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 3. La Liga Deportiva Cantonal de.....estará constituida por los siguientes Clubes Deportivos activos:....., constituido mediante Acuerdo No....., de..... y las Ligas Deportivas Parroquiales activas:.....constituida mediante Acuerdo No....., de.....;.....que suscribieron el Acta de Fundación y las que posteriormente se incorporen previo cumplimiento de las disposiciones legales y aprobación del Directorio.

CAPÍTULO II

DE LA SEDE

Art. 4. La Liga Deportiva Cantonal de..... tiene su domicilio y sede en el cantón -----
-----, provincia de -----.

²⁴El presente modelo de estatuto para la formación de una Liga Deportiva Cantonal, corresponde a la antigua ley del deporte ecuatoriano, pero es válido y modificable según la nueva ley del deporte ecuatoriano.

CAPÍTULO III

DE LOS FINES

Art. 5. Son fines y objetivos de la Liga, los siguientes:

- a. Difundir y fomentar por todos los medios posibles la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus afiliados y de la comunidad;
- b. Propender al mejoramiento físico y deportivo de los afiliados, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en los eventos, campeonatos y actividades planificadas;
- c. Organizar y participar en cuantos eventos y compromisos deportivos se comprometa la Liga, estableciendo y fomentando relaciones con organismos deportivos provinciales y nacionales;
- d. Velar por el bienestar, la seguridad física y moral de sus filiales;
- e. Mejorar las condiciones alimenticias de los deportistas para un mejor rendimiento;
- f. La Liga llevará como principio fundamental “-----”;
- g. Desarrollará y propiciará el deporte en la juventud; y,
- h. Buscar talentos deportivos jóvenes y participar en las competencias oficiales, planificadas por los organismos deportivos superiores.

TÍTULO II

DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS PARROQUIALES AFILIADOS

Art. 6. La Liga Deportiva Cantonal “-----” está conformada por los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales activos legalmente constituidos, quienes deberán cumplir como únicos requisitos el presentar su respectivo Acuerdo de constitución y registro del Directorio otorgados por el Ministerio del Deporte- Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS

PARROQUIALES CAFILIADOS

Art. 7. Son derechos de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales:

- a. Participar con sus representantes para elegir y ser elegidos;
- b. Participar de todos los beneficios de la Entidad;
- c. Recibir ayuda técnica, deportiva, moral y económica de la Liga como tal de acuerdo a la disponibilidad de la Liga; y,
- d. Intervenir directa y activamente en la vida de la Liga.

Art. 8. Son deberes de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales:

- a. Cumplir con las obligaciones que se imponen al ingresar como filial de la Liga Deportiva Cantonal “-----”;
- b. Observar y cumplir con la Constitución Política de la República, la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General, Estatuto y reglamentos de la Federación Deportiva Provincial de....., el Estatuto y reglamento interno de la Liga y demás leyes aplicables;
- c. Los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales deberán pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea General, en forma puntual;
- d. Los representantes de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales deberán desempeñar los cargos o comisiones que les fuere encomendados;
- e. Velar por el prestigio de la Liga, en todas las actividades en que participe;
- f. Intervenir disciplinariamente en todos los eventos deportivos de la Liga, siempre que fueran requeridos; y,
- g. Todas las demás que se desprendiesen del contenido del Estatuto y reglamentos internos de la Liga.

CAPÍTULO II

DEL INGRESO Y SALIDA DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS

PARROQUIALES AFILIADOS

Art. 9. El carácter de filial puede suspenderse o perderse por las siguientes causas.

- a. Deber cuotas a la Liga por tres meses consecutivos o más;
- b. Por agresiones físicas o verbales entre directores, técnicos y/o deportistas;
- c. Por negarse a participar en eventos o programaciones organizadas por la Liga o por los organismos rectores del deporte a la cual la institución es afiliada;
- d. Faltar a los reglamentos en el desarrollo de actos, sesiones, competencias o cualquier evento deportivo en el que participe su Club o Liga Deportiva Parroquial a través de sus dignatarios, deportistas y/o socios;
- e. Actos que impliquen desacato a la autoridad de la Liga, debidamente comprobados;
- f. Para el caso de deportistas, por participar en eventos cantonales, parroquiales, provinciales o nacionales, en representación de otro Club o Liga Deportiva Parroquial; sin la respectiva autorización;
- g. Por faltar gravemente a este Estatuto, al reglamento interno, reglamentos de eventos deportivos organizados por la Liga Deportiva Cantonal -----, o por los organismos deportivos superiores del deporte, a los cuales es afiliada la Liga;
- h. Faltas consecutivas de orden legal;
- i. Por desafiliación voluntaria solicitada al Directorio;
 - a. Por expulsión decidida por la Asamblea General, de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento correspondiente;
 - b. Por disolución o liquidación del Club o Liga Deportiva Parroquial, previo conocimiento y aprobación del Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación; y,
 - c. Las demás contempladas en la Ley, el Estatuto y el reglamento interno.

En el caso de que uno de los Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales afiliados a la Liga soliciten su suspensión en forma voluntaria, éstos deberán estar al día en sus obligaciones con la Liga.

Art. 10. El tiempo máximo que podrá durar la suspensión temporal será el de un año, según la gravedad de la falta. Una vez concluido el período de la sanción o transcurrido por lo menos el 50% del período de ésta, el sancionado podrá pedir su reincorporación a la Liga mediante solicitud escrita dirigida a la Asamblea General, previo informe favorable del presidente de la Liga.

Art. 11. Si la sanción impuesta por la Liga Deportiva Cantonal de.....a uno o más Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales afiliados a ésta es la de suspensión temporal, esta sanción regirá para todas las actividades deportivas de dicho o dichos Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales.

Los sancionados por falta de pago podrán pedir su rehabilitación, una vez que hayan cancelado todo lo adeudado.

Art. 12. Se garantiza a todos los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales el derecho a la defensa y el debido proceso.

TÍTULO III

DE LOS ORGANOS DE LA LIGA

Art. 13. Los Órganos de la Liga, son: la Asamblea y el Directorio.

CAPÍTULO I

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 14. La Asamblea General, es el máximo organismo de la Liga, deberá estar integrada por dos representantes legalmente acreditados de cada uno los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales con personería jurídica, que hayan registrado su Directorio en el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación y que se encuentren en ejercicio de sus derechos.

Art. 15. Los representantes son: el Presidente y el Vicepresidente de cada uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, a falta de ellos, serán subrogados por los vocales principales o suplentes en orden de elección.

Art. 16. La Asamblea General podrá ser ordinaria o extraordinaria. La Asamblea General Ordinaria se reunirá una vez al año, dentro de los primeros tres meses, previa convocatoria escrita, ordenada por el Presidente, con un mínimo de ocho días de anticipación. La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier día del año.

Art. 17. La Asamblea General se instalará con la presencia de los representantes de por lo menos la mitad más uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, en caso de no existir quórum a la hora señalada, la sesión se realizará una hora después con el número de Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales afiliados representados, presentes. Dicha advertencia, se hará constar en la convocatoria.

Art. 18. Las Asambleas Ordinarias y las Extraordinarias serán convocadas por el Presidente o por quien hiciere sus veces, por propia iniciativa o a petición de los miembros que representen por lo menos la tercera parte de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, con ocho días de anticipación a la sesión, mediante carta enviada a cada uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales socios de lo cual deberá quedar constancia de su entrega; y/o, a través de una publicación por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación de la ciudad a la que pertenece la Liga; además, se fijarán carteles en lugares visibles de la sede de la Liga.

Art. 19. Toda Asamblea General, será presidida por el Presidente de la Liga y a falta o ausencia de éste por el Vicepresidente, o por uno de los vocales principales osuplentes, en su estricto orden de elección.

Art. 20. Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría simple de votos, es decir, con la mitad más uno de los representantes asistentes y debidamente acreditados. Cada socio tendrá derecho a un voto y en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente

Art. 21. En las elecciones el voto podrá ser secreto o público a juicio de la Asamblea. La decisión de todo asunto que comprometa el buen nombre de cualquier dirigente, Club o Liga Deportiva Parroquial afiliados se hará necesariamente por voto público y razonado.

Art. 22. Son atribuciones de la Asamblea:

- a. Elegir por votación directa, secreta o pública al: Presidente, Vicepresidente, tres Vocales principales y tres Vocales Suplentes, proclamarlos y posesionarlos en sus cargos;
- b. Conocer y aprobar los reglamentos internos formulados por el Directorio;
- c. Conocer y aprobar los informes financieros de los ingresos y gastos anuales presentados por el Presidente y Tesorero o responsable del área financiera, en la Asamblea General Ordinaria de cada año;
- d. Conocer, aprobar y resolver los informes de las Comisiones;
- e. Reformar el Estatuto y disponer el trámite ante el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación;
- f. Fijar cuotas ordinarias y extraordinarias a las filiales;
- g. Autorizar la enajenación de los bienes inmuebles de la Liga Deportiva Cantonal;
- h. Aprobar el Plan de Actividades y el Presupuesto presentado por el Directorio;
- i. Aprobar el Reglamento de gastos e inversiones; y,
- j. Los demás que se desprendiesen del contenido del presente Estatuto.

CAPITULO II

DEL DIRECTORIO

Art. 23. El Directorio es el organismo ejecutor de las actividades de la Liga estará integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Tres vocales principales y Tres vocales suplentes.

Art. 24. El Directorio será elegido por un período de cuatro años; pudiendo ser reelegido en forma inmediata por una sola vez. Para una nueva postulación al mismo cargo, deberá transcurrir un período, de conformidad con la Disposición General Quinta de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación

Art. 25. El Directorio sesionará por lo menos una vez al mes o cuando lo convoque el Presidente, o lo soliciten por lo menos tres miembros del directorio, o el 20% de los representantes de los clubes filiales o de las ligas parroquiales.

Art. 26. El quórum reglamentario para sesiones del Directorio será el de la asistencia de cuatro de sus miembros.

Art. 27. El Directorio reglamentará la forma de presentación de las solicitudes de los clubes y de las ligas parroquiales que desearan ingresar a la Liga.

Art. 28. Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría simple de votos; es decir, con la mitad más uno de sus miembros. El Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 29. Las sesiones del Directorio serán convocadas por el Presidente, en su ausencia temporal o definitiva de este, por el Vicepresidente, o por quien haga sus veces.

Art. 30. Funciones y atribuciones del Directorio:

a. Cumplir y hacer cumplir la Ley, las disposiciones del presente Estatuto y de los reglamentos, así como las resoluciones de Asamblea General;

b. Conocer acerca de las solicitudes de afiliación y presentarlas ante la Asamblea General, para su aprobación o negación;

c. Elaborar la proforma presupuestaria y presentarla a conocimiento y aprobación de la Asamblea General;

d. Designar las Comisiones que fueren necesarias para el buen funcionamiento de la Liga;

e. Juzgar y sancionar a los dirigentes, jueces, técnicos o deportistas de conformidad con las disposiciones reglamentarias, garantizando el derecho a la defensa;

f. Nombrar anualmente dentro de sus tres primeras sesiones a: secretario, tesorero, síndico, médico, y otros empleados indispensables para el mejor funcionamiento de la Liga;

g. Nombrar a los empleados de la Liga que a su juicio sean necesarios para su buena marcha y señalarles sus obligaciones y remuneraciones de acuerdo al Código del Trabajo;

h. Preparar y presentar el proyecto de reglamento interno de la Liga, para la aprobación de la Asamblea General;

i. Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;

j. Presentar ante la Asamblea General para su conocimiento y aprobación en la sesión ordinaria, la proforma presupuestaria para el período inmediato;

k. Presentar anualmente ante la Asamblea General su informe de labores; y,

l. Todas las demás que les asigne este Estatuto, los reglamentos y la Asamblea General.

TITULO IV
DE LOS INTEGRANTES DEL DIRECTORIO DEL PRESIDENTE Y DEL
VICEPRESIDENTE

Art. 31. Para ser electo Presidente y Vicepresidente de la Liga, se requiere:

- a.** Ser ecuatoriano;
- b.** Ser representante debidamente acreditado de uno de los Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales filiales con personería jurídica;
- c.** Haber ejercido la dirigencia deportiva por más de un año a la fecha de la elección; y,
- d.** Residir en el cantón por lo menos dos años antes a la fecha de la elección.

Art. 32. Son deberes y atribuciones del Presidente:

- a.** Rendir caución previa a la posesión y desempeño del cargo;
- b.** Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Liga;
- c.** Es el representante de la Liga ante la Asamblea General de la Federación Deportiva Provincial de.....;
- d.** Convocar asamblea General;
- e.** Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de procedimientos que contemplen las acciones de control para precautelar el uso eficiente de los recursos materiales y financieros;
- f.** Presentar al Directorio para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Liga, tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad;
- g.** Tramitar a favor de la Liga, cuando fuere del caso, las herencias, legados y donaciones;
- h.** Presidir las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio;
- i.** Legalizar con su sola firma los documentos oficiales de la Liga;
- j.** Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga;
- k.** Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;
- l.** Presentar a la Asamblea General Ordinaria su informe de labores cada año;
- m.** Vigilar las actividades de Tesorería, Secretaría y demás áreas de la Liga y hacer las recomendaciones que crea necesarias en cada caso;
- n.** Informar al Directorio las anomalías que encuentre, para su solución;

- o.** Firmar conjuntamente con el Secretario, las actas respectivas; y,
- p.** Las demás que le asigne el presente Estatuto, el reglamento interno, la Asamblea General y el Directorio.

Art. 33. El Vicepresidente, colaborará con el Presidente en todos los actos y funciones encomendadas por las autoridades de la Liga.

Art. 34. El Vicepresidente subrogará al Presidente en caso de ausencia temporal, pero si la vacante fuere definitiva, ya sea por imposibilidad que dure más de dos meses, fallecimiento o renuncia indeclinable, el Vicepresidente asumirá la Presidencia hasta que la Asamblea General nombre al Titular estatutariamente, el que durará en el cargo el periodo faltante del que cesó en su cargo y es reemplazado.

Tendrá las mismas atribuciones y obligaciones que el Presidente, durante el tiempo que dure la subrogación.

TITULO V

DE LOS VOCALES PRINCIPALES

Art. 35. Son deberes y atribuciones de los vocales principales:

- a.** Concurrir a las sesiones de las Asambleas Generales y Directorio;
- b.** Cumplir con las disposiciones de la Asamblea General;
- c.** Reemplazar al Presidente o al Vicepresidente en el caso de falta; ausencia o impedimento de éstos, en orden de su nombramiento; y,
- d.** Las demás que le asigne el presente estatuto, reglamento, la Asamblea General y el Directorio.

TITULO VI

DE LOS VOCALES SUPLENTES

Art. 36. Los Vocales Suplentes reemplazarán, en el orden de su elección, a los Vocales Principales, en casos de impedimento o de ausencia temporal o definitiva, con las mismas funciones y atribuciones.

TITULO VII

DEL SECRETARIO

Art. 37. Son funciones del Secretario:

- a.** Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General y del Directorio con derecho a voz. Las convocatorias se harán en forma prescrita en este Estatuto y llevarán las firmas del Presidente y Secretario de la Liga;
- b.** Llevar un Libro de Actas de las sesiones de la Asamblea General, de Directorio y otros que a su juicio creyera convenientes;
- c.** Mantener la correspondencia oficial y los documentos de la Liga;
- d.** Tener a su cargo el archivo de la Liga y el inventario completo de la misma;
- e.** Suscribir con el Presidente las Actas respectivas;
- f.** Publicar los avisos que disponga la Asamblea General, el Directorio; y, el Presidente;
- g.** Conceder copias certificadas de los documentos de la Liga, previa autorización del Presidente;
- h.** Facilitar al Directorio y al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones;
- i.** Informar a los socios sobre las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones, sobre asuntos que deben ser conocidos por ellos;
- j.** Notificar por escrito a la Asamblea General; a los Presidentes de las Comisiones; y, a los Clubes afiliados, las sanciones y penas impuestas por el Directorio;
- k.** Hacer conocer los acuerdos, votos de aplauso y demás resoluciones que la Asamblea General y el Directorio hubiesen expedido y enviar oficios;
- l.** Comunicar a Tesorería el ingreso y salida de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales;
- m.** Mantener en orden alfabético un registro de todos los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales; y,
- n.** Las demás establecidas en el presente Estatuto, reglamento interno, por la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

CAPÍTULO VIII

DEL TESORERO

Art. 38. Son deberes y atribuciones del Tesorero

- a.** Rendir caución previa a la posesión y desempeño del cargo;
- b.** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Entidad;
- c.** Someter a consideración del Directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación;
- d.** Asesorar a la Asamblea General, al Directorio y al Presidente sobre aspectos de orden financiero;
- e.** Verificar la legalidad, procedencia y oportunidad de los pagos;
- f.** Velar que se observen las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma intacta e inmediata;
- g.** Suscribir los cheques conjuntamente con el Presidente, quienes serán responsables de verificar que el proceso de control interno, previo al desembolso haya sido cumplido y que la documentación este completa, antes de autorizarlos con su firma;
- h.** Entregar al Presidente de la Liga los informes financieros, para conocimiento, legalización y aprobación de la Asamblea General;
- i.** Participar en la elaboración y entrega oportuna de la proforma presupuestaria para la aprobación de la Asamblea General, así como el proyecto de reformas al presupuesto;
- j.** Mantener el libro Auxiliar de Bancos actualizado con las correspondientes conciliaciones bancarias mensuales;
- k.** Controlar la correcta administración del fondo rotativo y caja chica y autorizar su reposición y liquidación;
- l.** Participar en los avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas - recepciones de los bienes de la Entidad y sus filiales;
- m.** Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios;
- n.** Diseñar, implantar y mantener actualizado el sistema específico de tesorería;
- o.** Recaudar oportunamente los fondos que les corresponda de conformidad a la Ley, reglamentos y contratos;

- p.** Presentar al Presidente, el reporte diario de recaudación, adjuntando las respectivas notas para su registro;
- q.** Entregar los cheques directamente a los beneficiarios, previa la verificación de: la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de la documentación sustentadora y del cumplimiento de las disposiciones legales, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior;
- r.** Establecer salvaguardas físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia;
- s.** Presentar al Directorio la caución correspondiente, previa al desempeño de sus funciones;
- t.** Organizar y mantener actualizado el archivo de documentos relacionados con las operaciones financieras de la Liga;
- u.** Efectuar la recaudación y liquidación de las especies valoradas;
- v.** Llevar los libros que sean necesarios para la buena marcha de la contabilidad a su cargo, los mismos que estarán a disposición de la Asamblea General, Directorio y del Presidente cuando éstos así lo requieran;
- w.** Mantener actualizado y valorado un detalle de los bienes y equipos propiedad de la Liga;
- x.** Recibir y entregar previo inventario, los libros, fondos y especies a su cargo; y,
- y.** Las demás que se desprendan de la aplicación del presente estatuto y demás reglamentos de la Entidad.

Art. 39. El Secretario y el Tesorero no integran el Directorio, son empleados de la Liga Deportiva Cantonal.

TITULO IX

DE LAS SANCIONES Y PENAS

Art. 40. Está prohibido a los deportistas afiliados:

- a. Abandonar una competencia o evento deportivo sin el permiso del juez o árbitro, entrenador o dirigente;
- b. Protestar indebidamente por las decisiones de los jueces o árbitros;
- c. Promover incidentes en el lugar de las competencias o eventos deportivos;
- d. Dar muestras de indisciplina o inmoralidad en el desarrollo de las competencias o eventos deportivos en los que representen a la Liga;
- e. Actuar en representación de otros clubes o ligas deportivas parroquiales, sin el permiso respectivo;
- f. Presentarse a los eventos organizados por la Liga, con uniforme distinto al oficial del mismo; y,
- g. Los demás que se establezcan en las Leyes que rigen al Deporte, los reglamentos que dicte la Federación Deportiva Provincial de....., el presente Estatuto y sus reglamentos y demás leyes conexas.

Art. 41. Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales estarán sujetos a la amonestación y/o multa en los siguientes casos que incurrieren sus dirigentes, deportistas o delegados:

- a. Por inasistencia a las sesiones de Asamblea General o Directorio;
- b. Por abandonar una competencia sin la debida autorización, siempre que este abandono no sea definitivo;
- c. Por escándalo ocasionado por mal comportamiento;
- d. Por falta de respeto a jueces, árbitros, entrenadores, dirigentes o demás autoridades;
- e. Por protestar o reclamar por las decisiones tomadas por jueces y árbitros;
- f. Por utilizar vocabulario inadecuado, en los organismos de la Liga, competencias o lugares de concentración; y,
- g. Por las demás que se señalen en el reglamento. Se debe indicar que la multa será fijada por el Presidente o por el Directorio según la falta.

Art. 42. Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales, podrán ser sujetos de expulsión de la Liga, en los siguientes casos:

- a. Quien habiendo sido sancionado o suspendido participe activamente en programas o competencias dentro o fuera de la Liga;
- b. Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales que se negaren a conformar una selección o preselección de su deporte, sin causa justificada alguna; y,
- c. Por las demás que se indiquen en el reglamento interno de la Liga.

Art. 43. Los dirigentes de los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales filiales de la Liga, podrán ser sujetos de expulsión en los siguientes casos, que deberán ser debidamente comprobados respetando el derecho a la defensa del dirigente:

- a. Por haber sido sancionado penalmente, mediante sentencia ejecutoriada;
- b. En el caso de los dirigentes, cuando haya en su contra auto de llamamiento a juicio en infracciones relativas a abuso de recursos públicos;
- c. En caso de agresión física entre dirigentes;
- d. Por traición a la Entidad a la que se pertenecen, debidamente comprobada; y,
- e. Por los demás que se indiquen en el reglamento interno de la Liga.

TITULO X

DE LOS EMPLEADOS

Art. 44. Los empleados de la Liga, que sean socios de los Clubes o de las Ligas Deportivas Parroquiales filiales, no podrán ejercer funciones directivas.

Art. 45. Los empleados están obligados a cumplir estrictamente el Estatuto, los reglamentos, las disposiciones de las autoridades de la Liga y las disposiciones legales pertinentes.

Art. 46. Todo contrato con los empleados de la Liga, deberá constar por escrito.

TITULO XI

DE LOS FONDOS Y PERTENENCIAS

Art. 47. Son fondos y pertenencias de la Liga, los ingresos ordinarios y extraordinarios que le corresponda por los siguientes conceptos:

- a. Derechos de afiliación;
- b. Producto de taquilla;

- c. Los ingresos distribuibles del 5% del impuesto a los consumos especiales ICE, de conformidad con lo dispuesto en la letra c), del artículo 63 de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación;
- d. Cuotas mensuales pagadas por las filiales;
- e. Todos los bienes, muebles o inmuebles adquiridos a cualquier título por la Liga; o los que se adquieran en el futuro; y,
- f. Todos los demás ingresos que tuviere la entidad en forma lícita.

Art. 48 El Presidente y el Tesorero de la Liga se preocuparán porque las recaudaciones de: donaciones, legados, herencias, subvenciones, cuotas, etc., en beneficio de la Liga sean oportunas.

TITULO XII

DE LOS ESTÍMULOS

Art. 49. Es obligación de la Liga;

- a. Entregar los premios a los diversos equipos y triunfadores de los distintos eventos organizados por la Liga;
- b. Estimular a las personas que se hubieren destacado en el mejoramiento social, cultural y deportivo, y,
- c. Conformar las selecciones de la liga con los deportistas más destacados de los Clubes y de las Ligas Deportivas Parroquiales filiales.

TITULO XIII

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA LIGA.

Art. 50. DISOLUCION.- CAUSAS: la Liga Deportiva Cantonal de.....solamente podrá disolverse por las siguientes causales:

- a) Por incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización;
- b) Por comprometer la seguridad del Estado;
- c) Por disminuir el número de asociados a menos del mínimo requerido para su constitución; y,
- d) Por decisión voluntaria de la Asamblea General convocada exclusivamente con este objetivo. En el acta deberán constar los nombres de los asistentes y las firmas de éstos.

Cuando la organización incurriere en cualquiera de las causales de disolución, el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación instaurará de oficio o a petición de parte, un procedimiento administrativo, en el que se contará exclusivamente con las partes involucradas.

De comprobarse la existencia de la causal de disolución, se procederá mediante Resolución motivada que será expedida por el Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, para disolver la organización.

En dicha Resolución, designará también a un Liquidador, a costa de la Liga Deportiva Cantonal de..... Y establecerá los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación.

Si estimare conveniente, en forma previa a disponer la disolución y liquidación podrá ordenar la intervención por parte de la Federación Deportiva Provincial de.....

Art. 51. Cuando la disolución fuere decidida por la Asamblea General, la Liga Deportiva Cantonal de, comunicará de este hecho al Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, adjuntando fotocopias certificadas de las actas y la conformación de un Comité de Liquidación constituido por tres personas.

Art. 52. El Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, mediante Acuerdo dispondrá la liquidación y procederá como en el caso anterior.

Art. 53. Los bienes que conformen el acervo líquido, serán traspasados a una o varias instituciones sin fines de lucro, que tengan por objetivo finalidades similares a las de....., que determine la última Asamblea General.

Art. 54. En caso de disolución, los afiliados a la Liga Deportiva Cantonal de..... no tendrán derecho, a ningún título, sobre los bienes de la Organización.

TITULO XIV

SOLUCION DE CONTROVERSIAS

Art. 55. Todos los conflictos internos que surjan entre los socios y los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de..... y entre éstos entre sí, serán resueltos por acuerdo de las partes en controversia y si aquello no fuere posible, se procederá de la siguiente manera:

- a) Los conflictos que surjan entre socios, se someterán a la resolución del Directorio;
- b) Los conflictos que surjan entre los socios y los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de..... o entre éstos entre sí, serán resueltos por la Asamblea General convocada exclusivamente con este fin; y,
- c) Las resoluciones de los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de....., serán apelables de conformidad con la Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación y su Reglamento.

TITULO XV

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 56.- Si la Liga Deportiva Cantonal “.....”, deportistas y dirigentes infringen las disposiciones contenidas en la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General serán sancionados de conformidad con lo establecido en el Título X (título XVI de la presente ley, artículo 166) de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y artículo 69 del Reglamento General, según corresponda.

Art. 57. La Contraloría General del Estado ejercerá el control de los recursos proporcionados por el Estado, a través del Ministerio del Deporte- Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, a todas las organizaciones que forman parte del sistema deportivo nacional, según lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 58. Ningún entrenador, árbitro, juez o deportista activo, podrá ser dirigente de la Liga Deportiva -----, conforme prohíbe la Ley y su actuación causará nulidad y será objeto de sanción de suspensión en el deporte de su disciplina, con excepción de los casos especiales previstos legalmente.

Art. 59. La Liga Deportiva Cantonal de.....se somete al control, supervisión yfiscalización del Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, a través de sus dependencias.

Art. 60. Las resoluciones y disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones deberán notificarse a los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales. Se considerarán conocidos por éstos por las comunicaciones particulares que le sean entregadas, por las publicaciones hechas por la prensa de la ciudad y por los avisos colocados en lugares visibles de la sede permanente de la Liga.

Art. 61. Cualquier reclamo de los Clubes y Ligas Parroquiales deberá ser presentado al Secretario de la Liga; por escrito y firmado;

Art. 62. En el respectivo reglamento interno de la Liga se regularán los deberes y obligaciones del Síndico, Médico, y demás personal necesario para el buen funcionamiento de la Liga.

Art. 63. Es absolutamente prohibido, sacar fuera del local, los bienes muebles o equipos deportivos de cualquier especie que pertenezcan a la Liga, salvo para su reparación o en el caso de competencias, los mismos que quedarán bajo responsabilidad absoluta del dirigente o funcionario que los solicite, debiendo en caso de pérdida, daño o deterioro del equipo, proceder a su reposición.

Art. 64. El Síndico, Médico y demás empleados nombrados por el Directorio, sea las disposiciones del presente estatuto y sus respectivos reglamentos.

Art. 65. La Liga Deportiva Cantonal de....., a más del deporte del....., regentará y fomentará también la práctica de... y.....

Art. 66. Los deportistas de los clubes y de las ligas deportivas parroquiales deberán tener un solo registro en un club, una liga o Matriz a la que pertenece, caso contrario serán sancionadas con un año calendario.

Art. 67. La Liga no podrá realizar actividades que atenten contra la seguridad, las buenas costumbres y el orden público, tampoco podrá desviar sus fines a labores lucrativas, político-partidistas, religiosas o raciales.

Art. 68. No tendrán validez las actuaciones de los miembros del Directorio si éste no ha sido registrado en el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

TITULO XVI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro de los treinta días subsiguientes a la aprobación de este Estatuto, el Presidente de la Directiva Provisional convocará a la primera Asamblea General para la elección y posesión de la Directiva Definitiva y dentro de los quince días posteriores presentará al Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, para el registro correspondiente.

SEGUNDA.- El Liga“.....” en el plazo de noventa días, contados a partir de la fecha de aprobación de este Estatuto, expedirá su reglamento interno.

TERCERA.- Una vez aprobado legalmente este Estatuto, el Directorio ordenará su impresión en folletos y su distribución entre los socios.

CUARTA.- El presente Estatuto entrará en vigencia a partir de la expedición del Acuerdo por parte del Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

**CUADRO DE DEPORTES PRIORIZADOS POR EL MINISTERIO DE
DEPORTE ECUATORIANO.²⁵**

DEPORTES PRIORIZADOS	ATLETISMO. CICLISMO. BOXEO. JUDO. LEV. DE PESAS. LUCHA NATACIÓN. TAEKNONDO. TENIS DE CAMPO TRIATLÓN.
---------------------------------	--

FUENTE: AUTOR.

²⁵ La clasificación está realizada bajo el criterio de participación y resultados en los Juegos Olímpicos.

CUADRO DE RESULTADOS EN EL CICLO OLÍMPICO.

CUADRO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CICLO OLÍMPICO, CON MIRAS AL ALTO RENDIMIENTO.																												
Deporte	Bolivarianos 2005				Sudamericano 2006				Panamericano 2007				Olimpiadas 2008				Bolivarianos 2009				Sudamericano 2010				Total General			
	O	P	B	Total	O	P	B	Total	O	P	B	Total	O	P	5to	Total	O	P	B	Total	O	P	B	Total	O	P	B	Total
Atletismo	7	8	11	26	3	2	5	10	2	2	1	5		1	1	8	5	20	33	3	3	6	23	18	40	81		
Bolos			3	3		1		1				0						1	1				0	0	1	4	5	
Badminton				0				0				0					1	6	7			2	2	0	1	8	9	
Baloncesto				0				0				0					1		1			0	0	1	0	1	1	
Boxeo	1	6	2	9	2	2	1	5			3	3		1	1	4	2	5	11	2	2	5	9	12	17	38		
Billar	1			1				0				0			0	4		2	6			0	5	0	2	7		
Canotaje	1	1	6	8			1	1				0			0	3	12	5	20		1	1	4	14	12	30		
Ciclismo	2	4	5	11				0				0			0	3	7	10	1		3	4	3	7	15	25		
Ecuestre	1	1	3	5				0				0			0		1	1			1	1	2	4	7	7		
Esgrima			2	2				0				0					1	1			0	0	0	3	3	3		
Esquí Nautico	1	1		2				0				0			0	2	2	2	6		1	1	2	3	4	10		
Fútbol	1		2	3				0	1			1			0		2	2	2		1	1	2	3	2	7		
Futsal				0				0				0						1	1			0	0	0	1	1		
Gimnasia			3	3				0				0				1	5	6			2	2	0	1	10	11		
Judo	1	7	9	17	1	4	5	10		2	1	3			0	2	4	10	16	1	3	5	9	5	20	55		
Karate Do		9	8	17		4	2	6			2	2			0	3	4	10	17		4	7	11	3	21	53		
Lev. De Pesas	4	8	21	33	7	11	7	25	2		1	3		1	1	7	8	23	38	4	1	5	10	24	28	58	110	
Lucha			10	10			7	7			1	1			0		6	3	9	2	1	7	10	2	7	28	37	
Natación	1	5	3	9			2	2				0			0	3	6	10	19	2	1	3	6	6	12	18	36	
Patinaje		1	8	9				0			1	1			0				0		1	4	5	0	2	13	15	
Raquetbol			5	5				0				0			0		1	4	5			0	0	1	9	10		
Remo				0				0				0			0		2	7	9			0	0	2	7	9		
Softbol			1	1				0				0			0				0		0	0	0	0	1	1		
Squash		1	5	6				0				0			0	1	1	1	3		2	2	1	2	8	11		
Surf				0				0				0			0			1	1			0	0	0	1	1		
TaeKwonDo		5	7	12	1	1	2	4				0			0	1	5	5	11		2	2	4	2	13	16	31	
Tenis de Campo	1	3	3	7				0				0			0		2	2	1		2	3	2	3	7	12		
Tenis de Mesa		1	3	4				0				0			0	1		4	5			0	1	1	7	9		
Tiro con Arco			2	2			1	1				0			0		4	5	9			0	0	4	8	12		
Tiro Olímpico	4	4	7	15			2	5	7			0			0	2	7	5	14			0	6	13	17	36		
Triatlon		1	5	6				0				0			0	4	2	5	11		1	2	3	4	4	12	20	
Vela		1		1				0				0			0	3	1	1	5			1	1	3	2	7	7	
Voleibol de Playa		1		1				0				0			0		1		1		1	1	0	3	0	3	3	
Total	26	68	134	228	14	27	38	79	5	4	10	19	0	1	2	3	48	81	152	281	16	21	56	93	109	202	392	703

FUNTE: www.deportes.gob.ec

DEBER SER DEL DIRIGENTE DEPORTIVO.

- Debe ser un líder. Liderazgo en el sentido de hacerse seguir, de influenciar en los demás, de guiar al grupo para el cumplimiento cabal de las metas. De enseñar el camino.
- No debe ser un dictador. El omnipotente, el que todo lo sabe y lo decide, el imprescindible, el autoritario, el reelegible, el manipulador, el titiritero.
- Debe ser honrado. A toda prueba. Transparente total en sus actos. Probo de probidad impoluta. Jamás anteponer sus intereses económicos particulares a los intereses del deporte.
- No debe ser corrupto. Favorecer en sus intenciones y en sus acciones a las voraces demandas de su bolsillo y su desmedida ambición de honores, de viajes, de construcciones y de millones.
- Debe ser veraz. Defender a la verdad con la verdad, cueste lo que costare. Comprender que la verdad no es una opción sino es el camino.
- No debe ser falso. Inventar resultados deportivos para engrandecer su ego. Falsear los hechos con afanes propectos. Engañar y engañarse.
- Debe ser ponderado. Tranquilo, amigable, sereno, afable, tolerante. Cortés en el trato con los demás ha los que debe ver como compañeros de jornada o de juego.
- No debe ser iracundo. Rabioso, colérico, intratable, amenazante. Armar escándalos, por ejemplo, cuando no es atendido en una oficina pública o privada, creyéndose el rey del universo.
- Debe amar al deporte. Que sea su afición a la par que su vocación de servicio. Que disfrute de su belleza. Que tenga siempre presente la nobleza del cuerpo en armonía con el espíritu.
- No debe aprovecharse del deporte. Ni para ascender socialmente, ni económicamente, ni políticamente, usando como trampolín su dirigencia deportiva.

- Debe jugar limpio. Para enseñar con el ejemplo a los jóvenes deportistas, teniendo siempre presente el fundamental propósito educativo del deporte.
- No debe jugar sucio. Aupando o encubriendo casos de dopaje. Promoviendo la violencia. Incumpliendo las reglas o interpretándolas a su antojo.
- Debe ser eficaz y eficiente en el manejo administrativo del deporte. Aprovechar de la mejor manera los recursos, siempre escasos. Planificar, organizar, dirigir y controlar con la ciencia y con el arte gerencial.
- No debe dilapidar los fondos públicos. Creando falsas prioridades en nubes rosadas, sin sostenibilidad ni plan que las sustente. Construyendo “elefantes blancos” en homenaje a su fatua vanidad.

Fuente: (Artículo publicado en Diario El Tiempo de Cuenca en la Columna Olímpica bajo el pseudónimo Aristófanes, 26 de marzo 2003)