



**FACULTAD DE  
CULTURA FÍSICA Y DEPORTES**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN  
CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

# **EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS PRESIDENTES DE LAS LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES DE MANABÍ**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

Autor: Lic. Víctor David Moreira Vera, MSc.

Holguín 2020





**FACULTAD DE  
CULTURA FÍSICA Y DEPORTES**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN  
CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

# **EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS PRESIDENTES DE LAS LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES DE MANABÍ**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

Autor: Lic. Víctor David Moreira Vera, MSc.

Tutores: Prof. Tit., Lic. Jorge Luis Mateo Sánchez, Dr.C.

Prof. Tit., Lic. Guillermina Zaldívar Cordón, Dr.C.

**Holguín 2020**



## **DEDICATORIA**

A mi hija, Leah Daviana, la niña de mis ojos, nuestro logro máspreciado, mi motivación e impulso para conseguir y alcanzar los objetivos que la vida presenta.

A mi esposa y compañera, Fanny, tu amor y apoyo constante, indispensable fortaleza de mis propósitos y de nuestra vida como familia.

A mis padres Victoriano y Diana, guías, referentes e impulsores de mi vida, soporte y fuerza en todos los momentos, formadores de quien soy y de quien seré.

A mis hermanos, compañeros de mi vida, a ustedes quienes me brindan sus consejos y apoyo en cada reto que he asumido.



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Dios, Creador nuestro y director de nuestra existencia.

A las autoridades de la Universidad de Holguín, especialmente a los que conforman la Facultad de Cultura Física. DrC. Michel Pérez, Decano y MSc. Marbelis Remedios, Vicedecana de superación e investigación.

Al DrC. Jorge Luis Mateo Sánchez, tutor, por su guía precisa y conducción.

A la DrC. Guillermina Zaldívar Gordon, tutora, por su ayuda y dirección en cada uno de los momentos de esta tesis, por su respaldo y apoyo constante.

A los Doctores en Ciencias de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Holguín, docentes, tribunales o consultantes en diferentes momentos.

Al personal docente administrativo de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Holguín, el agradecimiento por su atención y amabilidad.

Gracias a todos.



## SÍNTESIS

La gestión deportiva mediante competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, se presenta como una necesidad en el contexto actual. La gestión debe desarrollarse por profesionales que posean conocimientos, demuestren habilidades, destrezas y valores manifestados en comportamientos y actitudes acordes con los retos de la contemporaneidad. Esta investigación tiene como objetivo elaborar un Modelo teórico - metodológico que favorezca la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, así como una Estrategia de superación para su concreción práctica. La contribución a la teoría se expresa en el Modelo teórico - metodológico, de carácter sistémico, que ofrece una nueva dinámica de relaciones entre sus componentes, dimensiones e indicadores. La significación práctica se concreta en una Estrategia de superación. La pertinencia del Modelo y la Estrategia como salida práctica se corroboraron a través del criterio de expertos y su funcionalidad mediante un pre – experimento que demostró un efecto positivo en el desarrollo de las competencias directivas en los sujetos investigados.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA.....	11
Epígrafe 1.1 La gestión en las actividades físico deportivas .....	11
Epígrafe 1.2 La gestión deportiva desde las perspectivas filosófica, psicológica, sociológica y pedagógica .....	19
Epígrafe 1.3 Antecedentes y estado actual de las competencias directivas en gestión deportiva. Breve reseña histórica de la formación de los dirigentes deportivos en el Ecuador .....	27
Epígrafe 1.4 Las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales .....	34
Conclusiones del capítulo 1 .....	47
CAPITULO 2. MODELO TEÓRICO – METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS PRESIDENTES DE LAS LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES. .50	
Epígrafe 2.1 Resultados del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí .....	50
Epígrafe 2.2 Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales .....	58
Epígrafe 2.3 Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales .....	81
Conclusiones del capítulo 2.....	93

CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS RESULTADOS CIENTÍFICOS Y FUNCIONALIDAD DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN .....	96
Epígrafe 3.1 Valoración de la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, a través del método de criterio de expertos .....	96
Epígrafe 3.2 Resultados de la aplicación práctica de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales .....	99
Conclusiones del capítulo 3.....	118
CONCLUSIONES GENERALES.....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS .....	

## INTRODUCCIÓN

En el mundo del deporte en el que actualmente las organizaciones deportivas son verdaderas empresas a nivel mundial como el Comité Olímpico Internacional (COI), las Federaciones Mundiales por deporte, y en el que la correcta dirección de estas se ve reflejado en forma de criterio de desempeño, se hace necesario reflexionar la manera en que las personas encargadas de asumir estos puestos han desarrollado su proceso de capacitación o formación.

Con la progresiva globalización del deporte, del aumento y repercusión a nivel mundial de todas las actividades que se relacionen con este, de la estructuración de organismos deportivos como empresas, de la comercialización y marketing de deportistas, existe el criterio a nivel mundial de que cada día los sujetos encargados de estar al frente de los procesos directivos, deben poseer las competencias necesarias para poder dirigirlos.

Las distintas exigencias del deporte y el mercadeo deportivo, entre otras; constituyen factores que determinan las distintas competencias que debe adquirir un dirigente deportivo; no obstante, sin apartarse de estas, la dirección ineficiente de ciertos organismos deportivos traducidos en pobre desarrollo del deporte en esos lugares, son las razones que precisan la necesidad actual y perspectiva de formar un directivo que posea los conocimientos, habilidades y valores al cual debe de estar direccionado, lo que le permitirá tener un desempeño profesional acorde a estas exigencias.

Para lograr este importante empeño se requiere de una visión integradora que se traduzca en acciones concretas, dirigidas a lograr las transformaciones necesarias para cumplir con las demandas que exige la sociedad ecuatoriana, latinoamericana y mundial en el campo de la dirigencia deportiva.

Son diversos los autores que han abordado el tema de la gestión de las actividades físico deportivas, entre ellos Rodríguez Cobos (2002), Mora (1999), Moreira (2016) quienes han expuesto el concepto de gestión y las funciones que en ella se desarrollan como la función de manejo de recursos, de implementar acciones para influir en una situación dada y como una función global e integradora en una organización; en la gestión deportiva fue abordada autores como Mestre Sancho (2013), Alee (1997), Tristán Pérez (2002), los cuales



ofrecen metodologías, alternativas y definiciones entre las que identifican la gestión deportiva con acciones, variedad de competencias y desempeños, de la misma manera la analizan como un proceso sistémico de planificar, organizar, perfeccionar y controlar los recursos de las organizaciones.

El concepto de competencia ha sido abordado, entre otros, por los autores Kanungo y Misra (1992), Schkolnic, Araos y Machado (2005), Vargas, Casanova y Montanero (2001), quienes relacionan el término con las habilidades, conocimientos y valores aprendidos, los mismos sirvieron en el estudio antecedente realizado en el presente trabajo.

En este sentido, hay un análisis de Vargas (2001) acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y lo más significativo, entre sus apreciaciones, destaca que "...las competencias combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual", retomado en la presente investigación (p.20).

Referente a las competencias directivas, se tienen los estudios de Boyatzis (1982), Levy-Leboyer, (1997), Mitrani, Dalziel y Suárez (1992), así como de Martínez Ávila (2007), ellos identificaron y establecieron diferentes competencias que distinguen una correcta actuación de otra que no lo es, teniendo como factor común, que son aquellas habilidades, conocimientos y valores, que permitirán alcanzar el éxito en el desempeño de las funciones de un directivo.

En el contexto de la formación de dirigentes deportivos en el país se ha desarrollado un trabajo limitado e incompleto, poco favorecedor para alcanzar el objetivo de competentes gestores y directivos del deporte en los organismos que conforman el Sistema Deportivo del Ecuador.

La formación por competencias no es solo incorporar la dimensión de aplicación de conocimientos y habilidades, sino que se corresponda con las necesidades estratégicas de la institución deportiva en todos los sentidos. Esta nueva tendencia promueve una revalorización del aporte humano a la organización y a la búsqueda de la competitividad. Además, se adecua al contexto en que se desarrolla el proceso pedagógico y a juicio de este autor responde a las necesidades actuales para la formación de directivos del deporte.

En el contexto de la cultura física y deportes los estudios de Castillejo (2004), Sivila (2004), Isla (2006), Gutiérrez (2010) y Mateo (2013) abordan aspectos inherentes a las competencias de los profesionales de

esta área del conocimiento, los que se refieren a conocimientos y habilidades relacionados con perfiles de la educación física, el entrenamiento deportivo y la recreación desde el pregrado y postgrado en Cuba; sin embargo no se cuanta con estudios similares en el contexto ecuatoriano.

La capacitación y la formación permanente constituyen sin duda, dos formulaciones atendibles dignas de ser tomadas en cuenta a la luz de las rápidas y complejas transformaciones, los recientes cambios operados dentro del campo del deporte y sus distintas expresiones.

Los dirigentes deportivos pasan por dos consideraciones; la primera, por una situación política para el sector público; donde algunos acertarán con un buen funcionario, pero que pierde continuidad. La segunda desde el deporte asociado, donde cualquiera puede acceder a ser dirigente, donde solo le piden algún tipo de experiencia en administración o un “Curso de administración deportiva”, donde son profesionales de otros sectores quienes intervienen en las decisiones del deporte, o padres de familia quienes por obligación les ha correspondido la tarea de ser dirigentes deportivos por necesidad.

Con el propósito de determinar el estado de este proceso se realizó una profunda revisión bibliográfica, encontrándose que, para la formación de los profesionales en dirigencia deportiva en el Ecuador, no existen directrices específicas, si bien se han realizado estudios en otros países, lo que ha servido de base para la construcción teórica.

La experiencia del autor de la presente investigación con más de 5 años vinculados a la dirigencia deportiva, de ellos dos como delegado técnico del Ministerio del Deporte, tres como metodólogo de deportes de combate en Federación Deportiva de Manabí, trece como atleta de alto rendimiento en selecciones de Manabí y 7 como selección de Ecuador, ha podido constatar a través de la observación, la aplicación de encuesta a directivos de ligas deportivas cantonales y entrevista a directivos de las Federación Deportiva de Manabí, la existencia de las siguientes limitaciones en relación con la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí:

- Insuficiencias en la concepción y ejecución del proceso de gestión deportiva en las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.

- La falta de formación en actividad física y deportes de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.
- Carencia de un sistema de formación y superación con un enfoque gradual y continuo de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.
- Insuficiente desarrollo de los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, comportamientos y valores en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí para la gestión deportiva a ese nivel.

Del análisis de estas insuficiencias y de las investigaciones consultadas se puede apreciar la carencia de fundamentos teórico-metodológicos, debido a la no existencia de una base teórica sistematizada que sustente las competencias directivas en la gestión deportiva. Las principales inconsistencias, al respecto se sintetizan en:

- Insuficiente sistematización y contextualización teórica de las competencias directivas en la gestión deportiva.
- Insuficiente determinación de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Limitados fundamentos teóricos y metodológicos que revelen las relaciones estructurales y funcionales para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Las carencias teórico - metodológicas y los resultados del diagnóstico en la práctica demuestran la existencia de limitaciones en el desarrollo de las competencias directivas que limitan el desempeño eficiente de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, acorde a las exigencias sociales actuales en relación con la gestión deportiva.

Las insuficiencias teóricas y empíricas declaradas permitieron determinar el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí?

Este problema se concreta en el siguiente **objeto de investigación**: el proceso de gestión deportiva

La precisión del objeto de estudio y en relación con el problema se determinó como **objetivo**: Elaborar una Estrategia de superación sustentada en un Modelo teórico - metodológico que contribuya al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.

La determinación del objeto de estudio y precisión del objetivo de investigación permitieron delimitar como **campo de acción**: competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se sostienen las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan las competencias directivas en la gestión deportiva?
2. ¿Cuál es el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí?
3. ¿Cuáles son los componentes, relaciones estructurales y funcionales del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales?
4. ¿Cómo elaborar una Estrategia de superación que contribuya al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí?
5. ¿Cuál es el nivel de pertinencia y funcionalidad del Modelo teórico - metodológico y Estrategia de superación propuesta?

La respuesta científica a las preguntas anteriores determina el cumplimiento de las siguientes **tareas de la investigación**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos de las competencias directivas en la gestión deportiva.
2. Diagnóstico del estado actual de la gestión de los presidentes los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.
3. Determinación de los componentes, relaciones estructurales y funcionales del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.

4. Elaboración de una estrategia de superación que contribuya al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí.
5. Valoración del nivel de pertinencia y funcionalidad del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí

En la presente investigación se emplea el enfoque plurimetodológico y multidisciplinar que posibilita el análisis integral del problema a partir de la triangulación de métodos, fuentes y teorías. Durante la investigación y dada la lógica asumida en la solución de las tareas planteadas se utilizaron diversos **métodos** tales como:

**Del nivel teórico:**

Histórico - lógico: en la determinación de las etapas y tendencias en el estudio del objeto en su evolución histórica para revelar las principales manifestaciones y características de las competencias directivas en la gestión deportiva.

Analítico - sintético: para el procesamiento de la información, la interpretación de los resultados y elaboración de las conclusiones sobre los fundamentos que posibilitan comprender la gestión deportiva, así como la determinación de las competencias directivas y su perfil en el deporte formativo.

Inductivo – deductivo: para hacer inferencias y generalizaciones de las competencias directivas en la gestión deportiva, valorar la experiencia en la aplicación la Estrategia de superación e interpretar los datos obtenidos en la elaboración del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia propuesta, a partir de las cuales se deducen nuevas conclusiones lógicas.

Sistémico – estructural - funcional: fue utilizado para concebir el Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en la gestión deportiva, en virtud del logro de una coherencia teórica e instrumental de los elementos contentivos y entre éstos.

Modelación: para representar teóricamente los nexos y relaciones entre los elementos contentivos del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en el contexto estudiado, las principales dimensiones que lo estructuran e interpretar y explicar sus principales características.

#### **Del nivel empírico:**

Análisis documental: facilitó conocer lo normado en relación con la gestión deportiva en el contexto ecuatoriano y de la provincia Manabí mediante la revisión de la constitución, la ley del deporte, regulaciones de funcionamiento del gobierno, del deporte, los planes de estudio, programas, así como otros documentos metodológicos de interés para la investigación.

Observación: para constatar el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Encuesta: para evaluar el estado actual de la gestión, así como el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Entrevista: para recoger criterios de los directivos sobre las regularidades e insuficiencias de la gestión deportiva, así como el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Criterio de expertos: para evaluar la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, a partir de la crítica científica de especialistas en el tema reconocidos por su experiencia, resultados investigativos y prestigio académico y profesional.

Experimento: en la variante de pre-experimento con un solo grupo para verificar la funcionalidad de la Estrategia de superación, para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, a partir de su aplicación parcial en la práctica.

#### **Métodos matemáticos - estadísticos:**

Se utilizó el cálculo de frecuencia relativa y la prueba no paramétrica de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas para determinar el nivel de significación estadística de los cambios antes y después de aplicada la Estrategia de superación.

**La contribución a la teoría de esta investigación se concreta en:**

1. La sistematización de la teoría referente a las competencias directivas en la gestión deportiva dada su contextualización y su relación con la actuación profesional de estos directivos.
2. La determinación de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales que enriquecen desde el punto de vista teórico la concepción de este directivo para su actuación profesional acorde a las exigencias sociales.
3. Un Modelo teórico - metodológico en el que su componente estructural al tributar a la función general del mismo crea nuevos nexos y relaciones de coordinación, interacción y subordinación para la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**La contribución a la práctica** radica esencialmente en una Estrategia de superación, contentiva de etapas, fases, acciones y actividades que contribuye al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**La novedad de la investigación** radica en que se aborda una perspectiva de la gestión deportiva hasta ahora no trabajada suficientemente en Ecuador, que está dirigida a la determinación de competencias directivas a partir de un perfil que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí acorde a las exigencias sociales actuales.

La memoria escrita de esta tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se precisan los fundamentos teóricos las principales etapas y tendencias que sustentan las competencias directivas en la gestión deportiva para ello se parte de caracterizar la gestión, la gestión deportiva, las competencias, competencias profesionales y dentro de ellas las competencias directivas, así como los elementos teóricos y metodológicos relacionados con la formación de las competencias en la gestión deportiva, principales experiencias investigativas y se reconoce al contexto deportivo provincial esencial para desarrollar el mencionado proceso.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta la gestión deportiva sustentada en competencias directivas. Se presenta y explica el Modelo teórico - metodológico, se definen

los criterios teóricos para modelar este proceso y se revelan los componentes en el que se sustenta el mismo, se determinan las competencias, así como las dimensiones e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo y una Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

En el tercer y último capítulo se analiza la pertinencia y funcionalidad de la propuesta con el método criterio de experto en su variante Delphi, y la aplicación de la Estrategia de superación se evalúa la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación así como de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, y se describe el proceso de intervención realizado con el fin de comprobar la funcionalidad de la Estrategia de superación mediante un pre-experimento, que permite constatar los cambios ocurridos durante el proceso investigativo.



# **CAPÍTULO 1.**

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA**

### **Epígrafe 1.1 La gestión en las actividades físico deportivas**

El mundo de hoy asume cada día nuevos y mayores retos. Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión y sus diversas manifestaciones, desde el conocimiento hasta asuntos de mayor complejidad. Estamos en una era donde la tecnología digital, el internet, la globalización del ciber espacio hace que sea cada vez más difícil satisfacer las expectativas de las personas. Cada día los mercados son más competitivos y exigentes. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad hacen que las exigencias sean superiores y con ello la esencia de la gestión se complejice en función de nuevas metas, propósitos y prioridades, donde la capitalización, el dinero, la monopolización de ello adquiere nuevos matices. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Es preciso acudir a algunas definiciones que ayuden a clarificar el concepto. Moreira (2016) afirma “se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos” (p.12).

Rodríguez Cobos (2002), señala como el concepto gestión es muy importante, la acción del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de

administración. La gestión no es considerada una ciencia, se considera como parte de la administración, o como un estilo de administración.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, articuladas y correlacionadas para el logro de un propósito compartido, o de un objeto común (Mora, 1999). En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. Por su parte la gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa – organización o acción–. Como rendimiento debe entenderse el equilibrio entre los beneficios y los consumos (costos), de todo tipo, no solamente económicos.

En la actividad física y el deporte los beneficios, y también los costos, serán propiamente deportivos, sin duda, pero a su vez, educativos, sociales, en salud, políticos, familiares, medioambientales, de adquisición de valores y también económicos, con lo que un intento de definición del concepto de gestión, sin duda excesivamente largo, tal y como analiza Mestre Sancho (2013) supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible.

Los procedimientos en la gestión no pueden ser de aplicación universal pura, en gestión, el conjunto de factores que intervienen están inmersos en sistemas sociales distintos que impiden establecer patrones estándar de aplicabilidad. Tan solo permiten relacionar el conjunto de los elementos que componen esta actividad, esta actuación profesional, y obligan, en cada caso, a adecuarlos a la propia realidad, a la idiosincrasia del lugar.

Se asume la definición de gestión de Alee (1997) citado por García Hernández (2008), “Dirigir con acción y efecto los recursos humanos y materiales disponibles con el cuidado, esfuerzo, eficiencia y eficacia para optimizar los resultados y lograr los objetivos presentes pudiéndose advertir como la acción y efecto de gestionar o administrar el desempeño de toda actividad en el deporte lleva implícita la cultura organizacional que tiene la llave del éxito en la gestión del conocimiento” (p27). La misma se asume porque refiere elementos de la gestión como la dirección de los recursos y su utilización para el desarrollo de las actividades deportivas.

La gerencia del conocimiento es un proceso sistémico de planificar, organizar, perfeccionar y controlar los recursos renovables (información y conocimiento) en una organización con el objetivo de desarrollar las capacidades reales y potenciales del capital intelectual que facilite el crecimiento científico tecnológico e innovador, dando soluciones a los problemas, manejo de los conflictos y desarrollo de la inteligencia, todo ello unido y orientado a crear valores agregados, de forma continua, siendo el producto informativo una de las formas tangibles para promover, distribuir y proteger los nuevos conocimientos a través de nuevas formas de acceso (Tristán Pérez, B. 2002).

La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. Vale recalcar que la construcción de hegemonías (según lo expresan los filósofos Ernesto Laclau y Chantal Mouffe) no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común. Por eso, gestionar es más que conducir.

La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es solo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de

trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión (Huergo, 2016).

La gestión deportiva es la aplicación de la administración colocando un supervisor a cargo, para que él mismo tenga las tareas de planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar. Como también evaluar y asignar las habilidades humanas y técnicas para lograr una buena gestión. Se refiere a gestión deportiva cuando todo lo mencionado anteriormente es aplicado en las instituciones deportivas que lo necesitan para lograr sus metas u objetivos, elaborando programas y proyectos que involucren al deporte y todo lo que el conlleva.

La aparición de la gestión deportiva, como concepto en el sistema deportivo, es relativamente reciente; sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada –al menos en España-, aun cuando sí se hable con frecuencia de «gestión del deporte». Su primera acometida «oficial», se realizó en Europa y tuvo lugar, hace relativamente poco tiempo, en 1987, por el Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa.

En la sesión de ese año celebrada en Berlín, definieron la gestión como «el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos – personas, manifestaciones o instalaciones– a fin de realizar unos objetivos determinados, con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiarse, y a trabajar en él desde una nueva perspectiva (Consejo de Europa, 1993).

Cabe destacar también lo expuesto por Peiró et al. (1995), la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados, no solo relativos a los equipamientos deportivos sino también relacionados con la dirección de clubes deportivos, las tareas gerenciales en las organizaciones que se encargan de regular y coordinar competiciones, el área del marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva. Estos autores consideran la gestión deportiva como un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización.

Del mismo modo, ellos ponen de manifiesto una relación de sinonimia entre los términos gestión, dirección y gerencia deportiva, aunque en algunos casos pudieran presentar ciertos matices diferenciales. Además,

señalan que la consideración de las funciones propias de la gestión deportiva de una manera más global permite dar una representación más clara de lo que se entiende por este concepto.

Mestre (2013) señala que “El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible” (p.137).

Por lo que la gestión deportiva se convierte en una herramienta imprescindible para cualquier entidad deportiva que pretenda destacar y ser un referente en el área del deporte. Las entidades deportivas que aspiren a mejorar su sistema de gestión, deben tener la capacidad para dar respuestas de forma eficaz y eficiente a las necesidades, motivaciones e intereses de los diferentes actores sociales que intervienen (Morquecho, Morales, y Medina, 2013). Por su parte, el Consejo Superior de Deportes (1995) define a la gestión del deporte como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos - personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados” (p.184).

Se asume la definición de gestión deportiva de Mestre (2006), en la que considera a la gestión deportiva como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y ejercicios de la totalidad de los estamentos y de los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación de una especialidad deportiva, la eficacia colectiva, la cualidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos”, la misma que lleva dentro de sí los elementos que se consideran necesarios para poder comprender de mejor manera el concepto de gestión deportiva.

Para este autor la planificación se convierte en la principal herramienta de la gestión deportiva, de ahí que en ocasiones se utilicen indistintamente, se sustenta en los postulados anteriores así como en De Sensi, Kelley, Blanton y Beitel (1990), quienes resaltan la idea de conjunto de tareas combinadas para definir el concepto de gestión deportiva, entre las que se encontrarían: planificar, organizar, dirigir, controlar, presupuestar, liderar, evaluar, las actividades que en el deporte se realizan entre ellos los resultados.

En el presente y con más fuerza en el futuro la gestión del deporte y de sus organizaciones, va a suponer cada vez más una mayor orientación profesional de las personas responsables de esas funciones, con las características que esta profesionalización conlleva. Gutiérrez (2007), conceptualiza a la gestión deportiva como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva. Por su parte. Paz (2012), plantea que es la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades previstas en una organización deportiva.

Desde esta perspectiva, la acción de planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, por lo que no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. La planificación es una herramienta útil para la gestión deportiva, pues ayuda a tomar decisiones, además proporciona una base para medir la eficacia y la eficiencia de la organización, contribuye a ordenar las ideas y es un canal fundamental de información y comunicación que mejora la labor de coordinación del directivo.

Se entiende por organización como el resultado de coordinar, ordenar y disponer los diferentes recursos disponibles ya sean humanos, financieros, etc., así como las actividades necesarias, con la intención de lograr los diferentes fines que se propongan. Por tanto, el término puede ser utilizado para denominar a entidades y/o actividades, con lo que plantea una doble significación. Por tal sentido "organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" (Koontz y O'Donnell, 1987).

Por su parte Massie (1989), determina que es la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes, mientras según criterio de Reyes (1994), la organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. A su vez, Velasco (2008), la destaca como organizar, agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

El control es otra de las funciones importantes en la gestión deportiva, pues es donde se controla y evalúa la ejecución, sirva como retroalimentación para rectificar los errores cometidos en el sistema con vistas a otras actividades futuras. Los autores coinciden en la coordinación que debe existir en el organismo deportivo para llevar a cabo un correcto proceso de gestión deportiva teniendo en cuenta las fases de planificación, organización, dirección y control de las actividades previstas.

Se debe dar importancia al deportista, pero también a las instalaciones, equipamientos y a los instrumentos de gestión. Consejo Superior de Deportes (1998).

- La importancia cada vez más creciente que el ciudadano que recibe un servicio deportivo. En efecto el deporte se ha convertido en producto de consumo (Heinemann, K. 1993) y en ese sentido la calidad se entiende como el grado de cumplimiento de las expectativas de ese ciudadano.
- Existencia de una mayor competencia, al haberse convertido el deporte en un importante generador de empleos y una actividad profesional atractiva para numerosos jóvenes (Martínez del Castillo, 1991 y 1993).

Hay que señalar la importancia que en la calidad de las organizaciones deportivas y en la calidad final del servicio que estas prestan, juegan un papel relevante la formación de las personas responsables de producir ese servicio. Se realiza mediante estructuras programáticas y proyectos que se dedican a darle proyección al deportista y sacar provecho de sus talentos para brindarle estabilidad emocional y económica al mismo. El



gestor deportivo también debe saber resolver cualquier situación que se presente entorno al deportista, para que cualquier problema no se vea reflejado en sus resultados competitivos.

La finalidad de la gestión deportiva es crear un ambiente de éxito mediante programas que den a conocer a los deportistas y crear una institución que exporta talento deportivo y encargarse de la parte correccional del mismo. Es cierto que la comunicación y el conocimiento del mercado deportivo no es tarea directa del deportista, si no que se lleva a cabo mediante un gestor deportivo, que conoce las estrategias que se aplican a la hora de darle realce a la figura del deportista.

Los cargos que hacen referencia a la gestión deportiva son los de gerenciar y dirigir las instituciones deportivas, éste lleva la responsabilidad de la buena planificación y la ejecución de los deportistas o instituciones para lograr éxitos en la misma. No se debe olvidar que los protagonistas en este sistema son los deportistas, pero los encargados de que estos tengan una buena ejecución de sus talentos es el gestor deportivo.

Referente a la gestión deportiva en Latinoamérica, los ciudadanos de cualquier lugar de este planeta, son sujetos a una serie de garantías individuales, dentro de ellas se encuentran las garantías sociales (esto no es sinónimo de que se cumplan como tal), como la salud, el trabajo y la educación, que con ello se cubren los rubros más importantes del hombre, sin embargo los gobiernos latinoamericanos han olvidado una de los factores multidisciplinarios más importantes que ayudan al hombre en su salud, en sus hábitos, en su espíritu, en su calidad de vida, en sus fortalezas y liderazgo, se refiere al deporte.

El deporte no ha sido desarrollado con el valor y la eficacia que merece, históricamente se ha venido desarrollando de manera empírica como un área de relleno en los diferentes niveles de gobierno y como un sistema lucrativo para las entidades privadas, sin la más mínima seriedad, sin personal capacitado, con desviación de recursos, sin valores, sin ética, sujeto a intereses de grupos o personas y lo más importante: sin ningún tipo de planificación (Borbor, 2014).

La falta de garantizar un modelo deportivo propio en Latinoamérica, se ve reflejado en la escasa legislación en la que se incluye al Deporte, el cual debería formar parte de las garantías sociales que otorgue el Estado

a todos y cada uno de los ciudadanos de sus países, esto significa que, en las constituciones de Ecuador México, Perú, Uruguay, Argentina y de toda Latinoamérica debe legislarse sobre deporte como una garantía individual más a la que tienen derecho todos los ciudadanos.

Cada Gobierno debe de volverse en su país un Estado rector del deporte que sea el propio Estado quien dirija, desarrolle y controle un modelo deportivo propio, en el que todos los actores deportivos dentro de su territorio caminen y desarrollen el deporte en un mismo camino, esto es que ligas pequeñas, regionales, municipales, estatales, privadas, amateur, semi-profesional, profesional, escolar, universitario, de alto rendimiento, entre otras, lleven a cabo sus entrenamientos y la práctica de su disciplina deportiva en un mismo sentido esto es siguiendo un plan rector apoyado en una planeación estratégica nacional del deporte. En Ecuador son pocos los estudios relacionados a la gestión deportiva en todos sus aspectos, inclusive pese a que hay una universidad que ofrece la licenciatura en Gestión deportiva, no se han realizado muchas investigaciones sobre esta área, destacándose los de Gómez Barrios (2018) que trata sobre la gestión y la gerencia en el deporte ecuatoriano. En el plano de la capacitación en Gestión deportiva en Ecuador, tanto el Comité olímpico que posee un curso de gestión para organizaciones deportivas, en el que solo participan ciertos directivos por invitación, como Federado que realiza cursos de capacitación para la gestión deportiva a cierto grupo de dirigentes, son dos de los organismos que en los que se puede señalar que tratan de capacitar a los directivos deportivos.

La Gestión es parte imprescindible para la correcta dirección de un organismo, de la manera en que esta se desarrolle se pueden observar que se realicen los procesos de manera ágil, ordenada y eficiente. En el deporte se determina como las acciones, que permitan planificar y ejecutar las acciones que conduzcan a desarrollar de manera eficiente las actividades que implica el manejo de un organismo deportivo, traducido en el desarrollo del deporte en determinado lugar.

### **Epígrafe 1.2 La gestión deportiva desde las perspectivas filosófica, psicológica, sociológica y pedagógica**

Es imposible reflexionar en el tema de la gestión y dentro de ella la gestión deportiva desde una sola perspectiva, es sumamente complejo por lo que debe ser abordado en sus múltiples aristas, de forma interdisciplinaria y multidisciplinaria, basado en el sentido diferente de su construcción teórica, en correspondencia con el objeto de estudio particular y de cada una de las ciencias que lo estudian.

La gestión es una actividad propia del hombre por ello en cualquier análisis hay que partir de que es en el hombre que está la especificidad del saber filosófico en su relación con el mundo que le rodea. Este es uno de los llamados problemas eternos en la Filosofía. En esta relación subyace todo el proceso de reflejo de la realidad. En el estudio del hombre es indispensable el enfoque sistémico e integral, porque el hombre representa un sistema complejísimo que no se estudia por una sola ciencia, sino por todo un conjunto de ciencias naturales y sociales.

El referente filosófico de la presente investigación asume la Dialéctica Materialista como su punto de partida. Se considera que en la concreción de la relación hombre-mundo se expresa en la relación sujeto-objeto y es en esta dimensión que la Filosofía lo explica. El término hombre-mundo es genérico. Los conceptos objeto y mundo son similares, pero no coincidentes por su amplitud. El término mundo es más extenso, abarca toda la realidad espiritual y material que rodea al hombre, mientras que el de objeto se limita a la parte del mundo que el hombre asimila, que integra a su realidad a través de la práctica social.

Zaldívar (2004) precisaba como el concepto hombre es mucho más rico, al decir hombre se refiere al individuo como unidad del género humano; a la personalidad como integración de las cualidades naturales y sociales y a la humanidad en su conjunto. Mientras que el sujeto es el hombre socio históricamente determinado y portador de la práctica social. Para iniciar la reflexión en torno a la gestión es imprescindible partir como premisa básica del estudio del hombre como ser genérico, activo, social, creador de su historia. Son las condiciones materiales de vida las que determinan las condiciones espirituales, aunque estas ejercen una influencia activa. La relación del hombre y su mundo se concreta en la relación sujeto-objeto siendo la base de ella, la actividad y dentro de esta la práctica juega el papel esencial.

Y es que para analizar el concepto gestión se debe hacer en relación directa con el hombre que es quien la desarrolla y se orienta de manera selectiva en el medio social que le rodea en dependencia de las condiciones materiales de existencia, de las relaciones sociales que la constituyen; en vínculo estrecho con su concepción del mundo, sobre la base de un sistema de aspiraciones que actúa en calidad de patrón de evaluación de sí mismo y de la realidad, sustentada en la comprensión de la práctica social, la cual concibe al hombre como un ser activo que transforma la naturaleza y la sociedad, al tiempo que se transforma a sí mismo.

Sumamente importante es tomar como sustento el papel de la actividad como célula para el desarrollo del hombre en los múltiples procesos en los que se encuentra inmerso no solo desde el punto de vista material sino además espiritual, dígase la formación de los procesos cognitivos, afectivos y volitivos. Esta categoría ha sido objeto de análisis multidisciplinar, estudiada por varios autores, entre los que se encuentran los clásicos Marx, Engels y Lenin. En Cuba la han enriquecido estudios realizados por Fabelo (1989), Núñez (2001) y Pérez (2008), entre otros. Pupo (1996) plantea que "La actividad es síntesis de los aspectos ideal y material del hombre cuya expresión concreta se realiza en la dinámica y movimiento de la actividad cognoscitiva, valorativa y práctica, a partir del condicionamiento material que le sirve de fundamento" (p.175). La categoría actividad es base y sustento en la concepción dialéctico materialista, base para la presente, tratado a partir del fundamento de la función de los directivos del deporte mediante la dirección de las actividades físico deportivas. La actividad práctica es el núcleo, la base, el fundamento en la explicación de la relación sujeto-objeto; la actividad cognoscitiva y valorativa son sus desprendimientos. El hombre en su relación con el mundo va penetrando en la realidad a través de la actividad práctica, pero a su vez logra conocer, ello le permite mayor objetividad en sus valoraciones.

La palabra gestión se utiliza para dar referencia a un grupo de acciones o diligencias que dan paso para llevar a cabo diferentes actividades o deseos, es decir, se le denomina gestión a todos los trámites que se hacen con el propósito final de resolver situaciones presentadas en la misma, o llegar a concluir proyectos establecidos (García Hernández, 2008). Ello nos indica como es sumamente importante comprender que la

base de la gestión se encuentra en la actividad del hombre que parte de los conocimientos, valoraciones pero que el sustento de ello se encuentra en la actividad práctica.

En la perspectiva psicológica la categoría de actividad encuentra un campo importante de investigación. La Psicología desarrolla un enfoque naturalista: respuesta de un sujeto pasivo a las influencias externas en un esquema binomial: estímulo– respuesta. La Psicología marxista insiste en cómo las causas externas actúan a través de las condiciones internas, las cuales remodelan la realidad objetal y configuran la acción del sujeto. Se descubre el lugar mediador de los factores subjetivos en la relación estímulo-respuesta esencia.

Consecuentemente con el referente dialéctico materialista asumido en los fundamentos filosóficos la presente investigación asume como referente la psicología histórico - cultural, con su esencia humanista sustentada en el Materialismo Dialéctico. El hombre actúa en un medio social concreto, en sus relaciones con otros hombres a partir de la representación ideal, elabora los modelos de actuación consecuentemente con sus principios y valores, cuando el sujeto es capaz de asumir una posición a partir de su conocimiento, sentimientos y emociones que de él nacen. Diversos psicólogos de diversos países entre los que se encuentran Boshovich (1965), Vigotsky (1984) y Rubinstein (1986), abordaron la unidad de lo afectivo, lo cognitivo y lo conductual.

El análisis efectuado por Vigotsky (1984) fue vital, él enfatizó en el estudio de las funciones psíquicas superiores, en el rol de lo afectivo para aportar vivencias en el niño, como expresión del medio en que se desenvuelve. Según Vigotsky (1984), cualquier función aparece dos veces en dos dimensiones distintas (ley general del desarrollo). En primer lugar, en el plano social, interindividual o interpsicológico y luego, posteriormente, el plano intraindividual o intrapsicológico. A partir de esta ley general de desarrollo, podemos explicar la génesis de las funciones psicológicas superiores, las cuales están sujetas a un proceso de internalización progresivo, que es, además, reconstructivo, dado que, en este proceso de transición de lo inter a lo intrapsicológico, se dan cambios estructurales y funcionales.

Una seguidora de este autor, Bozhovich (1965) en la crítica a Leontiev, revela la especificidad de la motivación humana y el papel de las necesidades. Fueron de trascendente importancia sus estudios

relacionados con el tema de los afectos. Esta autora enfatiza en la influencia de los afectos en la conducta y en como a través de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo se influye en la regulación de la conducta, valora que “la esfera afectivo-emocional debe recorrer el mismo camino de desarrollo que la esfera de los procesos cognoscitivos” (p.68).

El tratamiento a la categoría gestión y dentro de ella a la gestión deportiva es preciso evaluarla desde la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y conductual también ha sido abordado por autores latinoamericanos contemporáneos entre los que vale destacar a Repetto (1987), Gairin (1988), Schemelkes (1996), Valle (1997), entre otros. En sentido general, estos autores valoran la importancia de estimular la búsqueda de conocimientos en los alumnos, crear necesidades y motivarlos para que se sientan partícipes de diferentes tareas. Repetto (1987) se refiere a la importancia de poseer conocimientos para valorar, pues solo a través de ello se puede lograr la comprensión de lo que se busca, de ahí la importancia de lo cognitivo en cualquier proceso de gestión.

Gairin (1988) pedagogo español en su estudio sobre actitudes en la educación, expresa sus criterios relacionado con los componentes de las actitudes entre los que señala el cognitivo, el afectivo y el conductual. Son coincidentes también los criterios de la Psicóloga mexicana Schemelkes (1996) que analiza como aspectos constituyentes del ser humano el cognitivo, el afectivo y el psicomotor. Ortega (1996) valora la importancia del mundo afectivo del hombre como parte del contexto social en que se desenvuelve y que influye en el significado de los acontecimientos de la cotidianidad en su vida, de ahí que este autor enfatice en la interacción afectiva, moral y práctica del hombre con su entorno.

Bermúdez y Rodríguez (1996) precisan cómo la unidad de lo cognitivo y lo afectivo constituye premisa y resultado de la actuación concreta del sujeto, ellos estructuran la personalidad en dos esferas, la primera que explica el por qué y el para qué de la actuación del sujeto, la nombran motivacional-afectiva y la segunda hacia el cómo y el con qué se realiza dicha actuación, es para ellos la esfera cognitiva-instrumental, mientras es de importancia vital para el presente trabajo lo señalado por González Rey (1996) cuando expresó: “La

unidad de lo cognitivo y lo afectivo es principio teórico y metodológico fundamental para comprender la personalidad como el nivel regulador superior y más organizado de lo psíquico” (p. 49).

El hombre no solo en el mundo conoce y se instruye, también participan en él con una fuerza extraordinaria. Sus sentimientos, emociones y afectos, al orientarse en el mundo que le rodea, lo hace a partir de sus conocimientos, intereses, motivaciones y necesidades, que regulan su conducta, como expresiones de su autoconciencia y de sus ideales. Cuando las motivaciones orientan al hombre en sus acciones hacia metas adecuadas y se logra que sea capaz de buscar incansablemente información para el establecimiento de los objetivos, participar activamente para alcanzarlo, reelaborar la información y tomar partido, comprometerse conscientemente en el perfeccionamiento como ser humano y en el de la sociedad, se podrá hablar de gestión deportiva.

Rubinstein (1986), subraya que sin la conciencia y la autoconciencia no tiene sentido hacer referencia a la personalidad. Precisa cómo la autoconciencia no es un fenómeno primario en el hombre, sino producto de su desarrollo. El sujeto en sus relaciones adquiere nuevas experiencias y da nuevo rumbo al sentido de su vida. La autoconciencia se manifiesta como un nivel superior del desarrollo de la conciencia y en la actividad psíquica de la personalidad cumple la función de autorregulación.

De ello se deriva el papel regulador de la autoconciencia en el comportamiento, y es base también en el principio de lo cognitivo y lo afectivo. El sujeto asimila la realidad, pero solo cuando los fenómenos, actos y hechos, se convierten para él en vivencias afectivas con una determinada carga emocional adquieren la significación positiva necesaria para que personalicen el valor y este sea asumido por el hombre. En el proceso formativo desempeña un papel importante la comunicación dialógica y real, como vía imprescindible que garantice la más amplia participación, apelando al convencimiento y a la persuasión. Para que se produzca un desarrollo de la autoconciencia del hombre hay que partir del lenguaje convincente con hechos, ideas, juicios y razonamientos que contribuyan al enriquecimiento espiritual. Crear nuevos espacios para que las personas dialoguen, reflexionen, intervengan, compartan criterios, puntos de vistas, llegar a ellos, pero en

contacto con sus necesidades, motivaciones e intereses, atendiendo la diversidad de criterios, puntos de vistas y opiniones, fomentando sobre la diversidad, la unidad.

Los fundamentos sociológicos han de partir de la interacción social como sustento de cualquier relación en una sociedad, del estudio de las relaciones sociales en las diferentes etapas en que se desarrolla la gestión deportiva, en los comportamientos de los diferentes actores. La Sociología del deporte reafirma la necesidad de los aspectos sociales para entender la dinámica del sistema deportivo, como parte integral de la sociedad, influye en la vida de individuos y grupos sociales, mediante la inserción del deporte en la cultura de masas y resalta sus rasgos sociales: secularismo, racionalización, cuantificación, búsqueda del récord y el origen cultural del ejercicio físico. Así, el deporte es una disciplina social, no natural, solo entendible en el contexto socio-cultural en que da lugar (Diem, 1966; Guttman, 1978; McPherson, 1989; Parlebas, 1997; García y Lagardera, 2004). Sirven de sustento las concepciones de Lubysheva (1998), López (2004) y Gómez (2006) quienes plantean las principales categorías de esta disciplina.

La gestión deportiva tiene sólidos fundamentos sociológicos a partir de las manifestaciones de la cultura física en sentido general, esto se debe fundamentalmente a que posee grandes potencialidades educativas y formativas. Por solo citar algunos ejemplos en la Educación Física escolar se incluyen como contenido de esta materia a los juegos deportivos o con pelotas por lo que ello representan en la formación de un colectivo, los sentimientos de solidaridad y compañerismo que en ellos se desarrollan cuando se basan en las reglas del juego limpio, otras manifestaciones deportivas incluidas en el currículo de esta asignatura como son los que potencian valores estéticos son así las diferentes modalidades de la gimnasia básica y rítmica, otras como las disciplinas del atletismo que inciden poderosamente en rasgos volitivos y de la personalidad como las carreras de resistencia, los saltos de altura y longitud, entre otras.

El proceso de entrenamiento exige toda una serie de condiciones especiales que van desde un régimen riguroso de organización en la vida del deportista, pasando por altas exigencias de la práctica de los ejercicios hasta llegar al establecimiento de metas y propósitos en el orden de sus resultados en las competencias, a lo cual se suman las normas y reglas del deporte y la que se establecen para el trato con



sus compañeros de equipos, entrenadores, adversarios y el público espectador que al deportista constantemente le exigen un comportamiento en correspondencia con la actividad.

La gestión deportiva se realiza en la interacción con los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en la interacción con el medio donde se desarrolla y tiene un carácter educativo a partir de los preceptos del juego limpio, inculcar en ellos el espíritu de entrega, dedicación y sacrificio que conlleva un proceso de entrenamiento. La actividad físico deportiva muchas veces se realiza en condiciones de sobrecargas y tensiones que la propia actividad genera ya sea en las sesiones de entrenamiento o en la competencia. Las sobrecargas y tensiones psíquicas que caracterizan el proceso pueden tener sobre el atleta un efecto negativo o positivo en dependencia de su intensidad. El entrenamiento contemporáneo no se concibe ya fuera de estas influencias y para el desarrollo de la gestión de estas actividades hay que estar preparados.

Un problema esencial para satisfacer las demandas de cualquier sociedad es la preparación de los ciudadanos para enfrentar la solución de las necesidades sociales e individuales. Le compete a la educación asumir el liderazgo en la formación de las nuevas generaciones, basada en las realidades concretas de cada país, que son crudas y afectan a la mayoría de nuestros pueblos. La Pedagogía y el resto de las ciencias de la educación deben incrementar su papel en la medida que se acrecientan los problemas en la educación de la personalidad del hombre.

Es trascendental señalar que, desde el punto de vista de la Educación Física y del Deporte se asume el modelo sociocultural, el que también es denominado como socio-crítico o socio-deportivo, por autores como Devís y Peiró (1992); López y Vega (2000) citados por López (2006) a partir de promover la integración de la familia y la comunidad en general a la práctica del deporte, lo cual constituye un referente importante para la presente investigación, en el mismo se plantean dos tendencias fundamentales, el deporte educativo y el Deporte para todos (Ramírez, 2014).

El análisis de la gestión y la gestión deportiva es un reto que se debe asumir a partir del análisis multidisciplinar, este acercamiento al tema desde las perspectivas antes expuestas permite continuar en el análisis epistemológico de estas categorías

### **Epígrafe 1.3 Antecedentes y estado actual de las competencias directivas en gestión deportiva. Breve reseña histórica de la formación de los dirigentes deportivos en el Ecuador**

Para abordar el tema de las competencias directivas es preciso iniciar a partir del análisis epistémico de la categoría formación. La categoría formación ha sido abordada por autores como Álvarez (1994), Báxter (2003); Báxter; Fernández (2006) López, Esteva, Rosés, Chaves, Valera y Ruiz (2003) y Horruitiner (2006); Fuentes, Montoya y Fuentes (2011), entre otros.

Según Fernández (2006) se describen tres posiciones concretas con respecto al término formación: la primera, suele utilizar la categoría formación como sinónimo de educación, atendiendo a que en su etimología significa acción y efecto de formar, educar, adiestrar. La segunda, emplea esta categoría como fin o resultado de la educación, es decir, la formación de una personalidad integral y la tercera, asume la formación como proceso y resultado a la vez.

La formación debe responder a la necesidad de dotar de mejores conocimientos, habilidades y valores a las personas, de adaptar a las personas a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo, o simplemente de dar una formación general mejor, más amplia; todo esto con el fin de aumentar la competencia del factor humano y por consiguiente la competitividad.

Para Buckley, R. (1991) es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

La formación no queda reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que integra un programa de desarrollo global en el cual las actitudes sean tan importantes como las aptitudes. Por una parte, Milkovich y Boudreau (1994) la definen como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Por otra parte, Dolan, Schuler y Cabrera (1999) conciben la formación como un conjunto de actividades dirigido a mejorar el rendimiento presente aumentando la capacidad del personal a través de sus conocimientos, actitudes y habilidades, es decir; se refiere a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto actual. Este autor coincide con los criterios de Stoner (1996) al afirmar que “la formación cumplirá sus objetivos si además de ser técnica, ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad”, son favorables también los criterios abordados por los autores Milkovich y Boudreau (1994) como un proceso sistemático, no se comparte totalmente el abordado por Dolan, Schuler y Cabrera (1999) al reducir la formación a un conjunto de actividades.

De interés para la presente tesis resultan los criterios expresados por Álvarez de Zayas de que “...una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De este modo el concepto de preparación se convierte en el punto de partida de la ciencia pedagógica, y categoría de la misma [...]. p 138. Para satisfacer la necesidad de la preparación de los ciudadanos de una sociedad hace falta formarlos de ahí la existencia de un proceso que tiene la aspiración de formarlos” (Álvarez de Zayas, Carlos M. 1999).

En tal sentido se asume la definición de Álvarez de Zayas (1999) quien considera que la formación es el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos sus aspectos de su personalidad. Se parte de las características del proceso de formación, evaluando como un todo único, que transcurre a lo largo de toda la vida del ser humano, ofreciendo herramientas y saberes desde los conocimientos hasta las motivaciones, sentimientos, que favorezcan su preparación para enfrentar los disímiles problemas y retos según la etapa en que se encuentre.

El desarrollo es el proceso y el resultado cuya función es la de formar hombres en plenitud de sus facultades tanto espirituales como físicas, “templar el espíritu y el cuerpo” (José de la Luz y Caballero, citado por Álvarez de Zayas; 1999). El desarrollo y perfeccionamiento es definido claramente por Dolan, Shuler y

Cabrera (1999) quienes plantean que es un proceso de formación dirigido a “mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro.

Para Villegas (1998) el desarrollo hace énfasis en las necesidades futuras del individuo y de la organización, el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, atendiendo requerimientos más complejos de la organización y el trabajo, mientras que para la American Society for Training and Development (A.S.T.D) citados por Villegas (1988), el desarrollo implica un aumento en el número o modernización de las actividades, se encarga de las necesidades proyectadas, tanto sobre una base de largo plazo como de corto plazo. Por tanto, el desarrollo y el perfeccionamiento están dirigidos al crecimiento profesional del personal, permitiendo potenciar las habilidades del mismo tanto para el cargo actual como para cargos futuros.

Al comparar la definición de formación con las de desarrollo y perfeccionamiento se puede determinar que la formación constituye una condición inexcusable de desarrollo centrada en el desempeño actual de una actividad concreta, mientras que el desarrollo y perfeccionamiento, es más amplio con una visión de futuro e implica la preparación del recurso humano para que asuma responsabilidades más complejas de manera tal que se desarrollen capacidades que estén por encima de las exigencias del puesto actual.

La importancia que alcanza la formación en el sistema de gestión de los recursos humanos está dada, porque reduce la inseguridad, motiva cuando no es impositiva, sino participativa, pone al día el equipo humano adecuándolo a las exigencias del desarrollo tecnológico y organizacional, elimina hábitos desfasados que la nueva situación pretende superar, genera espíritu de equipo y cooperación, con lo que ayuda a transformar las relaciones humanas, constituye una inversión y genera beneficios tangibles e intangibles que son susceptibles de medición.

La formación es un instrumento valioso, que contribuye a preparar a la organización para todos los efectos que pueden surgir, ni es por tanto un fin en sí misma. Pretende esencialmente transmitir conocimientos que permitan cambiar actitudes, es decir, modificar el comportamiento dentro de la organización, para poder elevar la competitividad de la misma mediante el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la

productividad que con él se pueden obtener, la formación no puede ser estrecha ni rígida, ni tampoco a corto plazo.

Se considera que el papel de la formación consiste en asegurar que la organización disponga para que las personas tengan el conjunto apropiado de atributos mediante la provisión de oportunidades adecuadas de aprendizaje y a través de la motivación para que aprendan y que, por ende, los prepare para alcanzar los niveles más altos de calidad y de servicio.

Del análisis realizado se concluye que la formación y desarrollo son procesos que requieren ser planeados, a fin de asegurar que los individuos estén adecuadamente capacitados con la destreza, conocimientos y valores para ejecutar sus tareas. Estos procesos abarcan, desde el simple entrenamiento laboral para empleados de nivel inferior hasta el desarrollo a largo plazo de funcionarios de diversas jerarquías. De ahí que se refuerce la afirmación de que es la formación y desarrollo, el subsistema de mayor importancia en la gestión de Recursos Humanos.

En la formación y desarrollo de los directivos existe la dificultad de considerar esta actividad como un gasto; no se ha conseguido en todos los casos una traducción de términos formativos que sean eficaces para la solución de los problemas y objetivos estratégicos de la organización. Los directivos eficientes tienen visión de futuro y se preparan para él, y esto lo hacen a través de la formación y desarrollo, realizando acciones formativas, cursos, entrenamientos, entre otros.

### **La formación de los dirigentes deportivos en Ecuador**

El abordaje de la evolución histórica del proceso de formación de los dirigentes deportivos en Ecuador resulta complejo, dado en la falta de información en relación al tema, así como por la poca institucionalización que tuvo durante mucho tiempo dicho proceso.

A partir de estos elementos se consideró establecer tres etapas en el proceso de formación de los dirigentes deportivos en el Ecuador, estas son:

- Etapa de 1920 a 1969.
- Etapa de 1970 a 2009.

- Etapa de 2010 a 2019.

Para llevar a cabo este proceso de periodización se tomaron como base los siguientes indicadores:

- 1) La política del estado en relación con el proceso de formación de los dirigentes deportivos.
- 2) La planificación y organización de la formación de los dirigentes deportivos.
- 3) La ejecución y control de la formación de los dirigentes deportivos.
- 4) Limitaciones y efectos del proceso de formación de los dirigentes deportivos.

### **Etapa de 1920 a 1969.**

El estado ecuatoriano a través de los diferentes cuerpos legales no prestaba relevancia al perfil de los dirigentes deportivos, ya que no existía ningún cuerpo legal, que indicara o determinara específicamente sobre el dirigente deportivo, por lo que no existía una política de estado que direccionara el proceso de formación y desarrollo de directivos de organismos deportivos.

No se planificaba ni organizaba la formación de dirigentes deportivos, no existían procesos de formación y superación, para que pudieran desarrollar habilidades propias de dirección en sus organismos deportivos. Quienes asumían estos cargos, a partir de la década de 1920 carecían de una formación específica, eran personas con una experiencia acumulada por antigüedad que les permitía ejercer un cierto tipo de liderazgo dentro del organismo deportivo, sin embargo, no tenían formación ni experiencia en la gestión administrativa, aprendiendo en la práctica.

Es así como los directivos se enfrentaban a escenarios complejos en los que debían responder a los requerimientos y objetivos que sus organismos deportivos demandaban. En la década de 1950 se empezaron a establecer nuevos organismos deportivos, pero no se establecían los requerimientos para acceder a los puestos de dirección de los mismos.

### **Etapa de 1970 a 2009.**

En 1970 se establecen una mayor cantidad de organismos deportivos, entre ellos el Comité Olímpico Ecuatoriano y Federaciones Ecuatorianas por Deporte, se promulga la primera ley del deporte en 1978, pero

en ella no se establecen los requerimientos para poder ser dirigente deportivo y estar al frente de estas organizaciones.

En la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación del 2005, la segunda en este ámbito en el país, tampoco especificaba los requisitos para ser un dirigente deportivo. En esta etapa no se establecían aún políticas, ni se planificaba la formación que debía recibir un dirigente para estar al frente de un organismo deportivo. No existían procesos de formación directiva, aquellas personas que llegaban a estar en puestos directivos eran personas que de manera empírica asumían la dirección de los organismos deportivos.

En esta etapa no existía ninguna regulación en el plano jurídico que señalara la forma de preparación de los directivos del sistema deportivo, por lo que no se ejecutaban actividades planificadas con regularidad orientadas a estos fines, ni se ejercía un control sobre este proceso.

#### **Etapa de 2010 a 2019.**

En el año 2010 con la nueva Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, la tercera y última hasta el presente en esta materia, se establecen ciertas normativas legales para optar por los cargos de directivos en el Sistema Deportivo Ecuatoriano. A través de ella el gobierno promueve una mayor democratización y participación porque faculta la participación de cualquier ecuatoriano(a) en la dirección de los organismos deportivos en los diferentes niveles, sin perjuicio de su preparación o nivel académico, sin embargo; no toma en consideración el conocimiento que tenga determinada persona sobre el organismo deportivo, como condición para dirigirlo.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación en su artículo 5, concibe que “las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones deportivas deberán promover una gestión eficiente integradora y transparente que garantice al ser humano el poder acceder a la oferta que brindan estas instituciones desde su área de trabajo y de esta manera contribuir a los objetivos del Programa del Buen Vivir” (p.27).

Por otra parte, el artículo 28 del Reglamento General de la Federación Deportiva Provincial de Manabí indica que podrán ser dirigentes aquellos ciudadanos que hayan tenido notoriedad o experiencia en el ejercicio de la dirección en estructuras deportivas al menos a nivel provincial. Sin embargo, a nivel cantonal los estatutos

vigentes no establecen ningún requisito para ser presidente de estos organismos deportivos, por lo que se permite que cualquier persona mayor de edad pueda dirigir estas entidades sin importar su formación o preparación.

Es evidente que en esta Ley no se tuvo en cuenta la formación que debería tener el dirigente deportivo, a pesar de que a partir de esta se establecen y se mencionan ciertos requerimientos que deben poseer los dirigentes deportivos.

Actualmente y bajo el marco legal vigente, se siguen ocupando los puestos de dirección en los organismos deportivos sin tener en cuenta su preparación, en especial en los organismos del Sistema deportivo ecuatoriano, las actividades de formación para los presidentes de las ligas deportivas cantonales son muy escasas y solo se realizan en ciertos casos capacitaciones o seminarios que no abarcan la verdadera necesidad de formación de conocimientos, habilidades y valores que necesitaría un dirigente deportivo para poder realizar con eficiencia su labor al frente del organismo deportivo.

El análisis del esbozo histórico del proceso de formación de los dirigentes deportivos en Ecuador revela las siguientes características:

- Las Leyes del deporte del año 1978 y 2005 no señalaban los requisitos para ser dirigente deportivo, la actual Ley del Deporte del año 2010 señala ciertos requerimientos para ser dirigente en determinados cargos del Sistema Deportivo a nivel nacional y provincial, pero no para los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- El Estado ecuatoriano a través de los diferentes cuerpos legales no ha prestado relevancia al perfil de los dirigentes deportivos, aspectos evidenciados en las Leyes del deporte, en los Estatutos de las Federaciones Ecuatorianas por deportes, Estatutos de Federaciones Deportivas Provinciales y Estatutos de las Ligas deportivas cantonales.
- La Leyes y Estatutos promulgados no abordan lo relacionado con la formación del dirigente deportivo. Aspecto que ha incidido en que no se planifique y desarrolle adecuada y regularmente un proceso de formación del dirigente deportivo y en especial de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.



- Las pocas actividades de capacitación que en la actualidad se realizan no abarcan a todos los dirigentes deportivos. Las actividades de formación para los presidentes de las ligas deportivas cantonales son muy escasas y no abarcan sus verdaderas necesidades para poder realizar con eficiencia su labor al frente del organismo deportivo.

El análisis de los elementos que caracterizan a cada una de estas etapas, revelan las siguientes tendencias en la formación los dirigentes deportivos ecuatorianos:

- Las transformaciones de los planes de estudios en función de la formación de un profesional que responda a las exigencias sociales.
- La aspiración de formar un profesional integral con valores acordes el contexto ecuatoriano.
- La importancia del vínculo de la teoría y la práctica en la formación de estos profesionales con un enfoque pedagógico en su especialización.
- La necesidad de determinar las competencias directivas para la gestión de la actividad deportiva.

#### **Epígrafe 1.4 Las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

La utilización del término competencia deviene polémica entre los especialistas y está asociado a diversas concepciones. Desde el punto de vista etimológico, se encuentra el origen del término en el verbo latino “*competere*”, ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse, para pasar también a acepciones como responder, estar en buen estado, ser suficiente. Las competencias destacan como un denominador común por parte de los empleadores y las expectativas de desempeño, posicionándose como un paso intermedio entre el crecimiento profesional que forma parte del desarrollo y madurez de una profesión (OIT/CINTERFOR, 2006).

Los términos de competencias y de gestión por competencias aparecen con fuerza en la década del setenta del siglo pasado; uno de sus precursores más notables es David C. Mc Clelland (1973), profesor de Psicología de la Universidad de Harvard. Este enfoque, asociado a las características psicológicas del sujeto que posibilitan un desempeño superior, ha tenido un desarrollo ulterior significativo sobre todo a partir de 1995, con la evolución del concepto de Inteligencia Emocional.

Para comprender mejor este fenómeno se requiere de un análisis conceptual, hecho que permitirá al autor tomar posición en relación a las diferentes tendencias que en la actualidad subyacen. Este concepto ubicado más frecuentemente en el ámbito de lo laboral y productivo, muestra un alto grado de complejidad y su definición varía según el contexto y las condiciones particulares en que se aplique. En la literatura se han encontrado varias definiciones basadas en diferentes enfoques, siendo los más frecuentes los siguientes:

Combinación dinámica de atributos en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de un aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo (Tuning, Project, 2006).

Aptitud que trasciende la simple posesión de conocimientos y destrezas, abarca competencia cognitiva a) el uso de teorías y conceptos y conocimiento tácito informal obtenido por la vía de la experiencia, b) competencia funcional (destrezas o saber hacer) es decir lo que alguien debe saber hacer para trabajar en un sector determinado, c) competencia personal consiste en ser capaz de reaccionar ante situaciones específicas y d) competencia ética que conlleva la posesión de determinados valores y profesiones éticas (OCDE, 2007).

Se designa también como capacidad demostrada para aplicar conocimientos y destrezas y cuando proceda atributos personales demostrados (IPMA, AEIPRO, 2007), conjunto integrado de conocimientos, saberes, habilidades, destrezas y actitudes y comportamientos que las personas ponen en juego, para desempeñarse en distintas organizaciones y contextos laborales (Schkolnic, Araos y Machado, 2005).

Kanungo y Misra (1992) consideran que las competencias representan las habilidades aprendidas para utilizar en el trabajo procedimientos autorreguladores y autocontroladores, y se clasifican en competencia afectiva, intelectual y orientada a la acción, mientras Vargas, Casanova y Montanero (2001) tipifican las competencias haciendo énfasis en lo individual (sistematicidad, proactividad, disposición al aprendizaje, capacidad de decisión, de control, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad y conciencia crítica) o en el aspecto social (capacidad de cooperación, de comunicación, actitud solidaria, respeto y responsabilidad).

En este sentido, hay un análisis de Vargas (2001) acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial destaca que "...las competencias combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual", de igual manera están los estudios de Arbos (2006), Barrera y de la Rosa Rodríguez (2017) y Arena, Méndez, Villabona y Hernández (2018), quienes señalan que esta definición lleva asociados varios elementos: se trata de unos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto, y se desarrollan en una organización determinada; es decir, en el marco de un programa, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta. La competencia no es algo aislado, como una habilidad o una actitud, sino la integración armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta.

Este análisis resulta muy importante para la presente investigación constituyendo una referente para el establecimiento de las dimensiones dada la importancia de la unidad de los procesos propios del conocimiento, de las motivaciones y de lo axiológico, base de la voluntad, en la configuración de la personalidad, como base del comportamiento humano. La explicación más precisa y objetiva de las bases de la síntesis expresada en esa concepción de competencia se encuentra en la unidad de los procesos cognitivos, afectivos y volitivos, que dan la noción más abarcadora del infinito universo del conocimiento humano y sus comportamientos.

También constituye referente para esta investigación la definición de competencia dada por Tejeda (2012), quien señala que la competencia es "una cualidad humana que se configura como síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos personológicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socio profesional y humano en correspondencia con las características y exigencias complejas del entorno" (p.42).

Estas definiciones contienen elementos sustanciales, del término competencia como cualidad que integra los conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, valores y actitudes, mediante lo cognitivo, lo afectivo y lo volitivo, en el saber, saber hacer y saber ser.

## Las competencias directivas

Uno de los precursores del estudio de las competencias directivas fue Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros.

Sotolongo y Amaro (2019), Serrano (2017) realizan estudios en los que se desarrollan estudios de competencias directivas desde diferentes áreas.

A partir de ahí, se han elaborado diversas propuestas Levy-Leboyer, (1997), como la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes identificaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no lo es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad.

Para Martínez Ávila (2007) las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo que dirige los organismos deportivos, las cuales le permitirán alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones en el contexto global. Estas definiciones poseen gran importancia y de modo similar se identifican con comportamientos a partir de determinados conocimientos y destrezas en el campo de la dirección.

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE Business College de la Universidad de Navarra, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y García, 2001), y que incluye las siguientes:

1. Competencias estratégicas: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las

siguientes: a) visión de negocio; b) resolución de problemas; c) gestión de recursos; d) orientación al cliente; e) red de relaciones efectivas; y f) negociación.

2. Competencias «intratéticas»: se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas: a) comunicación; b) organización; c) empatía; d) delegación; e) coaching; y f) trabajo en equipo.

3. Competencias de eficacia personal: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de los grupos anteriores de competencias directivas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en tres subcompetencias:

a) Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.

b) Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol.

c) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo.

d) Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el autoconocimiento y el cambio personal.

A partir de las valoraciones realizadas el autor de la presente investigación asume la definición de Machado, E., Zambrano, M., & Montes de Oca, N. (2015) quienes señalan que referente al termino competencia directiva “Es la sinergia de conocimientos, actitudes, valores y habilidades socialmente motivados en su ejecución, que permite a los directivos educacionales desempeñar su papel dentro de las diversas situaciones que enfrente en su propio contexto: la institución educativa” (p.192).

Cardona–Chinchilla (1999) quienes señalan que las competencias directivas son aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto determinado en una función directiva. Se tiene en cuenta que es el comportamiento o la conducta donde se evidencian los conocimientos y destrezas alcanzados,

## **Los modelos de formación de competencias directivas**

En la bibliografía especializada se encuentra una diversidad de modelos orientados a la de formación de competencias de los dirigentes, en la que se utilizan terminologías como: competencias directivas, competencias gerenciales, competencias de gestión o competencias de dirección para referirse a un mismo proceso. Entre las principales propuestas se encuentran:

La de Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) quienes proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que denominan competencias gerenciales, mismas que definen como: “conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”.

Los autores mencionados establecen que a las personas no solo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva. Según los autores estas competencias son:

- Competencia para la comunicación.
- Competencia para planeación y gestión.
- Competencia para el trabajo en equipo.
- Competencia para la acción estratégica.
- Competencia multicultural.
- Competencia para la auto administración.

Martínez, M.; Hernández, M. C.; Gomora, J. (2016), presentaron un modelo de competencias directivas en escenarios globales para directivos de las Instituciones de Educación Superior, el que constan las siguientes: competencia autopersonal y autoaprendizaje, competencia para la planeación y gestión estratégica, competencia del enfoque de calidad, competencia tecnológica e innovación y competencia multicultural. Mientras manifiesta las habilidades de liderazgo, análisis y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo.

Estos autores consideran que ello se logra a través de valores, actitudes y compromiso, elementos que se considera imprescindible para alcanzar éxitos en la gestión en este caso de las actividades físicas-deportivas. El directivo deportivo tiene como habilidad generalizadora la dirección de estas actividades.

Gómez, M.; y Martínez, B. (2015) en su trabajo titulado “Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo” abordan los aspectos inherentes a las competencias directivas, clasificándolas en: competencias gerenciales, competencias para el manejo de la información y competencias de administración personal. Los mismos presentan un modelo de aprendizaje organizacional para el desarrollo de las competencias directivas, compuesto por tres elementos interrelacionados entre sí, que son: corrección de errores y apertura al cambio, pensamiento sistémico (visión compartida, modelos mentales, dominio personal y aprendizaje en equipo) y cambio de supuestos y creencias.

Gómez, F. (2014) presenta un modelo para directivos escolares con los siguientes componentes:

1. Diagnóstico del proyecto educativo y su contexto.
2. Diseño e implementación de prácticas de gestión directiva.
3. Valoración de aprendizajes de la implementación de prácticas de gestión directiva.
4. Integración de aprendizajes al proyecto educativo.

Longo F. (2002) propone un modelo para el desarrollo de las competencias directivas en los sistemas públicos integrado por siete competencias: compromiso con la organización, iniciativa, orientación al servicio, liderazgo, persuasión e influencia, trabajo en equipo y colaboración, comprensión del entorno político.

Aragón (2002) en su propuesta de modelo cubano para la formación de competencias señala la necesidad de interpretación de las mismas basadas en el materialismo dialéctico y en el enfoque histórico-cultural. Criterio que se asume en la investigación al considerar cómo el directivo se apropia de la herencia cultural, cómo la construye, la desarrolla, la enriquece y la transforma donde se manifiesta una unidad entre educación e instrucción, formación-desarrollo y enseñanza-aprendizaje, lo cual presupone que el proceso de apropiación se vincula tanto al plano cognitivo como al afectivo, donde las exigencias sociales, la de su

organización para ser competitivos y el factor psicológico individual deben dinamizar cualquier proceso de mejoramiento de sus competencias.

En la revisión realizada a la literatura especializada se observa que en los modelos de formación de competencias directivas en su gran mayoría se nombra los componentes de planificación y gestión estratégica, el trabajo en grupo y el multicultural. Algunos autores como Gómez, M. y Martínez, B. (2015) precisan elementos interrelacionados, Gómez, F. (2014) establece componentes basados en funciones directivas, sin embargo el autor de esta investigación considera que un Modelo teórico - metodológico de competencias directivas debe permitir interpretar, articular y utilizar el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas relacionadas de forma secuencial y ordenada para alcanzar un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de los directivos y de las organizaciones deportivas en las cuales se desempeñan.

### **El perfil de competencias**

En la presente investigación ocupa un papel importante el concepto de perfil de competencias, sin embargo para lograr su entendimiento se parte de la definición de recursos humanos como el conjunto de personas que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa (Aristos (1987), mientras competencia: es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens 2000).

Son diversos los autores que han abordado el concepto perfil de competencias, entre ellos Arráiz (2000) precisa que es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.



Según la NC 3000: 2007 define el perfil de competencias como un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes.

Moreno (2005) lo analiza a partir de su importancia analizando como la existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no solo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y afinando la determinación de qué tipo de metodología de evaluación realizar.

Un perfil de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la empresa en base a buenas elecciones.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de los recursos humanos, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta, 2010). La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al

candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Es importante la consideración actual de las competencias futuras previsibles, pues las demandas de la altísima dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de “seleccionar para un puesto determinado”, y más bien se aprecia al puesto en su evolución en relación con otros puestos significando así la flexibilidad o polivalencia necesaria, y no sólo respondiendo las competencias del contenido del puesto sino también a las comprendidas por las relaciones interpersonales eficaces (priorizándose las habilidades de laborar en equipos) y la cultura organizacional.

La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil. Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo (Cuesta, 2000).

En la presente investigación se considera acertados los criterios dados por estos autores, sin embargo, se asume la definición que establece el perfil como el “documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados clave y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales” (NC 3000:2007-Vocabulario, p.18).

En correspondencia con lo antes planteado, en el diseño del perfil del cargo por competencias se debe tener siempre en cuenta a la persona que va a tener que cumplir el perfil (apuntando hacia la calidad de vida en el

trabajo), pero también a la organización. Dos cargos iguales en empresas diferentes pueden tener perfiles de competencias diferentes y a juicio de este autor la razón es que la estrategia, cultura y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de persona que fracasaría en el mismo cargo de otra organización.

Por lo anterior, se coincide con Cuesta (2010) en que constituye una pretensión errónea el asumir un perfil de competencias como algo estático, prediciendo a partir del mismo conductas exitosas en un contexto diferente del que se genera. Por el contrario, debe ser contextualizado, flexible, susceptible de transformación, toda vez que el individuo, como sujeto que lo conforma, pero que también lo asume, vaya subiendo peldaños en la escalera de su desarrollo profesional.

Es usual encontrar en investigaciones sobre perfiles de cargo numerosas definiciones de competencias; aun cuando no se especifica claramente cómo se identifican, ni cómo se desarrollan. Es decir, aunque aparecen varias guías, no existe un procedimiento modelo de diseño de perfiles de cargo que de modo transversal garantice la identificación de competencias de manera confiable; no obstante, es válido señalar que sobre el tema en los últimos años se han realizado en algunos países importantes contribuciones.

Soltura, A. (2007) realizó un estudio comparativo de los diferentes procedimientos metodológicos que suelen emplearse para el diseño de perfiles de competencias. Concibió seis métodos que funcionan por sí solos y son aplicados en las empresas para la identificación de las competencias de los perfiles de cargo, ellos son: el Análisis Ocupacional, la Metodología DACUM, el Análisis Funcional, el Método ETED, el Método de Incidentes Críticos y el Método de Expertos Delphi por Rondas. Estos métodos de por sí no aseguran la determinación exacta del perfil de competencias, pero facilitan una mayor validez y confiabilidad.

La gestión por competencias es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo, en la cual se debe superar necesariamente la concepción taylorista; y a nivel metodológico demanda la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización. (Fernández, 2015). Los perfiles de

competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Los recursos humanos constituyen en el mundo actual el recurso más importante de cualquier organización. Conocer y aplicar las técnicas modernas para su gestión es vital para lograr los objetivos que se proponga cada entidad. En el mundo impera la tendencia a la gestión de los recursos humanos por competencias laborales. No son pocos los autores que sobre el tema de las competencias laborales escriben por estos días, y una gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, así como la satisfacción laboral de sus trabajadores.

### **Metodología utilizada para la determinación de competencias**

En conclusión, los perfiles adecuados que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo deben responder a las competencias comportamentales determinadas en los puestos de la(s) persona (s) que lo van a ocupar (Muñoz, F., 2017).

Para el diseño de los perfiles de cargos por competencia se tomó como patrón el procedimiento propuesto por Chiavenato (1993), se le hicieron algunas modificaciones que se propusieron en función del trabajo que se realiza en la Dirección, las características del personal y se le incluyó el análisis de procesos.

#### *Fase de planeación:*

1. Crear el mapa de procesos, en caso de que ya exista verificar que esté correctamente elaborado o si es necesario mejorarlo.
2. Determinación de los cargos a los que se le va a diseñar los perfiles de competencia.
3. Definir la posición que ocupa cada cargo en el organigrama.
4. Selección del o de los métodos de análisis a aplicar.

#### *Fase de preparación:*

1. Identificación del personal que compondrán el equipo de trabajo, quienes serán trabajadores que mejor se hallan desempeñado en el cargo o los que se relacionen directamente con el mismo.
2. Selección del grupo de expertos del total de especialistas analizados para cada cargo, escogiendo una muestra de cada uno de los departamentos y de los diferentes niveles.
3. Preparación del material de trabajo (encuestas, folletos, materiales, etc.)
4. Recolección de datos previos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizan, materiales, etc.).
5. Efectuar una conferencia inicial donde se le informe al personal seleccionado lo referente a la actividad que se llevará a cabo.

*Fase de ejecución:*

1. Ejecución del Método Delphi por rondas o Método de expertos, obteniéndose las competencias.
2. Determinación del grado en que deben estar las competencias del puesto para lograr el éxito, representándose de forma esquemática en una escala del uno al siete, lo que permitirá determinar la diferencia entre el perfil del candidato y el deseado, pudiéndose determinar las brechas, definición de las pautas de conducta o dimensiones.
3. Redacción previa para cada cargo del formato de salida del Perfil de Competencias para ser revisado por los especialistas y llegar a un consenso.
4. Redacción definitiva del perfil de cargo por competencias para su aprobación final

Dicho perfil de competencias se elabora a partir de un estudio del cargo, el cual incluye:

- Una descripción general de la organización y de los procesos que integran el área de capital humano.
- Un análisis de las condiciones laborales en su estado actual y óptimo, permitiendo identificar las brechas entre ellas.
- Una exploración de las exigencias laborales que condicionan las competencias.

Estos elementos permiten construir el perfil de competencias laborales del cargo, el cual describe la caracterización general del puesto y su ubicación, así como sus competencias laborales claves, con sus

respectivas dimensiones competenciales e indicadores comportamentales. Finalmente, el perfil de competencias resultante permite la elaboración de un anuncio y una batería de técnicas para los procesos de reclutamiento y selección de personal, con un Enfoque de Gestión de Competencias.

Para la realización de este trabajo se toma como referencia el procedimiento planteado por la NC 3000: 2007, en el cual se establece que la gestión de todos los procesos de Gestión del Capital Humano, deben tener como referencia el perfil de competencias del cargo.

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. ~Una misma persona puede ser buena en un puesto de trabajo en ciertas empresas y en otras no, como puede serlo en todas dependiendo del perfil competencial del puesto de trabajo en las empresas concretas. La empresa es la que marca el perfil por competencias, siendo en este en el que se base a la hora de evaluar un puesto de trabajo. Es la empresa la que determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo, basándose en ciertas técnicas que le permiten conocer este aspecto.

### **Conclusiones del capítulo 1**

1. El análisis de los momentos esenciales por los que ha transitado la gestión en las actividades físico deportivas enfocada a las acciones y efectos de gestionar o administrar el desempeño de toda actividad en el deporte, así como los fundamentos epistémicos de las competencias directivas en la gestión deportiva desde las perspectivas filosófica, psicológica y sociológica, han sido abordadas de forma interdisciplinaria y multidisciplinaria, basado en el sentido diferente de su construcción teórica, en correspondencia con el objeto de estudio particular y de cada una de las ciencias que lo estudian.
2. Se pudo constatar por el estudio epistemológico realizado que las concepciones teóricas existentes para las competencias directivas en diversas áreas del conocimiento sirven de antecedentes y facilitan el camino recorrido, pero por las características propias del objeto estudiado no se adecuan al carácter

específico de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Ecuador, su formación no se ha concebido adecuadamente.

3. Las regularidades que se aprecian y el grado de generalidad de las insuficiencias descritas demuestran su dependencia de limitaciones teóricas que rebasan los problemas metodológicos, de superación u organizativos. La competencia en directivos deportivos se traduce en conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, valores y comportamientos necesarios para la actuación eficiente de su labor, traducida en el perfil de competencias, en el cual se definen las características y elementos necesarios para este puesto.
4. Estas limitaciones de nivel teórico exigen la concepción de un Modelo teórico - metodológico que favorezca el desarrollo de las competencias directivas a partir de un perfil que integre indicadores en las dimensiones, cognitiva, afectiva y volitiva, y permita la actuación profesional de servicio, comprometida y acorde a las exigencias sociales de este directivo del deporte.

## **CAPITULO 2.**

# **MODELO TEÓRICO – METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS PRESIDENTES DE LAS LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES**



## **CAPITULO 2. MODELO TEÓRICO – METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS PRESIDENTES DE LAS LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES.**

En el presente capítulo se analiza el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí, se propone un Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales y se diseña una Estrategia de superación para la concreción formativa del mismo.

### **Epígrafe 2.1 Resultados del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí**

El diagnóstico del estado actual se concibe como el proceso de obtención, análisis, síntesis y valoración de la información que aporta criterios que permite caracterizar el estado inicial y obtener información para proyectar la transformación de la situación real hacia la deseada.

En la materialización del diagnóstico del estado actual se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

- I. Determinación del objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico.
- II. Determinación de las variables, dimensiones e indicadores para diagnosticar el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- III. Determinación de las fuentes personales y no personales que serán constatadas.
- IV. Elaboración de los instrumentos, que permitan la información pertinente sobre el estado actual del proceso objeto de estudio.
- V. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información.

VI. Caracterización del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

### **I. Determinación del objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico.**

Objetivo general:

Constatar el estado inicial que presenta la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Objetivos específicos:

1. Determinar los conocimientos en gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.
2. Valorar las motivaciones e intereses en gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.
3. Constatar las actuaciones en relación a la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

### **II. Determinación de las variables, dimensiones e indicadores para diagnosticar el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.**

En este sentido, se determinaron como **variables, dimensiones e indicadores** para el diagnóstico los siguientes:

***Variable 1. Estado actual del cumplimiento de las funciones de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.***

#### **Dimensión 1. Organización.**

Indicadores:

- Formas en que se concibe la organización de las actividades por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- División de actividades, coordinación, departamentalización, estructura, asignación de responsabilidad, autoridad y poder en las actividades organizadas por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

- Importancia que le conceden los presidentes de las ligas deportivas cantonales a la organización de las actividades.

### **Dimensión 2. Ejecución.**

Indicadores:

- Formas en que se concibe la ejecución de las actividades por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Conducción de las actividades, motivación, liderazgo, comunicación y manejo del personal por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Importancia que le conceden los presidentes de las ligas deportivas cantonales a la ejecución de las actividades.

### **Dimensión 3. Control.**

Indicadores:

- Formas en que se concibe el control de las actividades por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Establecimiento de estándares, medición de la ejecución actual, comparación de resultados actuales con los estándares, acciones correctivas, sistema de información, mecanismos de orientación y control.
- Importancia que le conceden los presidentes de las ligas deportivas cantonales al control de las actividades.

### ***Variable 2. Estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales***

**Dimensión 1. Cognitiva.** Se evaluará en cada indicador el estado actual de los conocimientos, habilidades, destrezas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**Dimensión 2. Afectiva.** Se evaluará en cada indicador el estado actual de las motivaciones, intereses y necesidades de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**Dimensión 3. Volitiva.** Se evaluará en cada indicador el estado actual del modo de actuación de los presidentes de las ligas deportivas cantonales teniendo en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas; motivaciones, intereses y necesidades manifestado en sus actitudes y comportamientos.

**Indicadores que se evaluarán en cada dimensión**

1. Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas.
2. Características y funcionamiento de las entidades deportivas.
3. Necesidades, intereses y expectativas.
4. Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje.
5. Formas de abordaje de la gestión deportiva.
6. Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos.
7. Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo.
8. Diagnóstico de necesidades y problemas.
9. Estrategias, políticas, programas, planes y proyectos.
10. Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras.
11. Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas.
12. Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades.
13. Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios.
14. Herramientas, instrumentos legales, disposiciones reglamentarias.
15. Características de los deportes prioritarios de Ecuador.
16. Impacto social de los programas, planes, proyectos y actividades.
17. Fundamentos básicos de la contabilidad.
18. Metodología de la investigación.
19. Tecnologías de la información y la comunicación.

**III. Determinación de las fuentes personales y no personales que serán constatadas**

- Fuentes personales:

De una población de 21 presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí se seleccionó una muestra intencional de 10 presidentes, teniendo como criterio de inclusión los siguientes:

- ✓ Desempeñar el cargo durante dos períodos o más.
- ✓ Que esos períodos coincidan con la implementación de la Ley del deporte vigente hasta el año 2009 y/o con la ley promulgada en el año 2010.
  - Fuentes no personales
- ✓ Ley del Deporte
- ✓ Estatutos de Ligas deportivas cantonales
- ✓ Informes de visitas y evaluaciones técnico administrativas realizadas a las Ligas deportivas cantonales.
- ✓ Informes de reuniones, talleres, encuentros u otras actividades.

#### **IV. Elaboración de los instrumentos**

Con el objetivo de caracterizar la situación actual del objeto de estudio y precisar las causas que originan el problema de investigación y sus manifestaciones, fueron seleccionados y aplicados instrumentos de investigación empírica que permitieron obtener la información en relación con el proceso gestión que desarrollan los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí, estos consistieron en:

- Una guía para la revisión documental, con el propósito de constatar la planificación que se realiza en función de la gestión que realizan los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (anexo 1).
- Una guía de observación, para constatar el estado actual que presenta la gestión que realizan los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (anexo 2).
- Una encuesta a los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí, para conocer sus criterios sobre el estado actual que presenta la gestión que ellos realizan (anexo 3).
- Una encuesta a los metodólogos provinciales, para conocer sus criterios sobre el estado actual que presenta la gestión que realizan los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (anexo 4).

- Una entrevista a los directivos de la Federación Deportiva de Manabí, para conocer sus criterios sobre el estado actual que presentan la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (anexo 7).

#### **V. Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información**

Los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el fenómeno investigado y que fueron sistematizados en el primer capítulo, permitieron al investigador concebir el diagnóstico inicial, el cual se realizó durante los meses de marzo y abril del 2014 en la provincia de Manabí, en el Complejo Deportivo “La California”.

Se tabularon los datos recogidos a través de los instrumentos aplicados y se trasladaron a un cuadro resumen (anexo 5 y anexo 6), realizando un análisis porcentual de las respuestas obtenidas, ello permitió determinar el estado de los indicadores manifestados en las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva sobre la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

#### **VI. Caracterización del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.**

**Resultados de la observación.** Desde la actuación de la labor diaria, al realizar las visitas a las ligas deportivas cantonales, teniendo como referencia las dimensiones cognitivas, afectiva y volitiva se pudo observar que presentaban niveles medio y bajo los siguientes indicadores:

- Los fundamentos de la gestión de las actividades deportivas.
- Diagnóstico de necesidades, y expectativas de la práctica deportiva.
- El desarrollo de habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje.
- Las formas de abordaje de la gestión deportiva.
- El conocimiento de equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos.
- Los procesos tecnológicos en el ámbito deportivo.
- Las estrategias, políticas, programas, planes y proyecto.
- El diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras.
- Las medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios.

- Las herramientas e instrumentos legales, disposiciones administrativas y reglamentarias.
- Las características de los deportes prioritarios de Ecuador.
- El impacto social de los proyectos.
- Los fundamentos básicos de la contabilidad.
- La metodología de la investigación.
- Las tecnologías de la información y la comunicación.

**Resultados de la encuesta aplicada a los presidentes de las ligas deportivas cantonales** (ver anexo 5).

Para determinar el nivel de los indicadores en las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva evidenció que la casi totalidad de los indicadores se manifestaban medios o bajos en la dimensión cognitiva, de modo similar en la dimensión afectiva e igual en la dimensión volitiva. Se destacan valores de 48% en el nivel medio en los indicadores:

- Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas.
- Características y funcionamiento de entidades deportivas.
- Las formas de abordaje de la gestión deportiva.
- Equipos e implementos deportivos requeridos.
- Diagnóstico de necesidades y problemas.
- Diagnóstico de necesidades y problemas.
- Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas.

Presentaban un nivel bajo en las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva los siguientes indicadores:

- Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo.
- Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras.
- Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios.
- Fundamentos básicos de la contabilidad y metodología de la investigación.

### **Resultados de la encuesta a los metodólogos provinciales (ver anexo 6).**

Sobre la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales el 77% de los metodólogos consideran que los presidentes poseen un nivel bajo en los siguientes indicadores de las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva:

- Los fundamentos de la gestión de las actividades deportivas.
- Las características y funcionamiento de las entidades deportivas.
- El desarrollo de habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje.
- Las formas de abordaje de la gestión deportiva.
- Los procesos tecnológicos en el ámbito deportivo.
- Las estrategias, políticas, programas, planes y proyecto.
- El diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras.
- Las medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios.
- Las herramientas e instrumentos legales, disposiciones administrativas y reglamentarias.
- El impacto social de los proyectos.
- Los fundamentos básicos de la contabilidad.
- La metodología de la investigación.
- Las tecnologías de la información y la comunicación

Los metodólogos manifiestan que los presidentes poseen un nivel bajo en la capacidad para conducir a su organismo deportivo con métodos educativos y persuasivos en la obtención de los resultados previstos y demuestran un nivel bajo en la actitud crítica y de exigencia racional con su colectivo, capacidad de elaborar y desarrollar proyectos investigativos.

### **Resultados de la entrevista realizada a los directivos de Federación Deportiva de Manabí.**

La entrevista Presidente y Director del Departamento Técnico Metodológico, permitió conocer los mismos consideran que los presidentes de las ligas deportivas cantonales:

- Muestran insuficiencias en su labor lo que se traduce en poco desarrollo del deporte en su cantón.



- Muestran predisposición para asumir responsabilidades directivas.
- No realizan un correcto proceso de formación para asumir funciones directivas en las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Los directivos de la Federación Deportiva de Manabí entrevistados señalan además que los presidentes de las ligas deportivas cantonales, no se han formado como profesionales en la rama de la Actividad Física y Deportes, cinco son solo bachilleres, dos licenciados en Ciencias de la Educación, una Doctora en medicina general y dos profesionales técnicos, con un promedio de 10 años como directivo deportivo, no se observan profesionales en dirección del deporte.

Falta de programas y proyectos para el desarrollo profesional, formación o capacitación de los presidentes de las ligas deportivas cantonales y no se realizan evaluaciones del desempeño de los presidentes de las ligas deportivas cantonales por parte de las estructuras de la Secretaría del Deporte y de sus Coordinaciones Zonales.

Todo lo antes expuesto indica que los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí, muestran insuficiencias en los indicadores evaluados en las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva que evidencian limitaciones para asumir puestos directivos en el deporte. Así mismo no se cuenta con un sistema de formación y capacitación de estos directivos, por lo que se hace necesario diseñar y aplicar una estrategia, programa o plan de acción que permita desarrollar y elevar la gestión de estos mediante el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí y se traduzca en beneficio del desarrollo deportivo de la provincia.

### **Epígrafe 2.2 Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

Basado en los presupuestos teóricos existentes, en los resultados obtenidos en la etapa facta perceptual de la investigación y los criterios de los expertos se conforma el Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales que opera con sus elementos teóricos como marco referencial; metodológico ofreciendo vías, formas, modos y procedimientos y

práctico a través del perfil de competencias diseñado y la Estrategia de superación concretada, que responde a las particularidades del proceso estudiado.

El modelo según J. Miller (1998) es un sistema, concebido mentalmente o realizado de forma material que, reflejando o reproduciendo el objeto de la investigación, es capaz de sustituirlo, de modo que su estudio nos dé nueva información sobre dicho objeto, mientras Shtoff citado por Davýdov (1980) es un sistema concebido mentalmente o realizado en forma material, que, reflejando o reproduciendo el objeto de la investigación es capaz de sustituirlo de modo que su estudio nos dé nueva información sobre dicho objeto.

Al analizar las definiciones anteriores se observan rasgos esenciales que caracterizan al concepto como son, un modelo es:

- Representación de un objeto de investigación.
- Forma de elaborar, estructurar, organizar y expresar una teoría.
- Representa a un sistema.
- Transformador de la realidad.

Los modelos científicos pueden ser de diferentes tipos: icónicos, analógicos, teóricos. Este último según Pérez Rodríguez (1996) tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas. El modelo teórico al ser una representación conceptual, simbólica y por tanto indirecta, se sustenta en determinados principios, los que fueron sistematizados por Bringas Linares, citado por Tamayo Pupo (2003). Ellos son: principio de la deducción por analogía, principio de la consistencia, principio del enfoque sistémico y el principio de la simplicidad y la asequibilidad.

Según la sistematización realizada por Arredondo y otros autores (1994) los modelos teóricos presentan como características comunes, las siguientes:

- Pueden asumir la estructura y dinámica de un sistema.
- Consisten en un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema.
- Reflejan o reproducen el objeto de investigación.

- Describe un tipo de objeto o sistema atribuyéndole lo que pudiera llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia, diversas propiedades de ese objeto o sistema.
- Se considera una aproximación útil para ciertos propósitos.

El Modelo teórico - metodológico asume el proceso formativo a través del vínculo de lo afectivo, lo cognitivo y lo volitivo; vinculado al saber, saber hacer y saber ser mediante la unidad entre instrucción, educación y desarrollo de la personalidad de dirigentes deportivos. Se manifiesta mediante la armonía con las necesidades, finalidades, intereses y exigencias del encargo social de estos profesionales. La elaboración del referido modelo se fundamenta en la convicción de “construcción” del conocimiento, por un lado, y en la imposibilidad de aplicar modelos preexistentes a la temática planteada.

Los elementos abordados con anterioridad permitieron precisar las siguientes premisas y principios en los que se sustenta el Modelo. Las premisas son producto de profundas reflexiones y en su concepción se presentan en relación dialéctica la teoría con la práctica. En este caso son el resultado de los estudios realizados en los epígrafes precedentes.

### **Premisas que sustentan el Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

#### ***1. La unidad de lo cognitivo, afectivo y volitivo en vínculo con el saber, saber hacer y saber ser como fundamentos del perfil de competencias directivas.***

Las características específicas de las competencias directivas, presuponen también particularidades propias, pues van dirigidas a completar la formación de los presidentes de las ligas deportivas cantonales; por ello se determinan como dimensiones para evaluar los indicadores de las competencias directivas los conocimientos, destrezas, habilidades, motivaciones, intereses, necesidades, comportamientos, y actitudes, que se requieren para un mejor desempeño como directivos.

#### ***2. La formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales como objeto de un proceso de gestión.***

La formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales no es un proceso espontáneo e improvisado; es una actividad consciente y es, por consiguiente, el objeto de un proceso directivo, que implica la realización de acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación para cumplimentar los objetivos que tiene planteados.

### ***3. Las funciones de la actividad directiva que realizan los presidentes de las ligas deportivas cantonales como parte del patrón referencial.***

Las funciones de la actividad directiva de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, constituye una de las fuentes de mayor trascendencia para la identificación del perfil de competencias de este directivo deportivo. Las competencias identificadas, son a su vez, la brújula que orienta hacia dónde debe dirigirse el diagnóstico de las necesidades de superación, así como la definición de los objetivos y el contenido de la Estrategia de superación de competencias directivas, en tanto reflejan el estado deseado (ideal) del desarrollo del directivo para un desempeño óptimo. Al erigirse en imagen - objetivo del desempeño, los indicadores de las competencias se convierten, igualmente, en la guía para diseñar la evaluación de la funcionalidad de la estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

### ***4. La formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales como un proceso pedagógico.***

La formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales exige la actuación planificada, coordinada y coherente de diferentes sujetos con los que este se relaciona directa o indirectamente, pertenecientes a las instituciones donde realizan su labor directiva, los diferentes niveles jerárquicos, lo que plantea la necesidad de definir sus responsabilidades y tareas concretas.

### ***5. El enfoque continuo, sistémico, integrador, gradual, flexible y diferenciado como requerimientos del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas y de su salida práctica mediante la Estrategia de superación.***

Este enfoque posibilita que tanto el Modelo en sus componentes de preparación (entrada) implementación (componente principal) evaluación (salida), y la estrategia de superación con sus etapas y acciones de forma continuada, aprovechen la adecuada relación estructural entre las diferentes formas que se utilicen. Sus contenidos deben estar en correspondencia con las competencias directivas determinadas como parte del perfil, definiendo la gradualidad del mismo, lo que incluye la evaluación como mecanismo de gestión de la calidad del proceso de formación de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

### **Principios que rigen el funcionamiento del Modelo teórico - metodológico**

Para la determinación de los principios se parte de la sistematización de los contenidos científicos existentes, enriquecidos y adaptados en función del Modelo teórico - metodológico. Ellos constituyen los elementos esenciales dinamizadores que mueven el Modelo y le sirven de transversales. Se asumen los principios sistematizados por Barroso (2011) contextualizados en función del Modelo teórico – metodológico para el desarrollo de las competencias directivas, ellos son:

**1. Adaptabilidad:** Flexibilidad del modelo para adaptarse a las características de las organizaciones de actividad física y deportiva. El principio de adaptabilidad se estableció a partir de la necesidad fundamentada por Stoner y sus colaboradores (1996) del cumplimiento de este principio en modelos para la toma de decisiones, dentro de los cuáles se enmarca esta propuesta.

**2. Integración:** Calidad del modelo que se expresa a través del proceso evaluativo y su gestión en función del cumplimiento de los objetivos esperados. El principio de integración ha sido validado a través de distintos modelos basados en éste (Ronda, 2002; Morales, 2003, 2006; Alfonso, 2007; Puig, 2007; Paneca, 2008; Chirino, 2009; Piñeiro, 2009; Soltura, 2007).

**3. Proactividad:** Capacidad del modelo para orientarse al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta las exigencias de las organizaciones de actividad física y deporte y su entorno. Distintos modelos de toma de decisiones han fundamentado la importancia de este principio, entre ellos los de Montero (2005), Alfonso (2007) y Soltura (2007).

**4. Participación y aprendizaje:** Capacidad del modelo para facilitar el aprendizaje a través de la participación colectiva de los recursos humanos en su aplicación, como vía para alcanzar un desempeño superior. Los principios del funcionamiento del modelo se expresan en dos dimensiones: el proceso de evaluación y la gestión de dicho proyecto.

### **Componentes del modelo.**

En el capítulo anterior se realizó un estudio de las diferentes concepciones relacionadas con el tema de la gestión en el ámbito deportivo, ello demostró las limitaciones teóricas existentes en torno a las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, genera la necesidad de una nueva interpretación de este proceso, que en el presente trabajo se concreta en los componentes que lo constituyen y la explicación de los nexos funcionales entre ellos.

El análisis realizado permitió precisar como el **objeto a modelar**: las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales y como componentes del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas los siguientes.

**I. Componente preparación para el desarrollo de las competencias directivas.**

**II. Componente implementación para el desarrollo de las competencias directivas.**

**III. Componente evaluación del desarrollo de las competencias directivas.**

La estructura se representa en la forma en que interactúan y organizan sus tres componentes, cada uno de los cuales desempeña un papel y funciones específicas provocando la aparición de una nueva cualidad: el Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**I. Componente preparación para el desarrollo de las competencias directivas**

Este es el componente de entrada del modelo, ha de garantizar la base preparatoria que sirve de referente inicial al modelo pedagógico elaborado y permite sensibilizar a los participantes en la importancia de la preparación, sus fases son: sensibilización, conceptualización y diagnóstico.

**Fase 1. Sensibilización.** Esta tiene como propósito concientizar y preparar a todos los que participan en la gestión deportiva, se les da a conocer elementos teóricos y metodológicos sobre las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, lo que les posibilitará prepararse para el proceso de desarrollo visto desde la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y lo volitivo en sus dimensiones. En esta fase además de sensibilizarse podrá obtener información e instrucción, que posibilitará el adiestramiento en torno a las competencias directivas, basado en las premisas y los principios sobre los que se sustenta el Modelo teórico - metodológico.

Es este el momento donde se debe ordenar metodológicamente todo el proceso a seguir, a partir de determinar los pasos metodológicos generales, la selección, elaboración o adecuación de los instrumentos a utilizar en la gestión mediante competencias directivas, así como el levantamiento documental, bibliográfico e informativo. Es preciso realizar la búsqueda y localización de todos los documentos, bibliografías e informaciones existentes en la organización, la provincia y nación, para de este modo sustentar, sobre sólidas bases científicas las acciones a desarrollar.

**Fase 2. Conceptualización.** Se define como la plataforma conceptual del Modelo que emana de los fundamentos teóricos sistematizados en el capítulo uno. Tiene un enfoque sociocultural multidisciplinario y se sustenta en las teorías y principios que definen la posibilidad teórica de modelar la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

En ella se deberá puntualizar en lo relacionado con las categorías fundamentales a utilizar y someterlo a un proceso de operacionalización para la descripción de los indicadores, en correspondencia con los componentes del perfil de competencias directivas. Desde esta perspectiva se deberá profundizar en la definición y clasificación de la gestión, gestión deportiva, competencias, y competencias directivas. Los presupuestos anteriores permiten un acercamiento al esbozo de las competencias directivas, perfil, y perfil de competencias directivas del presidente de ligas deportivas cantonales, teniendo como célula sus funciones, basado en su encargo social, como concreción de las cualidades de su personalidad.

En la determinación del perfil se toman como criterios y referentes fundamentales los estudios realizados en torno a la gerencia particularizando en las actividades físico deportivas y funciones a desarrollar por el presidente de las ligas deportivas cantonales, los que pueden encontrarse en resoluciones, directivas, indicaciones de trabajo del gerente deportivo, además la Ley del deporte ecuatoriano, las reglamentaciones y especificidades de la gestión en el país, los criterios de entrenadores, especialistas y directivos del deporte ofrecidos en talleres de socialización realizados y el intercambio con dirigentes ecuatorianos vinculados al sector deportivo.

Atendiendo al modo de actuación del presidente de las ligas deportivas cantonales, se asume que la **misión, encargo social o habilidad generalizadora de este profesional** es dirigir el proceso del deporte formativo y las actividades relacionadas con este que incluyen los eventos, competencias, espectáculos deportivos en relación con la oferta y la demanda, utilizando eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

De la misión o encargo social se derivan las actividades y funciones que debe cumplir este directivo, las que se encuentran las relacionadas con la dirección del deporte formativo, la capacitación, los eventos, competencias y el espectáculo deportivo, mientras que el autor de la presente investigación asume las funciones de los dirigentes deportivos, declaradas por Del Toro y Montero (2006) en sus apuntes para el estudio del sistema deportivo o sistema de cultura física y deporte.

#### **Planificación:**

Abarca los elementos del proceso de planificación propios del sistema los que permiten la investigación y análisis de las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización debe seguir y toma en consideración el medio ambiente general y específico, y las condiciones internas del sistema. La planificación comprende: - Misión - Objetivos - Metas - Estrategias - Planes de acción - Políticas - Programas - Proyectos - Presupuestos - Toma de decisiones.



**Organización:**

La forma en que se asignan, agrupan y relacionan las personas, recursos, tecnología, información, autoridad y funciones dentro del sistema para lograr el cumplimiento de los objetivos, en correspondencia con los siguientes elementos: - División de actividades - Coordinación de actividades. - Departamentalización. - Estructuras. - Responsabilidad, Autoridad, Poder.

**Regulación:**

Comprende la conducción de las personas dirigentes como elemento del sistema utilizando la comunicación, el liderazgo y la motivación para que con la utilización adecuada de los recursos se logren los objetivos planteados por el sistema. Hacen parte del subsistema los siguientes elementos: Motivación - Liderazgo - Comunicación - Manejo de personal.

**Control:**

El proceso a través del cual se determina si las estrategias se han implementado según lo planeado, determinar las dificultades en la consecución de los objetivos, comparar los resultados obtenidos con lo propuesto y realizar los ajustes y correcciones necesarios. El subsistema de control toma en consideración los siguientes elementos: Establecimiento de estándares - Medición de la ejecución actual - Comparación de resultados actuales con los estándares - Acciones correctivas - Sistema de información.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se procedió a determinar las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, determinando indicadores para medir cada competencia directiva con la categoría de Alto (A) medio (M) y Bajo (B). Esta propuesta fue sometida a consideración de especialistas que tuvieron la oportunidad de dar sus apreciaciones, elementos que permitieron realizar los ajustes pertinentes para la conformación definitiva que se muestra como a continuación:

**Fase 3. Diagnóstico.** Esta fase se concibe como el proceso de obtención, análisis, síntesis y valoración de la información que aporta criterios, permite caracterizar el estado actual y obtener información para proyectar la transformación de la situación real hacia la deseada, en lo que respecta al proceso de formación y al nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Tiene la

función de determinar el estado actual de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, así como de servir de referente para definir las etapas y acciones de la Estrategia de superación.

## **II. Componente implementación para el desarrollo de las competencias directivas**

Este componente desempeña el papel rector del modelo, se define como el proceso de diseño e instrumentación del perfil de competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Su función es transmitir conocimientos, formar habilidades, crear hábitos en los dirigentes que se reflejan en el conocimiento, las motivaciones y actuaciones acorde con sus funciones y en encargo social que estos poseen. Está integrado por dos dimensiones interrelacionadas que son: Dimensión Diseño del perfil de competencias y Dimensión Instrumentación del perfil de competencias

La consistencia de este componente radica en la concreción del perfil de competencias, una vez creada las condiciones previas.

### ***Fase 1. Diseño del perfil de competencias directivas***

En esta fase se parte del diagnóstico de necesidades y principales problemas en el desarrollo de las competencias directivas, se procede al diseño del perfil de competencias, que se nutre y sustenta de las funciones de este directivo, las exigencias sociales y la correspondencia con las necesidades individuales y colectivas.

Tiene la función de proyectar la concreción del Modelo teórico - metodológico en la práctica, el diseño del perfil de competencias directivas para una determinada categoría de directivos como patrón de referencia para la conducción de diferentes procesos de dirección (planificación, organización, liderazgo y control) es un complejo proceso que ha de tener entre sus fuentes más importantes las exigencias a su actividad directiva de igual manera el diseño e implementación de una Estrategia de superación y determinar de la pertinencia de esta para su posible aplicación.

Para el diseño del perfil de competencias directivas se debe tener en cuenta:

- Los principios y premisas en los que se sustenta el Modelo teórico - metodológico basados en el papel protagónico de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Sustentar las competencias directivas en indicadores, lo que se evidencia en los conocimientos, destrezas, habilidades, sentimientos, motivaciones, intereses, necesidades y se manifiesta en el modo de actuación de este directivo, es por ello que los indicadores determinados permiten medir el desarrollo de las competencias directivas.
- Que un diseño pertinente para contribuir al desarrollo de estas competencias en directivos del ámbito deportivo, debe tener como base el carácter personalógico del proceso, sustentarse en sólidos principios y exigencias; en correspondencia con los resultados del diagnóstico recurrente, con la finalidad de evidenciar la validez y confiabilidad de este Modelo teórico - metodológico.

Para la determinación de las competencias se utiliza el enfoque ofrecido en el análisis factorial de componentes principales. Este análisis se aplica a tablas rectangulares de datos, en las que las columnas representan las variables y las filas a los individuos con el objetivo de simplificar los datos, pues condensa la información contenida en un gran número de unidades métricas, en este caso la propuesta de indicadores del valor responsabilidad en un número más pequeño de escalas resumidas, llamadas “factores” Para la determinación de los indicadores como bien se plantea se utiliza la siguiente metódica.

Basado en este enfoque y en los resultados de las investigaciones del autor se plantean un conjunto de indicadores que caracterizan las competencias se les presenta a un grupo de especialistas que analicen de los ítems, cuáles deben ser las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Seleccione según la prioridad que le da a los 5 principales, marcando en la casilla de al lado una X en el número que le corresponde; según la prioridad conferida de 5 (mayor) a 1 (menor). Los que no seleccione, ubíquele la X en la casilla 0. Este procedimiento se utiliza en tres oportunidades. Ello permite determinar el número mínimo de factores comunes, averiguar si los ítems presentan características comunes, de modo que se agrupan en estos indicadores y se presentan ordenadamente en función del que mayor cantidad explique.

Además, se utiliza en el último taller, la presentación del encargo social o habilidad generalizadora, las actividades y funciones a desarrollar por estos directivos, así como la propuesta del Foro Económico Mundial en diez competencias. A partir de los elementos anteriores se determinó el perfil de competencias directivas de los presidentes de ligas deportivas cantonales integrado por las cuatro competencias y 19 indicadores con su respectiva descripción para su medición.

<b>Perfil de competencias directivas de los presidentes de ligas deportivas cantonales</b>	
<b>Proceso fundamental en el que se desempeña:</b>	Gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el deporte formativo en la liga deportiva cantonal
<b>Subprocesos fundamentales en los cuales se desempeña:</b>	Planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades deportivas en la liga deportiva cantonal
<b>Misión del cargo:</b>	
Promover una gestión eficiente, integradora y transparente que garantice el acceso al deporte formativo en su cantón, ofreciendo las ofertas necesarias a los y las deportistas del cantón en correspondencia con los gustos, preferencias y las necesidades y prioridades del deporte formativo para contribuir a los objetivos del Programa del Buen Vivir.	
<p>a) Fomentar y desarrollar el deporte formativo de manera equitativa y transparente.</p> <p>b) Observar el cumplimiento de todos los derechos y obligaciones contemplados en la Constitución de la República, y especialmente las que se contengan en la legislación laboral, de seguridad social, tributaria, ambiental, migratoria, de capacitación técnica, de salud y prevención y, de educación, precautelando el interés superior de la y del deportista, así como de los trabajadores incluyendo en éstos al personal técnico y administrativo.</p> <p>c) Impulsar el acceso masivo al deporte.</p> <p>d) Garantizar la preparación y participación de las y los deportistas en competencias nacionales conforme a la naturaleza de su organización, quedando expresamente prohibido el limitar o coartar dicha preparación o participación de todo deportista para cualquier evento o torneo nacional, siendo esta causal suficiente para iniciar el procedimiento de sanción a los dirigentes deportivos.</p> <p>e) Presentar la información que requiera el Ministerio Sectorial en el tiempo y la forma que este</p>	

determine, observar la Política dictada por éste, en armonía con la normativa internacional.	
f) Las demás que establezca el Reglamento y sus Estatutos.	
<b>Requisitos mínimos personales</b>	
Cargo nivel académico	Graduado de nivel superior en carreras pedagógicas o deportiva, o afines a la cultura física en sentido general.
Especialidades preferentes	Preferiblemente en una especialidad afín a a las actividades físicas y deportivas.
Requisitos	<p>a) Ser mayor de edad.</p> <p>b) Estar en pleno ejercicio de sus derechos de ciudadanía.</p> <p>c) Haber desempeñado con probidad notoria actividades que puedan contribuir de cualquier manera al desarrollo del deporte formativo en su cantón.</p>
Formación	Deberán cursar los programas de capacitación anual, asegurando los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su actividad, con especial énfasis en administración deportiva, seguridad y salud integral de las personas a su cargo.
<b>Competencia 1. Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	
<b>Definición de la competencia</b>	
Es la capacidad que tiene el presidente de liga deportiva cantonal de manifestar mediante sus conocimientos, destrezas, motivaciones, actitudes y valores, la resolución de problemas de carácter global, de anticipar el efecto de las acciones, una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales.	
<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Perspectiva de sistemas	Posee un pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva, manifestado en su

	perspectiva de sistema, en el fomento de interrelaciones, en su liga deportiva cantonal.
Toma de decisiones	Adecuado razonamiento mediante la evaluación de conocimientos, actitudes y valores, lo que facilita la resolución de problemas y la búsqueda de las mejores alternativas en la toma de decisiones, con flexibilidad, espíritu crítico, dinamizador, reflexivo.
Colaboración	Interrelación de sus subordinados y directivos, mediante la acción y medio de participar, trabajar, contribuir, cooperar en el cumplimiento de metas, objetivos, proyectos, de su liga cantonal.
Resiliencia	Capacidad de tener éxito de modo aceptable en su organización deportiva a pesar del estrés o la adversidad que implica los retos competitivos del deporte formativo, por lo que debe adaptarse positivamente a las situaciones adversas a partir de la resiliencia.
Proactividad	Comportamiento anticipatorio, proactivo, orientado al cambio y autoiniciado en diversas situaciones que se enfrenta como directivo de la actividad deportiva en su liga cantonal mediante el impulso del deporte y el pronóstico en sus resultados competitivos.
<b>Competencia 2. Liderazgo en la gestión deportiva</b>	
<b>Definición de la competencia</b>	
Es la capacidad de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de influir en la forma de ser o actuar de las personas. Delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar e integrar a sus subordinados y los participantes en el deporte formativo para cumplir, realizar actividades, concretar objetivos, proyectos, planes, programas entre otros, de forma eficaz y eficiente, sea este	

personal, gerencial o institucional.	
<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación	Desarrolla una comunicación favorable en la organización con sus subordinados, beneficiarios de las actividades físico - deportivas, clientes y espectadores entre otros, mediante un proceso de intercambio de información que favorece el deporte formativo de forma sana y provechosa.
Motivación	Motiva al colectivo que dirige, logrando el apoyo, compromiso e implicación para alcanzar los objetivos y metas propuestos aun cuando surgen dificultades, sus subordinados se integran en la solución.
Trabajo en equipo	Trabaja en equipo mediante un adecuado nivel de coordinación, buen clima laboral, comprensión, empatía y eficacia, la conexión emocional con los demás para mantener la armonía, creatividad en la solución de conflictos, integración y el trabajo en equipo en su interrelación con el entorno y los integrantes
Delegación	Delega adecuadamente, encomienda a sus subordinados tareas, e implica supervisión, control, directrices correctas, concesión de autoridad, formación y perfeccionamiento del subalterno.
Manejo de crisis	Maneja las crisis en su organización involucrando a sus subordinados y entes implicados en la búsqueda de alternativas y toma de decisiones. Anticipa las necesidades, prevé los riesgos y genera respuestas a partir de la modificación de

	conductas.
<b>Competencia 3. Gestión de recursos en el deporte formativo</b>	
<b>Definición de la competencia</b>	
Es la capacidad de desarrollar un conjunto de actividades u operaciones directivas que realiza el presidente de liga cantonal para garantizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios en la administrar la organización que dirige de forma eficaz y eficiente, asumiendo sus responsabilidades.	
<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Recursos Humanos	Gestiona y desarrolla los recursos humanos que integran su organización contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los directivos de la liga cantonal, los entrenadores y el resto de sus subordinados, ayuda a sus colaboradores a determinar sus potencialidades y debilidades, plantearse retos para la mejora continua.
Recursos Materiales	Gestiona y preserva los recursos materiales mediante acciones, pautas, diligencias, directrices en la selección, utilización del material y equipamiento deportivo adecuado para la actividad deportiva, así como las instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros.
Recursos Financieros	Gestiona y protege los recursos financieros entre ellos activos que tienen algún grado de liquidez, el dinero, los créditos, los depósitos y tenencias de acciones y bonos que forman parte de los recursos financieros de su liga cantonal para el deporte formativo.
Recursos Tecnológicos	Gestiona y cuida los recursos tecnológicos mediante el uso, conservación y mantenimiento de



	los asociados al deporte formativo en la liga cantonal utilizando la investigación y desarrollo de las tecnologías apropiadas para servir eficientemente a la ejecución de actividades a desarrollar.
<b>Competencia 4. Vocación de servicio de la gestión deportiva</b>	
<b>Definición de la competencia</b>	
Es la capacidad y acción de servir. La disposición, vocación, inclinación de realizar sus funciones como presidente de liga deportiva cantonal en beneficio de su cantón para satisfacer necesidades con el desarrollo del deporte formativo.	
<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Integridad	Entereza, plenitud, pureza de sus actos, coherente con lo que piensa y declara, manifiesta integridad evidenciado en su honestidad e incorruptibilidad en el ejercicio de sus funciones y atribuciones.
Legalidad	Asume la legalidad mediante el cumplimiento de las normas, resoluciones, reglamentos establecidos, el reconocimiento de lo correcto y justo como principal garantía de su derecho y fundamento de su poder.
Orientación al servicio	Manifiesta orientación al servicio es sensible, ético, realiza acciones en beneficio de sus subordinados, los beneficiarios y participantes de las actividades deportivas en aras de satisfacer necesidades o en la solución de problemas del deporte.
Compromiso con la organización	Se encuentra comprometido con la organización, evidenciado en el cumplimiento de sus obligaciones, deberes, funciones, en el empeño para cumplir las metas y propósitos de la liga

	cantonal.
Responsabilidad en las tareas	Asume responsablemente sus funciones y obligaciones como presidente de la liga deportiva cantonal, con eficiencia en la planificación, organización, ejecución y control de eventos, entrenamientos, actividades físicas en su organización deportivas responde por su obligación o encargo y asume las consecuencias de su actuación.

### ***Fase 2. Instrumentación del perfil de competencias directivas***

Consiste en la puesta en práctica del perfil de competencias directivas con el dominio de los principios formativos en que se sustenta, la conceptualización teórica y las necesidades educativas.

El objetivo de esta etapa es: aplicar las acciones declaradas en la etapa de elaboración, para la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Existen diversas maneras de lograr la instrumentación, puede ser a través de estrategias, alternativas, acciones, pasos metodológicos u otras variantes. Lo más importante a juicio del investigador es que los métodos, vías y procedimientos que se utilicen cumplan las exigencias y principios declarados con anterioridad, que cuenten con la sistematicidad y coherencia requerida.

#### **Exigencias a tener en cuenta en la instrumentación del perfil de competencias directivas:**

- Partir de los resultados del diagnóstico realizado, las competencias directivas e indicadores determinados y las indicaciones dadas por las instancias competentes.
- Tener presente las premisas y principios en los que se sustentan el Modelo teórico - metodológico propuesto.
- Elaborar y ejecutar el proyecto para la instrumentación con la participación de los sujetos participantes.
- Precisar la forma que adopta la instrumentación.
- Determinar las competencias directivas a trabajar

- Valorar por qué es importante desarrollar esa competencia directiva
- Determinar acciones a desarrollar, fechas en que se desarrollarán las actividades, los participantes, ejecutantes, los criterios de medidas y el contexto espacio temporal en que se desarrollarán.

Se propone iniciar la instrumentación con las siguientes acciones:

1. Socializar el perfil de competencias con directivos y trabajadores.
2. Determinar y garantizar los recursos técnicos y materiales necesarios para implementar las acciones de superación.
3. Aplicar las acciones para la preparación teórica –metodológica de los directivos.
4. Aplicar las acciones para favorecer el desarrollo de las competencias directivas para gestión deportiva a partir del tratamiento de las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva.
5. Realizar balances sistemáticos de los resultados de instrumentación del perfil de competencias directivas.

### **III. Componente evaluación del desarrollo de las competencias directivas**

Este componente es el de salida del sistema, se determina la manera en que la instrumentación del modelo repercute en la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, lo que permitirá la retroalimentación del sistema, mediante la evaluación en el proceso de control y retroalimentación, facilitando la adopción de medidas y acciones de perfeccionamiento y corrección de las insuficiencias que se puedan ir manifestando. Consta de las siguientes dimensiones: organización de la evaluación del impacto, ejecución de la evaluación del impacto, control y retroalimentación de la evaluación del impacto

Para el desarrollo de este componente es necesario tener en cuenta los criterios metodológicos en torno al proceso de evaluación, debe procederse a la concreción de la evaluación externa e interna: heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.

#### **Exigencias para la evaluación:**

1. Debe ser integral, como integral es el proceso formativo.

2. Debe tenerse en cuenta la complejidad del proceso formativo.
3. Debe ser sistemática y continua
4. Debe ser participativa.
5. Debe ser confiable y práctica.

**Fase 1. Organización.** Tiene la función de organizar y estructurar lo referente a la evaluación tanto en su diseño como en la definición de con qué recursos se cuenta, determinar las fechas de realización de la evaluación a realizarse a los presidentes de las ligas deportivas cantonales, mediante la actualización del diagnóstico del desarrollo de las competencias directivas y la toma de decisiones para el diseño de nuevas actividades y acciones que favorezcan el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales

Esta fase consta del diseño y organización de la evaluación, selección, preparación de los recursos humanos y elaboración del cronograma de evaluación.

**Pasos metodológicos:**

- Relacionar los resultados del diagnóstico con los objetivos de la evaluación.
- Precisar las dimensiones e indicadores que condicionan la evaluación.
- Determinar los criterios de medida de la evaluación.
- Precisar los tipos, formas y frecuencias de los controles.

**Fase 2. Ejecución.** Tiene la función de garantizar la información oportuna y pertinente que permite, mediante el análisis y la síntesis de los datos recogidos valorar el efecto que han tenido las acciones formativas que forman parte de la estrategia en el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, la actualización del diagnóstico del desarrollo de las competencias directivas y la toma de decisiones para el diseño de nuevas alternativas pedagógicas para favorecer el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Esta fase consta de la aplicación de los instrumentos y recogida de información.

Para la **recogida sistemática de la información** se pueden utilizar diversos instrumentos, considerando que en la recogida de información participan todos. Pudiera iniciarse el proceso a través del compromiso escrito teniendo presente que:

- Debe lograrse alta motivación hacia la actividad.
- Debe basarse en el principio de voluntariedad de los participantes.
- Crear el compromiso enmarcado en un período concreto.
- Este compromiso se irá controlando por etapas.

**Fase 3. Control y retroalimentación.** En esta fase se parte de organizar la información de la evaluación para que trascienda del plano de lo cuantitativo y se proyecte a lo cualitativo, donde se cumplan las funciones formativas, de control y de retroalimentación.

Tiene como fin esencial asegurar la retroalimentación acerca de Modelo teórico - metodológico, de su funcionamiento, resultados para emitir juicios de valor y proceder a la toma de la decisión oportuna, que asegure la constante adaptación del modelo y su salida práctica en la Estrategia de superación de acuerdo al contexto en las condiciones cambiantes. Permite enriquecer la Estrategia y a la vez perfeccionar el Modelo. Esta consta del procesamiento de la información recopilada, evaluación, toma de decisiones y reajuste.

El **procesamiento de la información** debe realizarse a partir de la recogida confiable de la misma y utilizando los métodos y técnicas declarados. A partir de ello se efectúa el análisis y valoración de la información obtenida, lo que se realiza en la misma medida que se vayan obteniendo las informaciones, es decir, sistemáticamente, (Zaldívar 2004) basado en el análisis detallado de los logros y dificultades, determinando las causas, cambios positivos y negativos, análisis de las posibles insuficiencias y dificultades, fuerzas facilitadoras y de resistencia al cambio en el proceso.

**Toma de decisiones y reajuste del proceso.** Se deberá proceder a:

- Realizar un análisis detallado de las dificultades que presentan y sus posibles causas.
- Decidir sobre las vías que se emplearán para corregir y cómo se instrumentarán.
- Reajustar el proceso sobre esta base proponiendo los cambios.

La sinergia establecida entre los tres componentes del Modelo teórico - metodológico se evidencia desde su enfoque sistémico e integrador, lo que se sustenta en las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, desde sus dimensiones e indicadores. Ello se vio favorecido por la determinación de los nexos entre el contenido de dicho proceso y las bases teóricas que lo sustentan. La concepción del diagnóstico y, en consecuencia, las acciones de preparación, implementación y evaluación, para constatar el estado de la marcha de lo planificado en función del objetivo trazado permitió emitir juicios de valor correspondientes para la toma de decisiones, retroalimentar el proceso, condicionar nexos y relaciones que se establecen en lo interno de cada componente y entre cada uno de ellos.

A modo de ilustración se presenta en el gráfico 1, el Modelo teórico – metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

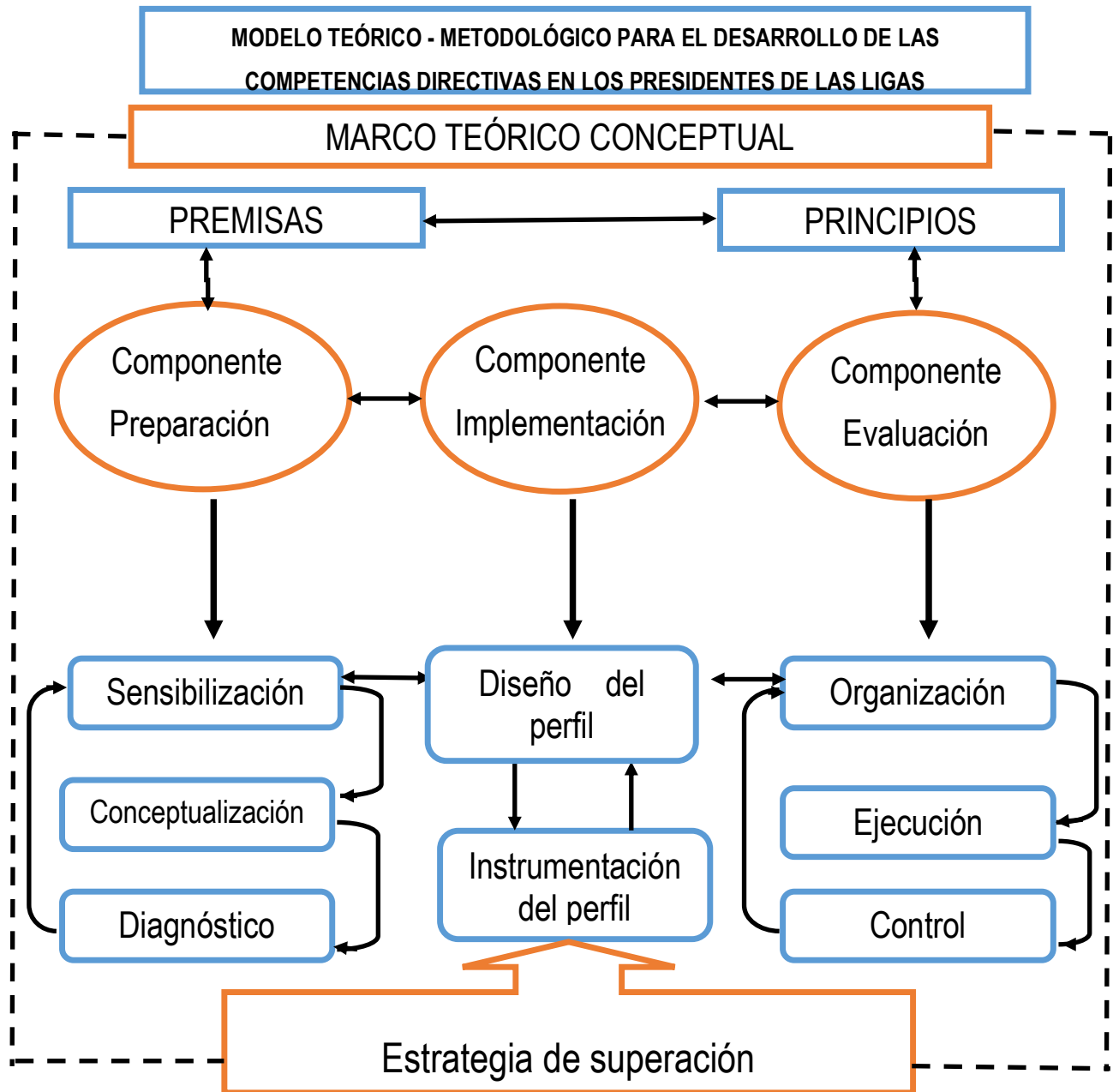


Gráfico 1. Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales

### **Epígrafe 2.3 Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

En el mundo de la gestión cada vez se hace más evidente el significado de las competencias de sus directivos, sin embargo, la práctica demuestra las carencias manifestadas en esta dirección. Es una necesidad imperante desarrollar en los directivos del ámbito deportivo competencias que les permitan enfrentar los retos del movimiento deportivo contemporáneo. El Modelo teórico - metodológico de la presente tesis tiene como salida práctica una Estrategia de superación dirigida a favorecer la preparación de estos directivos en aras de desarrollar sus competencias directivas. Las bases principales que aportan los criterios para diseñar la Estrategia de superación son el perfil de competencias y el diagnóstico del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

En los últimos años, el concepto de estrategia ha evolucionado y es utilizado en varios campos además del militar, como en la dirección de empresas, en la psicología, la pedagogía. En la literatura su definición no es plenamente idéntica, pero sí hay coincidencia en algunos términos, tales como: estructura, sistema, acciones alternativas, fin, propósito, control.

Al referirse a este tema Weihrich, H. (1987), citado por Augier (2000) señala que: "... la estrategia es un programa de acción y despliegue de recursos para lograr cumplir determinados objetivos. Las estrategias parten de la determinación de los objetivos básicos, a largo plazo, de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas" (p. 35).

La presente estrategia se declara como de superación pues se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos, para desarrollar conocimientos, destrezas, capacidades y habilidades; despertar motivaciones, intereses y necesidades que se manifiesten en valores asumidos, comportamientos y actitudes para desarrollar las competencias directivas con un alto nivel de profesionalidad y maestría pedagógica, evaluando los resultados de su función laboral.

La Estrategia de superación que se propone, tiene como fundamento teórico conceptual, un enfoque fundamentalmente humanista e histórico-social, por centrar su atención en el propio hombre, teniendo en



cuenta sus necesidades e intereses y sobre todo sus posibilidades reales. Debe ser flexible, estimular la participación de todos, también potenciadora en el desempeño de las funciones de dirección.

La estrategia se estructura tomando como base el diagnóstico de la etapa facta perceptual y el perfil de competencias. La estrategia se estructura a partir de los fundamentos teóricos, iniciando con su caracterización, objetivo general, principios y valores. Sobre esta base se adoptan las decisiones estratégicas. Guarda relación directa con los componentes de modelo a partir de las etapas Preparación de la estrategia de superación, Implementación de la estrategia de superación y Evaluación de la estrategia de superación, en cada una de ellas se establecen objetivos y acciones correspondientes.

### **Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

#### **Caracterización**

El deporte en Ecuador, inicia a principios del siglo XX, a partir de la década de 1920, se empiezan a regularizar las primeras organizaciones deportivas en el país, siendo estas en deportes como el fútbol, baloncesto, atletismo, entre otros. La práctica deportiva en Ecuador no siempre ha sido tratada como una política de estado, que permita desarrollar de mejor manera el deporte en el país, mediante la masificación hasta el desarrollo del deporte al alto nivel, con un mejoramiento en las disciplinas atletismo, halterofilia, ciclismo, boxeo, judo, lucha, entre otras.

En Ecuador el deporte se encuentra dirigido por la Secretaria del deporte, ente encargado del desarrollo deportivo en el país, en las 24 provincias que lo conforman, en cada una de las etapas: iniciación, formación y alto rendimiento. El Comité Olímpico Ecuatoriano se encarga del deporte de alto rendimiento y participación en Juegos del ciclo olímpico, está conformado por las federaciones ecuatorianas por deporte, y estas a su vez según la actual ley del deporte promulgada en el año 2010, por los clubes especializados de alto rendimiento y clubes especializados formativos.

A nivel provincial, se encuentran las Federaciones Deportivas Provinciales que son las encargadas del desarrollo del deporte formativo en cada una de las provincias, en este caso Manabí que tiene 22 cantones,

estos organismos tienen a su vez como filiales a las Asociaciones provinciales por deporte y a las Ligas deportivas cantonales. El desarrollo en cada uno de los cantones está a cargo de las Ligas deportivas cantonales las que tienen como función el desarrollo de la masificación y el deporte formativo en cada uno de los 21 cantones de la provincia de Manabí (Portoviejo, la capital no tiene Liga Deportiva Cantonal, está a cargo de la Federación Deportiva de Manabí).

Los presidentes de las 21 ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, enfrentan el desarrollo deportivo en cada uno de sus cantones teniendo en cuenta muchas limitaciones desde lo económico e infraestructura, lo que sumado a una incorrecta administración provoca que no se desarrolle el deporte en ese territorio.

### **Objetivo general de la Estrategia de superación:**

Contribuir al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí, Ecuador, consciente del elevado nivel de responsabilidad que debe poseer; íntegro, competente, culto y creativo; con notoriedad y experiencia en el ejercicio de la dirección en estructuras deportivas mediante una gestión eficiente integradora y transparente que garantice a los deportistas el poder acceder a la oferta que se brindan y de esta manera contribuir a los objetivos del Programa del Buen Vivir ecuatoriano.

### **Principios y Valores**

1. Liderar el fomento y desarrollo del deporte formativo de manera equitativa, transparente transformadora, flexible que contribuya al desarrollo pleno del deportista.
2. Implicar a todos en el ejemplo de la práctica sistemática del ejercicio físico en aras de salud, bienestar y participación impregnada de un alto sentido de pertenencia, la perseverancia y constancia en el cumplimiento de los objetivos.
3. Desarrollar una alta sensibilidad humana en el tratamiento a la diversidad; la dignidad del ser humano incentivando el respeto, el amor a la justicia y la oposición consecuente con toda humillación, injusticia e irrespeto ya sea individual o social.

4. Enaltecer el amor al deporte como verdadera intención profesional, hacia el hombre y su entorno en fundamento de su proyecto de vida, promoviendo formas sanas de vida, el cuidado, conservación de la naturaleza y la lucha contra toda manifestación de vicios en las actividades físico - deportivas.
5. Reafirmar que para desarrollar las competencias directivas se deberá partir del enriquecimiento de los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, motivaciones, intereses, actitudes y comportamientos que posibiliten el desarrollo de la cultura en general y el proceso científico tecnológico del deporte de forma activa, independiente y flexible.

### **Decisiones estratégicas**

1. Preparar a los presidentes de las ligas deportivas cantonales y directivos de la Federación Deportiva de Manabí en la implementación de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas.
2. Implementar la estrategia con los presidentes de las ligas deportivas cantonales y directivos de la Federación Deportiva de Manabí y demás implicados.
3. Evaluación de los resultados de la Estrategia de superación como salida del Modelo teórico - metodológico de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

### **Etapa 1. Preparación**

**Objetivo:** Sensibilizar, concientizar y crear las condiciones para implementar las acciones de superación que favorezcan el desarrollo de las competencias directivas en los dirigentes deportivos mediante la creación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones, intereses, valores y actuaciones que promuevan la creatividad científica en la solución de los problemas, para alcanzar un desempeño adecuado mediante las competencias directivas.

#### **Las acciones en esta etapa son:**

1. Conformar y preparar el Grupo de trabajo para la superación de los directivos.

La acción tiene como contenido la selección de los conductores y gestores implicados en el proceso, para lo que se considerarán indicadores como: la experiencia de trabajo, la preparación científico metodológica para

la formación de competencias directivas y la formación académica. La acción presupone, además, la preparación de los integrantes del Grupo acerca del diseño general de la Estrategia de superación.

## 2. Elaboración los Proyectos Individuales de Mejoramiento de Competencias Directivas (PIMCD).

Esta acción tiene como propósito planificar los objetivos individuales de desarrollo profesional y las acciones de formación en que ha de participar cada presidente de liga deportiva cantonal (individual y colectiva, en su cargo directivo y fuera de él). El contenido de los PIMCD se concreta a partir de las necesidades de superación individuales determinadas a través del diagnóstico. Uno de los aspectos esenciales en este proceso es la implicación personal del directivo, lo que permite tener en consideración sus aspiraciones y expectativas.

## 3. Diseñar y organizar las acciones colectivas de la Estrategia de superación.

Implica la elaboración de los programas de estudios correspondientes, la determinación de los encargados de conducirlas, la definición los usuarios (presidentes) que deben participar en cada una de ellas, y la elaboración el cronograma de desarrollo de las acciones colectivas.

4. Preparar a los coordinadores implicados en el proceso de superación, localizar el material bibliográfico, así como la coordinación para su acceso y determinar las instalaciones en que se desarrollarán las acciones de formación y la coordinación para su utilización, así como de los medios que se requieren para la ejecución de las acciones colectivas.

Su objetivo es el de capacitar a los coordinadores en lo referente al diseño general de la Estrategia de superación, específicamente en sus objetivos, contenidos, y la evaluación. Esta preparación debe, además, propiciar el análisis de los Proyectos Individuales de Mejoramiento de Competencias Directivas.

## 5. Diseñar el plan de capacitación

### **Plan de capacitación**

El plan de capacitación de la presente estrategia se basa en el diagnóstico de necesidades realizado y en los problemas detectados, se sugiere desarrollar la siguiente metódica:

### **Taller de exploración:**

**Tema:** Exploración de áreas en las que se desarrolla y se desenvuelve el trabajo de los directivos en una organización deportiva.

**Objetivo:** Determinar las áreas de resultados claves de los directivos en una organización deportiva.

**Participantes:** Presidentes de las ligas deportivas cantonales.

**El análisis:** Se desarrolla al finalizar mediante un trabajo previo en equipos todas las respuestas lo que permitirá el análisis colectivo de las mismas, luego se desarrollará la plenaria, para la evaluación del listado y consenso mediante el cual se determinan las áreas de resultados claves.

Las acciones para favorecer la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales son organizadas en función del tratamiento de las competencias directivas.

Como formas de carácter colectivo se establecen 4 cursos cada uno de 80 horas de trabajo (Anexo 11)

**Curso 1:** Fundamentos teóricos y metodológicos del encargo social de la gestión deportiva en Ecuador

**Curso 2:** Funciones de la gestión deportiva. Programas, políticas, estrategias, proyectos y planes

**Curso 3:** Liderazgo deportivo y técnicas de trabajo en grupo

**Curso 4:** Competencias directivas para la gestión deportiva. Evaluación del desempeño

Cada curso debe contener el título o temática, objetivos, sistema de contenidos y sistema de evaluación y debe ser aprobado en el órgano competente.

### **Concepción metodológica y evaluación de los cursos**

Las formas fundamentales para el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje serán las clases teórico – prácticas y los talleres. La evaluación del aprendizaje durante el desarrollo del curso será de forma sistemática, mediante la participación de los directivos en las actividades a realizarse en cada uno de los talleres que se realizarán como parte de los cursos ya determinados. El control y evaluación del efecto del curso se realizará mediante el desarrollo de las visitas técnico metodológicas en las ligas deportivas cantonales, informes de visitas de seguimiento y control a ligas deportivas cantonales por parte de Federación Deportiva de Manabí y Coordinación Zona 4 de la Secretaría del deporte.

**La evaluación final** se realiza a partir de la consideración de los aspectos anteriormente referidos y de los informes de gestión que presenten cada uno de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Se desarrollarán cuatro talleres los mismos que se desarrollarán al finalizar cada curso, con la siguiente estructura metodológica.

**Objetivos:** Conocer qué competencias han adquirido durante cada curso en cada una de las dimensiones determinadas.

**Introducción:** Se establece la empatía necesaria con los participantes, se presenta el orientador que seguidamente da a conocer el tema del taller, los objetivos a alcanzar y posteriormente se le aplica una técnica consistente en la exposición de las expectativas que tiene cada uno de ellos para ese taller.

**Desarrollo:** Se procede a la presentación del tema por el orientador en el taller, se realizan acciones que permitan el trabajo en grupo, luego se exponen los resultados o experiencias tanto individuales como colectivas. Se requiere del empleo de técnicas participativas.

**Integración:** Se realiza la evaluación y cierre del taller, donde se destacan y sintetizan los aspectos fundamentales que fueron tratados y la forma de organización empleada. Seguidamente se evalúa la técnica que se utilizó durante el desarrollo del taller, los aspectos positivos, los negativos y las sugerencias para los restantes talleres se pueden escribir en recortes de papel que se entregan personalmente al orientador o se puede utilizar también un buzón donde cada uno deje las mismas.

Se desarrollarán **tres seminarios** de 30 horas de trabajo en temas inherentes a la labor del directivo deportivo en el sistema deportivo de la provincia de Manabí. Estas actividades se llevarán a cabo en la Federación Deportiva de Manabí y se incluirán dentro del plan de capacitación de este organismo deportivo.

Los seminarios tendrán una duración de 30 horas y se dictarán con las siguientes temáticas:

**Seminario 1:** Estructura jurídica del sistema deportivo ecuatoriano

**Seminario 2:** Elaboración y control de Planes Operativos Anuales.

**Seminario 3:** Sistema de administración deportiva. Aplicación tecnológica.

Los seminarios y talleres estarán precedidos de la auto superación de los participantes en las temáticas que serán abordadas, sobre la base de guías orientadas al respecto.

## **Etapa 2. Implementación**

**Objetivo:** Implementar en la práctica la Estrategia de superación núcleo de la dinámica del Modelo teórico - metodológico, que materialice la generación, validación y difusión de los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, motivaciones, intereses y actuaciones, potenciar el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia Manabí en Ecuador.

### **Acciones a desarrollar:**

1. Asegurar los recursos humanos y materiales para el desarrollo de las actividades que deben planificarse como parte de la etapa anterior.
2. Asignación de tiempo para realizar las actividades establecidas, los responsables y el establecimiento de las coordinaciones entre los encargados para lograr el óptimo aprovechamiento de los medios que se dispone.
3. Socializar las conclusiones del diagnóstico estratégico, para llegar a consenso sobre las necesidades de superación, acciones, actividades y recursos necesarios.
4. Garantizar con el área de recursos humanos la participación de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, presidente de Federación deportiva de Manabí, director del departamento técnico metodológico y Coordinadora Zonal de Secretaria del Deporte.
5. Garantizar los recursos materiales: proyector, pantalla, pizarra, papelería y el espacio físico en el Complejo deportivo “La California”.

### **Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del proceso de formación.**

1. La consideración de la poca experiencia en la actividad profesional de los recién graduados y su condición de profesores noveles, lo que sugiere el aprovechamiento al máximo del aprendizaje en el puesto de trabajo.

2. Realizar actividades prácticas para aprovechar las experiencias y vivencias de los conductores, y de aquellas donde el directivo deportivo, aprenda haciendo, de forma reflexiva y crítica.
3. El capacitador debe realizar la función de mediador, entre el directivo deportivo y las actividades previstas, propiciando la participación y el intercambio de experiencias; así como la conducción de la actividad hacia el análisis y la solución de problemas.
4. La consideración de las características del escenario laboral y su entorno, en que los sujetos de aprendizaje desenvuelven su actividad profesional, como condición para realizar una contextualización adecuada, así como el desarrollo del proceso de socialización.
5. La actividad del capacitador debe asegurar la integración de los esfuerzos de todos aquellos que interactúan con los directivos deportivos en acciones de enseñanza-aprendizaje, puesto que en el puesto de trabajo se materializa el desarrollo y consolidación de los conocimientos, hábitos, habilidades y valores de estos jóvenes profesionales.
6. Las actividades de superación deben estar en estrecha armonía con las necesidades de carácter individual y colectivo.

### **Etapa 3. Evaluación**

**Objetivo:** Evaluar los resultados a partir de la implementación del Modelo y su Estrategia de salida, en correspondencia con el perfil de las competencias directivas, a través de la influencia en los procesos de transformación y desarrollo, mediante el efecto producido en el crecimiento espiritual, la actuación profesional y en las funciones sociales de los directivos.

A partir de esos indicadores se evaluarán los cambios producidos una vez implementada la estrategia a partir de la información valorativa sobre el estado de los indicadores de cada competencia directiva después de realizar una aplicación parcial de la Estrategia. Esta etapa se desarrolla con la intervención directa del autor de la presente investigación y los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

### **Acciones a desarrollar a partir del control, evaluación y conclusión del proceso**

#### **1. De control estratégico del proceso**



La esencia de esta fase consiste en comprobar si la formación de las competencias profesionales de los directivos deportivos, se enmarca en dirección del cumplimiento de los objetivos ampliamente analizados en la etapa de preparación y del cumplimiento de las acciones acordadas en las reuniones pedagógicas (comprobar el efecto de su realización), en el sentido de la actuación de los alumnos como expresión de la labor de sus educadores.

Si el proceso marcha bien según lo planificado y organizado y las contingencias tienen tratamiento en el rango de lo estimado como correcto, todo continúa según lo previsto, sin por esto dejar de realizar aquellas actividades para el perfeccionamiento continuo del proceso pedagógico, pero si surgen ineficiencias en la realización de las actividades de formación o desviaciones en la actuación que se espera de los directivos deportivos, se deben registrar para encontrar las excepciones.

Estas excepciones se pueden verificar por medio de los efectos; ello permite verificar el proceso, la dirección del proceso y los resultados; es decir, controlar las variables proceso y variables resultado en los componentes personales del proceso, este método de control consta de las siguientes acciones: listar todos los efectos, descubrir las razones que radican siempre en los factores causales, descubrir el origen de las causas.

#### **Vías factibles de utilizar para efectuar el control:**

- Visitas programadas a sesiones completas de capacitación en varias de las áreas señaladas.
- Entrevista a los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
- Actas de visitas de control técnico y metodológico.
- Encuestas de los trabajadores de las Ligas deportivas cantonales en el área técnica y administrativa.
- Despacho con los directivos de Federación Deportiva de Manabí.
- Informes sistemáticos de la puesta en práctica de las estrategias grupales por parte de los capacitadores
- Observación al resto de las actividades del proceso pedagógico con objetivos bien definidos.

## **2. De evaluación de la formación de las competencias en los directivos**

1. Determinación del objetivo de la evaluación
2. Determinación del contenido de la evaluación
3. Definición de la metodología
4. Determinación de los criterios valorativos
5. Recogida de datos
6. Valoración de la información

**La valoración de cada una de las acciones se expresa a continuación:**

- a) Determinación del objetivo de la evaluación: Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, luego de la aplicación parcial de la estrategia.
- b) Determinación del contenido de la evaluación. Como contenido se establecen los desarrollados mediante el plan de capacitación
- c) Definición de la metodología de la evaluación. A través de la selección de los métodos, las técnicas, los instrumentos a aplicar y la selección de las fuentes de información personales y no personales.
- d) Elaboración de los criterios valorativos. Que posibilitan la emisión de los juicios de valor, sobre la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Este autor basado en los estudios de Gutiérrez (2003) propone las siguientes categorías evaluativas: Alto, medio y bajo.

La categoría Alto expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, se corresponde plenamente con la caracterización ideal hecha del mismo, o al menos, se corresponde con aquellas características (criterios) necesarias y suficientes para esta categoría y desde el punto de vista estadístico, para determinar esta categoría debe tener valores entre 2,5 y 3. La categoría medio expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, se corresponde parcialmente con la caracterización ideal hecha del mismo, pero este comportamiento parcial, se corresponde con aquellas características (criterios) necesarios y suficientes para esta categoría, todos los valores ubicados entre 2 y 2,4 se ajustan a

esta categoría evaluativa. La categoría bajo expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, no se corresponde con aquellas características (criterios) necesarias y suficientes, para la categoría medianamente satisfactorio, todos los valores ubicados entre 1 y 1,9 corresponden a esta categoría.

- e) Recogida de los datos a través de: la aplicación de los métodos, las técnicas y los instrumentos seleccionados mediante la interacción directa con las fuentes personales y no personales.
- f) Obtención de la información que implica: el procesamiento de los datos recogidos utilizando los métodos y técnicas correspondientes (estadísticos, de análisis de contenido y otros), la clasificación de los datos resultantes determinados por las dimensiones y los indicadores que permiten operativizar el contenido de la evaluación.

### **3. De conclusión de la evaluación**

Esta fase tiene como objetivo asignar una categoría evaluativa a cada uno de los indicadores que conforma las dimensiones establecidos y medir los impactos obtenidos en la evaluación de los indicadores tenidos en cuenta después de aplicada la Estrategia de superación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, permitirá asignarles las respectivas categorías evaluativas como parte del crecimiento intelectual, y desempeño profesional puestos de manifiesto en los resultados de la organización que dirige.

Estas dimensiones se interrelacionan y complementan con una sinergia pues al concluir evaluando los impactos si se requiere redimensionar algún aspecto del diagnóstico, diseño o implementación se deberá hacer a partir de la retroalimentación constante de sus componentes, dimensiones e indicadores.

El Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas y su Estrategia de superación como concreción práctica y salida aportan nuevos nexos y relaciones de coordinación, colaboración y subordinación desde la perspectiva directiva en el tratamiento del proceso de formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. A partir de las premisas y principios que constituyen esencia en el marco teórico conceptual, y de sus tres componentes aporta información para su funcionalidad, operatividad y su operacionalización en fases. Emanar como manifestación

de sinergia el carácter sistémico integrador y participativo de la gestión en competencias directivas. Los resultados de estas relaciones se expresan de forma integrada, en la estructura, jerarquía y en su funcionamiento, mediante la universalidad de sus vínculos y las propias relaciones internas del modelo que tiene su salida en una Estrategia de superación que integra y da salida mediante acciones desde las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva o conductual al desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales en Manabí.

Para evaluar el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales se establecen como indicadores los declarados el perfil de competencias directivas

## **Conclusiones del capítulo 2**

1. El diagnóstico realizado revela la necesidad de integrar coherentemente los indicadores formulados en el perfil, para determinar el nivel de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, resultados que permitieron definir un nivel bajo en las competencias de estos directivos del deporte en correspondencia con las dimensiones e indicadores validados en la presente investigación.
2. Los principales presupuestos teórico metodológicos para llevar cabo el desarrollo de las competencias directivas a partir del análisis epistemológico realizado, la formulación de las premisas y los principios, el resultado de la síntesis de las principales conclusiones derivadas de la sistematización y contextualización teórica realizada acerca del objeto y el campo de acción de la investigación permiten la elaboración del Modelo teórico - metodológico y su Estrategia de superación de salida práctica.
3. El Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas planteado va encaminado a buscar una solución a la problemática que se genera la necesidad de una nueva interpretación de este proceso, en este trabajo se concreta en los componentes que lo constituyen, sus fases e indicadores, que actúan sistemáticamente mediante los elementos que conforman su estructura, las funciones y la explicación de los nexos funcionales entre ellos.

4. Las competencias directivas determinadas constituyen el principal referente para el diagnóstico del desempeño de estos directivos, por lo que es un imperativo desarrollar en los mismos las competencias que les permitan enfrentar las demandas de la gestión deportiva contemporánea.

## **CAPÍTULO 3.**

# **VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS RESULTADOS CIENTÍFICOS Y FUNCIONALIDAD DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN**

### **CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS RESULTADOS CIENTÍFICOS Y FUNCIONALIDAD DE LA ESTRATEGIA DE SUPERACIÓN**

Este capítulo centra su atención en la evaluación, mediante el criterio de expertos, de la pertinencia del Modelo teórico – metodológico y la Estrategia de superación, así como se describe el proceso de aplicación práctica de la Estrategia de superación, realizado con el propósito de comprobar su funcionalidad para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí.

#### **Epígrafe 3.1 Valoración de la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, a través del método de criterio de expertos**

En este epígrafe, se presentan los resultados de su aplicación que tuvo como propósito la valoración del grado de utilidad que tiene el Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales; la correspondencia existente entre los subsistemas y el contenido expresado en cada uno de sus componentes, el grado de adecuación de la estructura del Modelo y la funcionalidad de su aplicación a través de la Estrategia de superación.

Para valorar la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, se utilizó en esta investigación el método de criterio de expertos. La aplicación de este método, consiste en la aplicación de instrumentos, a un grupo de profesionales de vasta experiencia y conocimientos sobre la temática investigada; donde se les presenta, a los expertos seleccionados, los principales aspectos de la propuesta realizada en la investigación, sustentado en el principio de la socialización y crítica de la propuesta; en función de evaluar la pertinencia, la búsqueda de un consenso en relación con el Modelo teórico -

metodológico para el desarrollo de las competencias directivas y contribuir así a su perfeccionamiento y optimización en la temática investigativa.

Este objetivo fue la premisa para la determinación de los posibles expertos los que se escogieron entre un grupo de profesionales, dentro de los que se encuentran profesores de entrenadores deportivos, profesores de educación física, pedagogos, profesores universitarios y directivos vinculados al deporte. Todo ello con la exigencia de haber desempeñado funciones de dirección, reconocidos por su experiencia, prestigio académico y profesional, avalados en el ejercicio docente, investigativo y de las actividades físico deportivas. La encuesta se presentó a un grupo de 33 posibles expertos de los diferentes niveles de dirección de esta área del conocimiento (Anexo 8). De ellos, fueron seleccionados finalmente 30, que tuvieron el coeficiente de competencia más alto, pues obtuvieron puntuaciones entre 0,75 y 1 (Anexo 9), a los que se le mostró la propuesta del Modelo y su Estrategia de salida (Anexo 10). De los 30 expertos seleccionados siete son presidentes de las ligas deportivas cantonales de otras provincias, tres son directivos de la Federación Deportiva de Manabí, dos metodólogos de ese departamento, ocho son directivos de Federaciones Deportivas Provinciales del país y 10 profesores de la carrera de Actividad Física y Deporte de las universidades de Manabí.

Las respuestas ofrecidas por los expertos, acerca de los elementos sometidos a valoración, fueron procesadas empleando el paquete estadístico SPSS, el procesamiento y análisis de algunas recomendaciones dadas, permitió obtener el consenso en relación con la pertinencia del modelo y la metodología. Los diferentes indicadores relacionados con Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación propuesta se valoró a través de cinco categorías: MA (Muy Adecuado), BA (Bastante Adecuado), A (Adecuado), PA (Poco Adecuado) e I (Inadecuado).

Al consultar sobre las premisas y principios que sustentan el Modelo teórico - metodológico, del total de los expertos consultados, 24 la consideran como muy adecuado, seis como bastante adecuado. Al consultar sobre los componentes y fases del Modelo teórico - metodológico, los expertos los señalaron como muy adecuado.



Relacionado con la estructura de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas: 21 expertos señalaron que es muy adecuado, seis bastante adecuado y tres adecuado.

Al consultar sobre la relación entre el Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, 22 señalaron muy adecuada, seis bastante adecuada, uno adecuada y uno poco adecuada.

Los expertos ofrecieron también su opinión acerca del perfil de competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, 19 señalaron que es muy adecuado, seis señalaron que es bastante adecuado y cinco indicaron que es adecuado.

TOTAL DE EXPERTOS=	30
TOTAL DE ASPECTOS=	5
CATEGORÍAS EVALUATIVAS=	5

Nota: Las categorías evaluativas están ordenadas de modo decreciente

TABLA DE LAS FRECUENCIAS OBSERVADAS

ASPECTOS	CATEGORÍAS EVALUATIVAS					TOTAL	RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO
	E1	E2	E3	E4	E5		
l <sub>1</sub>	24	6	0	0	0	30	Muy Adecuado
l <sub>2</sub>	20	7	3	0	0	30	Muy Adecuado
l <sub>3</sub>	21	6	3	0	0	30	Muy Adecuado
l <sub>4</sub>	22	6	1	1	0	30	Muy Adecuado
l <sub>5</sub>	19	6	5	0	0	30	Muy Adecuado

Tabla 1. Resultado del procesamiento del criterio de los expertos

A pesar de que los criterios son favorables en relación con los elementos sometidos a valoración, se hicieron algunas sugerencias, que se tuvieron en cuenta en la versión final del Modelo y la Estrategia que se presentaron en el capítulo dos. A continuación, las principales sugerencias realizadas:

- Preparar a los facilitadores en el uso del Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en función de lograr una efectividad mayor, enfatizando en la importancia de la sensibilización y la conceptualización.
- Partir del diagnóstico de necesidades, analizar las dimensiones e indicadores propuestos con los directivos para ganar en protagonismo y que de este modo se tuvieran en cuenta sus criterios.
- Elaborar una guía para la evaluación del Modelo teórico - metodológico y el nivel de desarrollo de las competencias directivas.
- Desarrollar un entrenamiento con los especialistas y facilitadores que idesarrollarían las acciones de capacitación
- Precisar las competencias directivas específicas en relación con la habilidad generalizadora que es dirigir el proceso de gestión deportiva.

De lo anteriormente expresado debe asumirse que el Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas y la Estrategia de superación es el resultado del perfeccionamiento de diagnósticos recurrentes, se aprovechan las potencialidades que ofrece el método de criterio de expertos en la realización de rondas con especialistas, asumiendo las recomendaciones y críticas. Esto explica el hecho de que exista un consenso general en la evaluación de la funcionalidad del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación como muy adecuados.

### **Epígrafe 3.2 Resultados de la aplicación práctica de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

La aplicación en la práctica de la Estrategia de superación derivada del Modelo teórico - metodológico concebido para el desarrollo de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, resultó de vital importancia en esta investigación pues contribuyó a evidenciar la funcionalidad de la misma. La concreción práctica se se llevó a cabo mediante un pre experimento en la provincia de Manabí, durante el período 2014-2015.

El método de selección muestral utilizado fue el no probabilístico intencional, se tomaron 10 presidentes de las ligas deportivas cantonales, a partir de los criterios de inclusión señalados en el epígrafe 2,1.

La efectividad de su aplicación fue corroborada a través de la utilización del pre experimento, mediante el diseño de pre prueba y post prueba con un solo grupo, como se muestra en el siguiente diagrama:

G O1 X O2. Donde G señala el grupo; O1, la aplicación de la pre prueba; X, la aplicación de la implementación (Estrategia de superación), y O2 la post prueba.

A partir de la tipología de pre-experimento utilizada por el investigador el proceso se desarrolló en tres etapas.

1. Evaluación inicial (pre test).
2. Aplicación de la Estrategia de superación.
3. Evaluación final (post test).

### **Resultados de la evaluación inicial**

Se realizó la evaluación inicial para encauzar el pre experimento, identificando las necesidades de superación detectadas en el diagnóstico del estado actual (epígrafe 2.1)

1. Para actualizar toda la información en esta evaluación inicial se sensibilizó a los presidentes de las ligas deportivas cantonales, sobre los problemas detectados en relación con el desarrollo de las competencias directivas.
2. Se realizó en la práctica un diagnóstico inicial del estado del problema mediante la aplicación de los elementos de la matriz DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades) se arrojan los siguientes resultados.

### **Fortalezas:**

- Los presidentes de las ligas deportivas cantonales se sienten sensibilizados con la demanda de una correcta gestión en su periodo como directivo.
- Los directivos del sistema deportivo provincial en su gran mayoría presentan más de 10 años de experiencia en cargos de dirección en el deporte.

- Existe un compromiso por parte de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí para asistir a las actividades previstas en el plan de capacitación en aras de realizar sus funciones de manera eficiente.

**Debilidades:**

- Los presidentes de las ligas deportivas cantonales muestran insuficiencias en la planificación para organizar y controlar las actividades a partir de no poseer en el nivel requerido los conocimientos relacionados con sus funciones, así como la actualización del deporte ecuatoriano.
- Los presidentes de las ligas deportivas cantonales muestran insuficiencias en los conocimientos básicos de la fundamentación científica del entrenamiento deportivo, procesos de selección de talentos, habilidades para planificar, desarrollar y evaluar procesos deportivos.
- Los presidentes de las ligas deportivas cantonales muestran insuficiencias en lo referente a los conocimientos, habilidades y valores para lograr climas de confianza ante las quejas, habilidad para evaluar integralmente, habilidad para solucionar problemas de grupo, capacidad de autocontrol.
- Los presidentes de las ligas deportivas cantonales muestran insuficiencias en lo relacionado a conocimientos de métodos de investigación científica y su aplicación en el deporte en su contexto.

**Amenazas:**

- Los requisitos para optar por un cargo de dirigente deportivo según la Ley del Deporte en su artículo 89, no determinan el requerimiento de un perfil profesional y formación pertinente.
- Falta de programas y proyectos para el desarrollo profesional, formación o capacitación de los directivos deportivos.
- No se realizan evaluaciones del desempeño de los directivos del sistema deportivo por parte de las estructuras de la Secretaría del deporte y de sus Coordinaciones Zonales.

**Oportunidades:**

- Proyecto de Programas de capacitación y asesoría por parte de la Secretaría del Deporte.

- El reconocimiento que brinda el Estado al deporte formativo, expresado en el interés de desarrollar el deporte en el país y en todos los niveles, objetivos que se encuentran enmarcados en el Buen Vivir y la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.
- La Secretaria del Deporte, estableció en su plan estratégico 2012-2016, las exigencias de personas capacitadas al frente de los organismos deportivos.

A continuación, se les presentó y socializa el perfil de competencias y se les solicita su estudio, así como se les pide a los 10 presidentes de las ligas deportivas cantonales participantes que hicieran una autoevaluación del estado en que se encuentra en ellos cada una de las competencias propuestas en el perfil teniendo en cuenta su definición y descripción de los indicadores de desempeño.

Tabla 2. Resultados en la Competencia directiva: Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Alto	1	1
Medio	4	40
Bajo	5	50

Tabla 3. Resultados en la Competencia directiva: Liderazgo en la gestión deportiva

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	5	50
Bajo	5	50

Tabla 4. Resultados en la Competencia directiva: Gestión de los recursos en el deporte formativo

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	5	50
Bajo	5	50

Tabla 5. Resultados en la Competencia directiva: Vocación de servicio de la gestión deportiva

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	5	50
Bajo	5	50

Estos resultados se socializaron entre ellos con la participación de los facilitadores y otros directivos participantes y se evalúa en la etapa del diagnóstico inicial que la casi totalidad de los directivos tienen en el nivel medio y bajo en las competencias Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva, Liderazgo en la gestión deportiva y Gestión de los recursos, debido a que le faltan conocimientos y destrezas para desarrollar su trabajo con un adecuado modo de actuación, de igual manera la competencia Vocación de servicio de la gestión deportiva se evalúa en la mayoría de los indicadores en las categorías medio y bajo, denotando deficiencias en los indicadores referidos la manera de actuar con compromiso y responsabilidad en las tareas encomendadas como directivo.

## **2. Aplicación de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.**

Esta se aplicó durante el período 2014 - 2015 con los presidentes de ligas deportivas cantonales objeto de estudio siguiendo los criterios metodológicos planteados en el epígrafe 2.3

Se presentó y argumentó la vía de solución del problema (Modelo teórico - metodológico para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, que conforman el sistema deportivo de la provincia de Manabí.

Como se expresó en el capítulo dos la Estrategia de superación se estructura a partir de los fundamentos teóricos, iniciando con su caracterización, objetivo general, principios y valores y sobre esta base se adoptan las decisiones estratégicas y se determinan las etapas de Preparación, Implementación y Evaluación, en cada una de ellas se establecieron los objetivos y acciones correspondientes.

Para la emisión de los criterios valorativos sobre la aplicación de la Estrategia de superación en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, se presentan las siguientes acciones

**a) Elaboración de los criterios valorativos.** Que posibilitan la emisión de los juicios de valor, sobre el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Este autor se basó en los estudios de Gutiérrez (2003) el cual las evalúa en las categorías: Alto, Medio y Bajo.

La categoría **Alto** expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, se corresponde plenamente con la caracterización ideal hecha del mismo, o al menos, se corresponde con aquellas características (criterios) necesarias y suficientes para esta categoría y desde el punto de vista estadístico, para determinar esta categoría debe tener valores entre 2,5 y 3.

La categoría **Medio** expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, se corresponde parcialmente con la caracterización ideal hecha del mismo, pero este comportamiento parcial, se corresponde con aquellas características (criterios) necesarios y suficientes para esta categoría, todos los valores ubicados entre 2 y 2,4 se ajustan a esta categoría evaluativa.

Acciones	Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinación de los objetivos del diagnóstico.	X											
Determinación de las variables, dimensiones e indicadores para el diagnóstico.		X	X									
Determinación de las fuentes de información.			X									
Elaboración y/o adaptar los instrumentos para la obtención de la información.				X	X							
Coordinación con los directivos de Federación Deportiva de Manabí y presidentes de ligas deportivas cantonales para la implementación de la Estrategia de superación.						X						
Socialización con los directivos que van a							X					

participar en el proceso de aplicación de la Estrategia de superación.												
Aseguramiento de los recursos materiales y humanos necesarios para el diagnóstico.								X				
Aplicación de los instrumentos (de diagnóstico).								X				
Recopilación, procesamiento e interpretación de la información.									X	X		
Caracterización del estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.											X	X
<b>Actividades</b>	<b>Julio</b>				<b>Agosto</b>				<b>Septiembre</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Diseño de acciones de superación para los presidentes de ligas deportivas cantonales.	X	X	X	X								
Socialización de estrategia de superación con presidentes de ligas deportivas cantonales.					X	X						
Selección y preparación de capacitadores de la Estrategia de superación.						X	X					
Aplicación de los instrumentos de evaluación (pre test).								X				
Aplicación de acciones de la Estrategia de superación (Cursos y talleres).									X	X	X	X
<b>Actividades</b>	<b>Octubre</b>				<b>Noviembre</b>				<b>Diciembre</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Aplicación de acciones de la Estrategia de superación (Cursos y talleres).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Actividades</b>	<b>Enero</b>				<b>Febrero</b>				<b>Marzo</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Desarrollo de seminarios.	X		X		X							



Aplicación de los instrumentos de evaluación (post test).							X	X				
Recopilación, procesamiento e interpretación de la información obtenida.								X	X			
Caracterización del nivel de desarrollo de las competencias directivas alcanzado por los presidentes de las ligas deportivas cantonales.									X	X		
Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la Estrategia de superación.											X	X

La categoría **Bajo** expresa que el comportamiento real del indicador, dimensión o variable, no se corresponde con aquellas características (criterios) necesarias y suficientes, para la categoría medianamente satisfactorio, todos los valores ubicados entre 1 y 1, 9 corresponden a esta categoría.

**b) Recogida de los datos.** Se realiza a través de la aplicación de los métodos, las técnicas y los instrumentos seleccionados mediante la interacción directa con las fuentes personales y no personales.

**c) Obtención de la información.** Implica el procesamiento de los datos recogidos utilizando los métodos y técnicas correspondientes (estadísticos, de análisis de contenido y otros), la clasificación de los datos resultantes determinados por las dimensiones y los indicadores que permiten operativizar el contenido de la evaluación.

**d) De conclusión de la evaluación.** Esta fase tiene como objetivo asignar una categoría evaluativa a cada uno de los indicadores que conforman las competencias establecidas.

Como muestra se trabajó con los criterios iniciales emitidos por los presidentes de las ligas deportivas cantonales, metodólogos y directivo (epígrafe 2.1). Además, se realizó la observación a diferentes actividades a partir de los nuevos indicadores establecidos en las 4 competencias directivas.

### 3. Evaluación final (post test)

Para la evaluación final (post test) se aplicaron los siguientes instrumentos Test Yadov para evaluar el estado de satisfacción, las motivaciones, necesidades e intereses vivenciado en la implementación de la Estrategia

de superación por los participantes (anexo 12), escala de autovaloración sobre el nivel de desarrollo de las competencias directivas a los presidentes de las ligas deportivas cantonales (anexo 13). Los resultados aportados por estos se describen a continuación.

### **Comparación entre la autoevaluación de las competencias directivas antes y después por los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

Tabla 6. Comparación entre valores obtenidos el pre test y post test en la competencia directiva Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva

CATEGORÍA	Pre test		Post test		Diferencia
	Cantidad	%	Cantidad	%	%
Alto	1	1	7	70	+60
Medio	4	40	3	30	-10
Bajo	5	50	0	0	-50

Tabla 7. Comparación entre valores obtenidos el pre test y post test en la competencia directiva Liderazgo en la gestión deportiva directiva

CATEGORÍA	Pre test		Post test		Diferencia
	Cantidad	%	Cantidad	%	%
Alto	0	0	6	60	+60
Medio	5	50	4	40	-10
Bajo	5	50	0	0	- 50

Tabla 8. De comparación entre valores obtenidos el pre test y post test en la competencia directiva Gestión de los recursos en el deporte formativo

CATEGORÍA	Pre test		Post test		Diferencia
	Cantidad	%	Cantidad	%	%
Alto	0	0	6	60	+60
Medio	5	50	4	40	-10
Bajo	5	50	0	0	- 50

Tabla 9. Comparación entre valores obtenidos el pre test y post test en la competencia directiva Vocación de servicio de la gestión deportiva

CATEGORÍA	Pre test		Post test		Diferencia
	Cantidad	%	Cantidad	%	%
Alto	0	0	6	60	+60
Medio	5	50	4	40	-10
Bajo	5	50	0	0	- 50

Los diez directivos encuestados mediante la escala de valoración reflejan resultados similares a los ofrecidos en la evaluación final de las competencias directivas, ellos plantean que existió luego de desarrolladas las actividades de superación de la estrategia un desarrollo en las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Se observaron nuevamente actividades desarrolladas por los presidentes de las ligas deportivas cantonales (anexo 14) y se constata el estado de los 19 indicadores planteados para las cuatro competencias de los presidentes de las ligas deportivas cantonales, antes y después de aplicarse parcialmente la estrategia de superación. Como criterio evaluativo se le asignó las categorías: Alto, Medio y Bajo. Se realizó la comparación de los niveles obtenidos en la media correspondientes al pre test y post test:

Competencias	Indicadores	Dimensión cognitiva		Dimensión afectiva		Dimensión volitiva	
		Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas	1,5	2,5	1,5	2,5	1,5	2,5
	2.Toma de decisiones	1,6	2,6	1,5	2,7	1,5	2,8
	3.Colaboración	1,8	2,7	1,8	2,6	1,8	2,7
	4.Resiliencia	1,8	2,9	1,6	2,6	1,6	2,7
	5.Proactividad	1,5	2,6	1,5	2,6	1,5	2,6
<b>Liderazgo en la gestión</b>	6.Comunicación	1,6	2,7	1,5	2,7	1,5	2,7
	7.Motivación	1,4	2,5	1,4	2,5	1,4	2,5

<b>deportiva</b>	8.Trabajo en equipo	1,5	2,6	1,5	2,6	1,5	2,5
	9.Delegación	1,9	2,6	1,9	2,6	1,9	2,6
	10.Manejo de crisis	1,4	2,7	1,5	2,6	1,4	2,7
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos Humanos	1,6	2,7	1,5	2,8	1,6	2,7
	12.Recursos Materiales	1,5	2,6	1,5	2,5	1,5	2,5
	13.Recursos Financieros	1,4	2,5	1,3	2,5	1,4	2,5
	14.Recursos Tecnológicos	1,5	2,7	1,5	2,6	1,5	2,7
<b>Vocación de servicio de la gestión deportiva</b>	15.Integridad	1,6	2,6	1,6	2,6	1,6	2,6
	16.Legalidad	1,5	2,6	1,5	2,5	1,5	2,5
	17.Orientación al servicio	1,3	2,5	1,4	2,5	1,4	2,5
	18.Compromiso con la organización	1,4	2,5	1,4	2,5	1,4	2,5
	19.Responsabilidad en las tareas	1,5	2,6	1,5	2,5	1,5	2,5

Tabla 10. Comparación entre valores obtenidos en la media en pre test y post test por indicadores

Se determinaron como altos los siguientes indicadores:

- Perspectiva de sistemas
- Toma de decisiones
- Colaboración
- Resiliencia
- Proactividad

Indicadores que permiten determinar que en la competencia Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva, hubo mejoras reflejadas en la dirección que los presidentes realizaron de actividades en la liga deportiva cantonal que estaban a su cargo, un mejor planteamiento estratégico, decisiones correctas de acuerdo a lo que se le plantea como directivo, mayor colaboración y anticipación a las diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de sus funciones en los indicadores:

- Comunicación
- Motivación
- Trabajo en equipo

- Delegación
- Manejo de crisis

Los valores obtenidos en los presentes indicadores correspondientes a la competencia Liderazgo en la gestión deportiva, permiten determinar que hubo avances positivos en la comunicación con las personas que conforman el organismo que dirige: subordinados, deportistas, padres de familia, presentan mayor motivación para el desarrollo de sus funciones, mejor desarrollo del trabajo en equipo , capacidad de delegar responsabilidades y funciones a su equipo de trabajo, mejoras en las situaciones en que se presente la necesidad de solucionar circunstancias que puedan afectar al normal desenvolvimiento del organismo deportivo que dirige.

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

Los resultados obtenidos en los presentes indicadores permiten determinar las mejoras presentadas en la competencia de Gestión de recursos, las mismas se manifiestan en el correcto manejo de los recursos humanos lo que permite una optimización de la fuerza laboral, más aún en este nivel de los organismos deportivos.

De igual manera en el uso de los recursos financieros, parte importante dado el rubro económico que reciben y que debe ser utilizado de manera eficiente, en lo referente a los recursos materiales y tecnológicos se observa el progreso obtenido reflejado en la manera en que gestionan el uso de las tecnologías deportivas que poseen a pesar de ser poco abundante dado el presupuesto que reciben y el interés por la mejora en el uso de la tecnología en el desarrollo de sus funciones.

- Integridad
- Legalidad
- Orientación al servicio

- Compromiso con la organización
- Responsabilidad en las tareas

El nivel mostrado en estos indicadores permiten señalar que hubo cambios de manera positiva que indican que la competencia Vocación de servicio de la gestión deportiva, expresados en el desarrollo de sus funciones como directivo realizadas de manera integral y en el marco de la legalidad, teniendo total noción del compromiso que adquirieron al aceptar esta dignidad, misma que al no ser remunerada habla de la vocación de servicio y la responsabilidad con las personas que permitieron que sea elegido para este puesto directivo, estos indicadores evidencian la mejora en la concepción y desempeño de los directivos en el desarrollo de sus funciones.

Todos estos indicadores mostraron mayor efecto diferenciador, en el pre test los 19 indicadores de las cuatro competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales determinadas obtuvieron un nivel bajo. Aplicado el post test los 19 indicadores se evaluaron de alto, por lo que el aumento en los niveles se efectuó en los indicadores de las competencias determinadas y evaluados en las dimensiones ya señaladas dentro de la presente investigación.

De igual manera en los resultados de la media por cantones, en el pre test en las dimensiones cognitivas, afectivas y volitivas, los 10 cantones obtuvieron un nivel bajo, al aplicárseles el post test los valores aumentaron en todos ubicándose siete cantones en nivel alto en la dimensión cognitiva y tres en nivel medio, en la dimensión afectiva ocho se ubicaron en nivel alto y dos en medio y en la dimensión volitiva siete se ubicaron en nivel alto y tres en nivel medio.

Cantones	Dimensión cognitiva		Dimensión afectiva		Dimensión volitiva	
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
1. Bolivar	1,80	2,30	1,7	2,4	1,7	2,3
2. Chone	1,70	2,30	1,6	2,5	1,6	2,3
3. Junin	1,80	2,30	1,7	2,4	1,7	2,3
4. Jama	1,70	2,60	1,6	2,5	1,6	2,6

5. Tosagua	1,70	2,80	1,6	2,7	1,6	2,7
6. Pichincha	1,50	2,90	1,4	2,8	1,4	2,8
7. 24 de mayo	1,40	2,70	1,4	2,6	1,4	2,7
8. El Carmen	1,30	2,70	1,4	2,6	1,4	2,7
9. Jipijapa	1,30	2,70	1,4	2,6	1,4	2,6
10. Montecristi	1,30	2,60	1,4	2,6	1,4	2,6

Tabla 11. De comparación entre valores obtenidos en la media en pre test y post test por cantones

Un análisis de los estadísticos descriptivos evaluados para las cuatro competencias determinadas para los presidentes de las ligas deportivas cantonales con sus respectivos 19 indicadores y evaluados en las dimensiones cognitiva, afectiva y volitiva muestra una mejora, dada por valores superiores en la media, mediana y moda para el estatus posterior a la aplicación comparado con el anterior. Esto se corrobora en el diagrama de caja y bigote. También se observa menor dispersión, medida a través de la desviación típica, y como consecuencia mayor estabilidad en las respuestas (tabla 12 y gráfico 2).

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la media general por indicadores

		Dimcogna	Dimcognnd	Dimafecta	Dimafectd	Dimvola	Dimvold
N	Válido	19	19	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1,5421	2,6158	1,5211	2,5789	1,5263	2,5947
Mediana		1,5000	2,6000	1,5000	2,6000	1,5000	2,6000
Moda		1,50	2,60	1,50	2,50 <sup>a</sup>	1,50	2,50
Desviación estándar		,15390	,10145	,13572	,08550	,13267	,10260

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

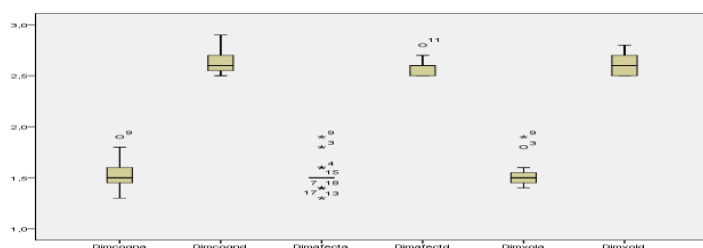


Gráfico 2. Diagrama de caja y bigote de las dimensiones por indicadores

En paralelo se realiza la prueba no paramétrica de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas en la que se asumen dos hipótesis excluyentes, opuestas, la denominada hipótesis nula denotada por  $H_0$  contra una hipótesis alternativa, denotada  $H_1$ . Estas pueden ser escritas como sigue:

$H_0: W(+)=W(-)$  (No hay efecto diferenciador entre las dos variables relacionadas)

$H_0$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual

$H_1: W(+)\neq W(-)$  (El efecto de la causa diferenciador es significativo)

$H_1$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual.

De igual manera puede expresarse para en el caso de  $H_0$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual frente  $H_1$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual para un 5% de significación. Procesados los datos mediante el software SPSS V22 se obtiene como resultado que la prueba es significativa, la hipótesis nula es rechazada y se asume que hay un mejor comportamiento de los indicadores.

Se realizó el mismo procedimiento para la dimensión afectiva, la prueba de los rangos con signo para muestras relacionadas en la que se asumieron de igual manera dos hipótesis excluyentes, opuestas, la denominada hipótesis nula denotada por  $H_0$  contra una hipótesis alternativa, denotada  $H_1$ . Estas pueden ser escritas como sigue:

$H_0: W(+)=W(-)$  (No hay efecto diferenciador entre las dos variables relacionadas)

$H_0$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual

$H_1: W(+)\neq W(-)$  (El efecto de la causa diferenciador es significativo)

$H_1$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual.



Se puede expresar que para el caso de  $H_0$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual contra  $H_1$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual para un 5% de significación. Procesados los datos mediante el software SPSS V22 se obtiene como resultado que prueba es significativa, la hipótesis nula es rechazada y se asume que hay un mejor comportamiento de los indicadores.

En la dimensión volitiva se plantearon las mismas hipótesis:

$H_0$ :  $W(+)=W(-)$  (No hay efecto diferenciador entre las dos variables relacionadas)

$H_0$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual

$H_1$ :  $W(+)\neq W(-)$  (El efecto de la causa diferenciador es significativo)

$H_1$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual

Para el caso de  $H_0$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual contra  $H_1$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual para un 5% de significación. Procesados los datos mediante el software SPSS V22 se obtiene como resultado que la prueba es significativa, la hipótesis nula es rechazada y se asume que hay un mejor comportamiento de los indicadores después. La confiabilidad es de un 95 % en todos los casos.

Tabla 13. Prueba de *Wilcoxon* de los rangos con signo para las dimensiones por indicadores

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre <i>Dimvola</i> y <i>Dimvold</i> es igual a 0.	Prueba de <i>Wilcoxon</i> de los rangos con signo para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

### Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Dimcogna y Dimcognnd es igual a 0	Prueba de Wilcoxon de los rangos para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

### Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Dimafecta y Dimafectd es igual a 0	Prueba de Wilcoxon de los rangos para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

Se realiza semejante análisis para comparar los cantones antes y después de la aplicación. En la estadística descriptiva y el diagrama de caja y bigote se observan también valores superiores después de la aplicación, la desviación típica disminuyó (tabla 14 y gráfico 3).

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la media general por cantones

Estadísticos

	Dcognitivaca	Dcognitivacd	Dafectivaca	Dafectivacd	Dvolutivaca	Dvolutivacd
N Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	1,5500	2,5900	1,5200	2,5700	1,5200	2,5600
Mediana	1,6000	2,6500	1,5000	2,6000	1,5000	2,6000
Moda	1,30 <sup>a</sup>	2,30 <sup>a</sup>	1,40	2,60	1,40	2,30 <sup>a</sup>
Desviación estándar	,21213	,21833	,13166	,12517	,13166	,18974

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

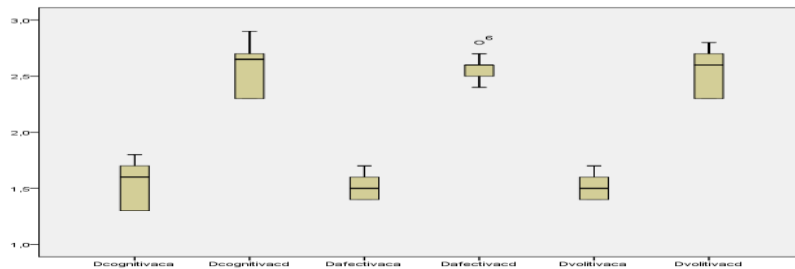


Gráfico 3. Diagrama de caja y bigote de las dimensiones por cantones

Se realizó la prueba no paramétrica de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas por cantones, en la que se asumen dos hipótesis excluyentes, opuestas, la denominada hipótesis nula denotada por  $H_0$  contra una hipótesis alternativa, denotada  $H_1$ . Estas pueden ser escritas como sigue:

$H_0$ :  $W(+)=W(-)$  (No hay efecto diferenciador entre las dos variables relacionadas)

$H_0$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual

$H_1$ :  $W(+)\neq W(-)$  (El efecto de la causa diferenciador es significativo)

$H_1$ : La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual

De igual manera puede expresarse para en el caso de  $H_0$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual frente  $H_1$  que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual para un 5% de significación. Procesados los datos mediante el software SPSS V22 se obtiene como resultado que prueba es significativa, la hipótesis nula es rechazada y se asume que hay un mejor comportamiento de los indicadores.

Se realizó el mismo procedimiento para la dimensión afectiva y dimensión volitiva, la prueba de los rangos con signo para muestras relacionadas en la que se asumieron de igual manera dos hipótesis excluyentes, opuestas, la denominada hipótesis nula denotada por  $H_0$  contra una hipótesis alternativa, denotada  $H_1$ . Estas pueden ser escritas como sigue:

H<sub>0</sub>: W (+) =W (-) (No hay efecto diferenciador entre las dos variables relacionadas)

H<sub>0</sub>: La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual.

H<sub>1</sub>: W(+) $\neq$  W(-) (El efecto de la causa diferenciador es significativo)

H<sub>1</sub>: La mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual.

Se puede expresar que, para ambas dimensiones, en el caso de H<sub>0</sub> que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después es igual frente H<sub>1</sub> que la mediana de las diferencias entre el comportamiento de los indicadores para la dimensión cognitiva antes y después no es igual para un 5% de significación. Procesados los datos mediante el software SPSS V22 se obtiene como resultado que prueba es significativa, la hipótesis nula es rechazada y se asume que hay un mejor comportamiento de los indicadores. La confiabilidad es de un 95% en todos los casos.

Tabla 15. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para las dimensiones por cantones

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Dcognitivaca y Dcognitivacd es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas	,005	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Ddefectivaca y Ddefectivacd es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas	,005	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

### Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Dvolutivaca y Dvolutivaod es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas	,005	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

Fueron muy favorable los resultados del test *Yadov* donde todos los participantes se sienten claramente satisfechos con la participación en el pre experimento, si se les solicitara abandonar esta actividad ninguno lo hiciera y todos consideran si se les presenta la oportunidad participar en un experimento similar.

### Conclusiones del capítulo 3

1. Entre los expertos encuestados existe consenso acerca de la importancia de las propuestas realizadas en la presente investigación, relacionadas con el Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación para la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
2. La concreción práctica del Modelo teórico - metodológico a partir de la aplicación parcial de la Estrategia de superación permite potenciar el aprendizaje de los presidentes de las ligas deportivas cantonales que se consideran centro del proceso y de esta forma se favorece el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, motivos, intereses, actitudes y valores manifestados en comportamientos y actitudes en torno al desarrollo de las competencias directivas que le faciliten el cumplimiento de sus funciones en el entorno.
3. La experiencia investigativa manifestada en las diferentes etapas de este proceso, unido a la instrumentación práctica de la Estrategia de superación y el análisis estadístico realizado, es evidencia de los progresos alcanzados mediante métodos y procedimientos que aseguren el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales para alcanzar una adecuada gestión deportiva.

## CONCLUSIONES GENERALES

1. La fundamentación de los preceptos teóricos y metodológicos mediante el análisis histórico-tendencial y la sistematización desarrollada permiten considerar las competencias directivas como los conocimientos, habilidades, destrezas, sentimientos, motivaciones, comportamientos y actitudes que permiten al dirigente desarrollar una actuación exitosa en un puesto determinado y en los presidentes de las ligas deportivas cantonales su desempeño a partir de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los diferentes procesos inherentes a la actividad deportiva en su cantón.
2. El diagnóstico realizado develó y corroboró la existencia de insuficiencias en el desarrollo de las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí y permiten corroborar las limitaciones de este proceso que carece de sistematización, integración y participación de los sujetos involucrados, elementos que manifiestan la necesidad de un Modelo teórico – metodológico para el desarrollo de las competencias directivas.
3. El Modelo teórico - metodológico parte de premisas y principios fruto de la sistematización realizada y se establecen los componentes de preparación, implementación y evaluación cada uno con la información requerida para su funcionalidad y operatividad, aportando nuevas relaciones de coordinación, colaboración y subordinación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
4. La concreción práctica del Modelo teórico - metodológico se lleva a cabo mediante una Estrategia de superación que en el orden práctico posibilita el tratamiento formativo de cada una de las competencias directivas determinadas y su desarrollo en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.
5. La evaluación de la pertinencia del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, a partir de la valoración crítica mediante la aplicación del método criterio de expertos, denota aceptación al ser catalogados todos los aspectos valorados en el rango de muy adecuados, bastante adecuados y adecuados.
6. La aplicación parcial de la Estrategia de superación y el pre-experimento realizado, arrojan resultados que demuestran su funcionalidad para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí.

## RECOMENDACIONES

1. Generalizar la aplicación de la propuesta a otras estructuras de dirección del deporte en la provincia de Manabí y al resto de los cantones y provincias que posean características similares.
2. Ampliar el espectro de ejecución de la estrategia a organizaciones deportivas del país, adecuando y contextualizando el mismo, según las exigencias de estas.
3. Realizar investigaciones dirigidas al desarrollo de las competencias en directivos de organizaciones del sistema deportivo en correspondencia con los diferentes niveles estructurales del entorno ecuatoriano, las demandas sociales y los resultados formativos que se van alcanzando.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1986). *Diccionario de Filosofía*. Fondo de Cultura Económica.
- Addine Fernández, F. (2002). Principios para la dirección del proceso pedagógico. En *Compendio de Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Aguado, D., González, A., Antúnez, M. y De Dios, T. (2017). Evaluación de Competencias Transversales en Universitarios. Propiedades Psicométricas Iniciales del Cuestionario de Competencias Transversales. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15 (2),129-152. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55150357007>
- Aldas Arcos, H. G. y Gutiérrez Cayo, H. (2014). La Cultura Física y su formación profesional en la República del Ecuador. *EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires*, 19 (199). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/> 201
- Alfonso, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis de doctorado). Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría Cuba.
- Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann. Boston.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Álvarez de Zayas, C. M. (1995). *Epistemología*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente, Centro de Estudios de la Educación Superior "Manuel F. Gran"
- Aragón A. (2002). Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. Conferencia magistral. *III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina*. Hotel Neptuno, Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de noviembre del 2002.
- Arbós, A. (2006). Evaluación de competencias. *Revista Panamericana de Pedagogía. Saberes y quehaceres del pedagogo*, (6), 27-47. Recuperado de: <http://portalderevistasdelaup.mx/revistapedagogia/index.php/pedagogia/index>





- Arenas, J. L. C., Méndez, J. L. J., Villabona, M. R. M., & Hernández, M. H. Q. (2018). 1B004 Competencias científicas en la lectura de textos con contenido científico. *Tecné Episteme y Didaxis: TED*.
- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias: Nociones y antecedentes*. Editorial Trillas.
- Arias, M. (2000). *La triangulación metodológica: Sus principios alcances y correlaciones en línea*. Recuperado de <https://lone.Udea.edu.co/revista/mar2000/triangulación>.
- Aristos. *Diccionario ilustrado de la lengua española*. (1987). España: Editorial Barcelona. Ramón Sopena, D.L
- Armenteros A, M., Zermeño, L., Sologaitoa, A. y Villanueva, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2 (4), 25-42. Recuperado de <https://www.theibfr.com/download/rgn/2014-rgn/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-3.pdf>
- Arraíz, J. I. (2000) Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? *Capital Humano*, (133), 6-8.
- Arredondo, M., Uribe, M. y Wuest, T. (1994). *Notas para un modelo de docencia*. Argentina: Ministerio de Educación y Cultura.
- Augier, A. (2000). Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica. (Tesis de maestría) Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe (IPLAC), La Habana, Cuba.
- Ávila, J. E. P., Rodríguez, E. M., y Vázquez, E. B. (2017). Consideraciones acerca de la identificación y normalización de competencias en el contexto de la administración pública. *Folletos Gerenciales*, 20 (4), 251-260. Recuperado de [folletosgerenciales.mes.gob.cu](http://folletosgerenciales.mes.gob.cu) › folletosgerenciales › article › download
- Ávila, L. A. (2014). *La organización de la ciencia y la innovación tecnológica mediante grupos de investigación en Cultura física*. (Tesis de doctorado), Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, La Habana, Cuba.
- Ávila, M. M., Silva, M. D. C. H. y Miranda, J. Y. G. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista iberoamericana para la*



*investigación y el desarrollo educativo*, 6 (12), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966017.pdf>

- Barrera, D. H., Acosta, M. D. C. A., Armenteros, Y. V., Morales, J. A. M. y del Rio Ramírez, B. (2016). Management Competencies In The Industrial Sector: Performance Measurement Your Business Coahuila, Mexico, *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 9 (3), 1-28. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/ibf/riafin/v9y2016i3p1-28.html>
- Barrera, R. E. R., De la Rosa Rodríguez, H. y Chang, J. M. Z. (2017). Competencias investigativas en la Educación Superior. *Revista publicando*, 4 (10 (1), 395-405. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/439>
- Barrientos Piñeiro, C., Silva García, P. y Antúnez Marcos, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25 (49), 45-62. Recuperado de [revistas.pucp.edu.pe](http://revistas.pucp.edu.pe) › Inicio › Archivos › Vol. 25 Núm. 49 (2016)
- Barroso, G. (2011). *Modelo de Gestión de la Evaluación Exante de Proyectos de Ciencia e Innovación con Enfoque de Integración Estratégica para Organizaciones de Actividad Física y Deporte*. (Tesis de doctorado) Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, La Habana, Cuba.
- Báxter, E., Amador, A. y Bonet, M. (2003). *La Escuela y el problema de la Formación del Hombre. Compendio de Pedagogía*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bermúdez Sarguera, R. y Rodríguez Rebastillo, M. (1996). *Teoría y metodología del aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bompa, O. T. (2005). *Entrenamiento para jóvenes deportistas: Planificación y Programas de entrenamiento en todas las etapas de crecimiento*. Editorial Hispano Europea, S.A., España
- Bompa, O.T. (2000). *Periodización del entrenamiento deportivo*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Borbor, J. E. (2014). *Modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, provincia de Santa Elena*. (Trabajo de Licenciado), Universidad Estatal Península Santa Elena, Ecuador.



- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Edit. Wiley, New York.
- Bozhovich, L (1965): *Psicología de la personalidad del niño escolar*. La Habana: Editorial Nacional de Cuba.
- Cáceres, L. C. y Gallegos, W. L. A. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 13 (26), 109-128. Recuperado de [https://www.redalyc.org/pdf/2816/Resumenes/Resumen\\_281658405008\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2816/Resumenes/Resumen_281658405008_1.pdf)
- Camacho Gómez, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44), 13-43. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10528>
- Cardona, J. C. P., Mejía, L. M. C., Arboleda, M. C., Sierra, V. M. G. y Arango, A. L. C. (2019). Modelos de dirección en la gestión de instalaciones deportivas. *Revista Peruana de ciencia de la actividad física y del deporte*, 6 (4), 11-11. Recuperado de [www.rpcafd.com > index.php > rpcafd > indexada](http://www.rpcafd.com/index.php/rpcafd/indexada)
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, (89), 10-27. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/174803669/Cardona-y-Chinchilla-Competencias>
- Castillejo Olán, C. (2004) *La dirección de la superación del profesor de educación física escolar durante el adiestramiento laboral*. (Tesis de doctorado) Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de los Recursos Humanos: Liderazgo*. 2 ed. México: Editorial Atlas.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal. Nota técnica*. Barcelona: IESE Publishing.
- Chinchilla, N. y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal* (79),
- Chirino, R. (2009). *Integración estratégica con enfoque en la gestión. Una experiencia innovadora en la Universidad Central Martha Abreu de las Villas*. (Tesis de Doctorado). Recuperado de



<http://www.monografias.com/trabajos60/integracion-estrategica-gestion/integracion-estrategica-gestion>.

Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) (1987). Conclusiones del Seminario sobre formación en gestión deportiva. Consejo de Europa. Berlín. En *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte 1967-1991*. Madrid: MEC-CSD

Competencias científicas en la lectura de textos con contenido científico.(2018) *Tecné Episteme y Didaxis: TE Numero Extraordinario*.. Octavo Congreso Internacional de formación de Profesores de Ciencias para la Construcción de Sociedades Sustentables. Bogotá

Conde Pacual, E. (2013). *La conciliación de la vida deportiva y la formación de deportistas de alto nivel en España: Una visión cuantitativa* (Tesis de doctorado) Universidad de Castilla-La Mancha, España.

Consejo Superior de Deportes (1995). *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte*.

Constitución de la República del Ecuador (2008).Asamblea Nacional Constituyente, Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Corominas, E., Tesouro, M., Capell, D., Teixidó, J., Pélach, J. y Cortada, R. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, (341), 301-336. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re341/re341\\_14.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re341/re341_14.pdf)

Cruz, R., y Vidaúl, V. (2019). *Competencias directivas en la gestión escolar de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, Nivel Secundario–Tacna, 2018*.Recuperado de <http://tesis.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3766>

Cuasapud Guadir J. A. (2014). *Modelo de gestión de talento humano por competencias para la liga deportiva cantonal de Antonio Ante*. (Tesis de Ingeniería), Universidad Autónoma Regional de los Andes,Ibarra-Ecuador.

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 3 ed. corregida y ampliada. La Habana: Academia.

- Cuesta, A. (2000). *Gestión de competencias*. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. La Habana. Cuba. Versión digital.
- Davýdov, V. (1980). *Tipos de generalización en la enseñanza*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Del Toro, L., Montero R. (2006). "Apuntes para el estudio del Sistema de Cultura Física y Deporte". En Dirección de la Cultura Física. Colectivo de autores coordinado por Luis del Toro Reyes. Tomo Uno: José Martí. La Habana, Cuba.
- De Sensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D. y Beitel, P. A. (1990). Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: a multifaceted Approach. *Journal of Sport Management*, (4), 31-58. Recuperado de <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/4/1/article-p31.xml>
- Devís, J. & Peiró, C. (1992). *Nuevas perspectivas curriculares en Educación Física: la salud y los juegos modificados*. Barcelona: Inde.
- Díaz, M. D. R. G. y Hernández, B. L. M. (2016). Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2 (3), 20-25, Recuperado de [www.pag.org.mx › index.php › PAG › article › download](http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download)
- Diem, C (1966). *Historia de los deportes*. Vols I y II. Barcelona.
- Dolan, S., Schuler, R. y Cabrera, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*, Recuperado de [https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La\\_gestion\\_de\\_las\\_personas\\_y\\_los\\_recursos\\_humanos\\_en\\_el\\_siglo\\_XXI\\_...\\_Simon\\_L\\_Dolan\\_y\\_Mario\\_RaichD.pdf](https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La_gestion_de_las_personas_y_los_recursos_humanos_en_el_siglo_XXI_..._Simon_L_Dolan_y_Mario_RaichD.pdf)
- Dopico Pérez, H (2011) *Estrategia psicopedagógica de formación continua para entrenadores, dirigida al tratamiento del componente psicológico en atletas escolares*. (Tesis de doctoral) Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba.
- Engels, F. (1979). *Antiduhring*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.



- Espinosa, E. O. C. (2018). Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8 (3), 281-308, Recuperado de <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/remie/article/view/3456>
- Fabelo Corzo, J. R. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Fernández, A. M., Vásquez, P., Dugarric, G., Díaz, M. y Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Wimblu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, vol. 10 núm. 2,40-55, Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676>
- Fernández, K. L. (2006). *La dirección de la formación de la cultura laboral en los adolescentes de secundaria básica. Una concepción pedagógica*. (Tesis de doctorado), Instituto Superior Pedagógico Frank País García, Santiago de Cuba, Cuba.
- Figueras, S., Aplonch, M., Blázquez, D. y Monzonís, N. (2016). Competencias básicas y educación física: estudios e investigaciones: *Apunts. Educación Física y Deportes*, (123), 34-43. Recuperado de [www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile](http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile)
- Figueroa Ramos, J. E. (2017). *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista–Callao, 2015*.
- Fraile. A. y Vizcarra, M. T (2009). La investigación naturalista e interpretativa desde la actividad física y el deporte. *Revista de Psicodidáctica*. 14 (1),119-132. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/REVP/article/view/6401/0>
- Fuentes, H. C., Montoya, R. y Fuentes, L. (2011). *La formación en la Educación Superior desde lo Holístico, Complejo y Didáctico de la Construcción del Conocimiento Científico*. Santiago de Cuba: Ediciones UO.
- Gairin, J. (1988). Una introducción al estudio de las actitudes. En *Temas actuales de Educación*. (pp. 325-378). Barcelona.



- García H., T. R. (2008). *La gestión deportiva contemporánea. Un acercamiento a las condiciones de Cuba*. Vol. 3, Núm. 4 ,25-36, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174089>
- García Jerez, S. (1997). La formación de valores: una problemática actual. Sus antecedentes en la Pedagogía cubana de vanguardia del siglo XIX. *Curso 66. Pedagogía 97*. Ciudad de La Habana.
- García Manso, J. M. et al. (1996). *Planificación del entrenamiento deportivo*. Madrid: Gymnos.
- García Manso, J. M., Navarro Valdivieso, M. y Ruiz Caballero, J. A. (1996). *Bases teóricas del entrenamiento deportivo*. Madrid: Gymnos.
- García, F. y Lagardera, F. (2004). La perspectiva sociológica del deporte. En *Sociología del Deporte*. La Habana: Editorial Deportes,60-62
- García, J. A. M. (2018). La consideración de la propagación de errores en el análisis de importancia-valoración en gestión deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18 (3), 141-149. Recuperado de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/325311>
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., y Sánchez-Gardey, G. (2016). Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. *Cuadernos de Gestión*, 16 (1),109-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274343396005.pdf>
- Gil Lafuente, A. M. y Blanco Mesa, F.B. (2014) *Economía y Deporte: Gestión de entidades deportivas*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/291330882>
- Godino, J. D., Giacomone, B., Batanero, C. y Font, V. (2017) Enfoque Ontosemiótico de los Conocimientos y Competencias del Profesor de Matemáticas. *Boletim de Educação Matemática*, 31 (57), 90-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291250692007>
- Gómez Anoceto, O. (2006) *Estudio de la Cultura Física en las comunidades de montaña de la Región Central de Cuba: Propuesta de un modelo de intervención*. (Tesis de doctorado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España, e Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.



- Gómez, A. y Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30. Recuperado de [sportsem.uv.es › index.php › JSEM › article › download](http://sportsem.uv.es/index.php/JSEM/article/download)
- Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada*. (Tesis de doctorado), Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos.
- Gómez, M. y Martínez, B. (2015). Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 40-43, Recuperado de [www.pag.org.mx › index.php › PAG › article › download](http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download)
- Gómez, S. (2018). Rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte: el caso Ecuador. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 9 (52),60-66,Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/326327914\\_RASGOS\\_DISTINTIVOS\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_GERENCIAL\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_DEL\\_DEPORTE\\_EL\\_CASO\\_ECUADOR](https://www.researchgate.net/publication/326327914_RASGOS_DISTINTIVOS_DE_LA_CULTURA_GERENCIAL_EN_LAS_ORGANIZACIONES_DEL_DEPORTE_EL_CASO_ECUADOR)
- González Calvo, G. y Barba, J. J. (2014). Formación permanente y desarrollo de la identidad reflexiva del profesorado desde las perspectivas grupal e individual. *Revista Curriculum y formacion del profesorado*, 18, (1), 30-40,Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56730662023.pdf>
- González Rey, F. (1996). *La formación de valores en las nuevas generaciones*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Grimaldi Puyana, M. y Sánchez Oliver, A. J. (2017). *Evolución en rentabilidad financiera y endeudamiento según tamaño de organizaciones de gestión de instalaciones deportivas de ocio no competitivo*. *Revista de psicología del deporte* 26 (4), 104-109, Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/85995;jsessionid=C421FC49A645A787EA5A01DC55F91399>
- Gutiérrez Betancourt, J. F. (2007). Administración deportiva. *Educación física y deporte*, 18 (2) 101-107, Recuperado de [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf)





- Gutiérrez, M. (2010). *La dirección institucional de la formación de valores en las escuelas formadoras de estudiantes atletas de alto rendimiento* (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba.
- Guttman, A. (1978). *Del ritual al Record. La Naturaleza del Deporte Moderno*. Material digital.
- Heinemann, K. (1993). El Deporte Como Consumo. *Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Granada, España.
- Hellriegel, D., Jackson, E. & Slocum, J. (2010). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Cengage.
- Hernández, M. M., García, M. B., López-Pardo, E., Castell, R. M. y Martí, T. (2019). Desarrollo de Competencias Directivas para la mejora de la Atención Integrada. *International Journal of Integrated Care*, 19 (4), 25-28, Recuperado de [www.ijic.org](http://www.ijic.org)
- Horruitiner, P. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Hortigüela, D., Pérez-Pueyo, A., y Fernández-Río, J. (2017). Implantación de las competencias: percepciones de directivos y docentes de educación física. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física del Deporte*. No 66, 50-65, Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/678804>
- Huergo, J. (2015). *Los procesos de gestión*. Recuperado de [http://api.ning.com/files/gaTxzpDvMS2\\*LDsSUDfeTjTvFpz4rmxxkmftwuSPKmCe7U3fJHuPNTa\\*8dE\\*QhJAEDsXL3uDtnPtE1FJEpJZeV5EsYe7I5/HuergoEstrategiasdegestion](http://api.ning.com/files/gaTxzpDvMS2*LDsSUDfeTjTvFpz4rmxxkmftwuSPKmCe7U3fJHuPNTa*8dE*QhJAEDsXL3uDtnPtE1FJEpJZeV5EsYe7I5/HuergoEstrategiasdegestion)
- Ibarra, J. F. S. (2019). Educación Basada en Competencia (EBC) y los saberes para una educación del futuro, en Ecuador. *Certiuni Journal*, (4), 9-19. Recuperado de <http://uajournals.com/ojs/index.php/certiunijournal/article/view/321>
- IPMA (2006), ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0, Ed. International Project Management Association, Nijkerk (NL) Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/312550211\\_ANALISIS\\_DE\\_LAS\\_COMPETENCIAS\\_DE\\_LA\\_NCB3\\_ICB3\\_DE\\_IPMA\\_EN\\_RELACION\\_CON\\_LA\\_TEORIA\\_DEL\\_PROYECTO](https://www.researchgate.net/publication/312550211_ANALISIS_DE_LAS_COMPETENCIAS_DE_LA_NCB3_ICB3_DE_IPMA_EN_RELACION_CON_LA_TEORIA_DEL_PROYECTO)

- Isla, A. (2006). Competencias profesionales del profesor de educación física y del entrenador deportivo. *Efdeportes.com. Revista Digital* 11 (100) Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd100/compe.htm>
- Jauregui, R. G. N., Enríquez, M. D. C. Z., Uribe, R. M., y Valenzuela, M. C. S. (2018). Modelo gerencial para potenciar la práctica deportiva y recreativa. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (420), 25-38. Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=7BmZtgYAAAAJ&hl=es>
- Jiménez Guerra, Y., Ruiz González, M. A. y Solís Corvo, M. V. (2018). Diseño de un perfil por competencias laborales para el sistema de información en Citmatel. *Congreso Internacional de Información INFO 2018*, Cuba.
- Kanungo, R.N. y Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness, reconceptualization of management skills. *Human relations*,45(12), 1311–1332,Recuperado de <https://doi.org/10.1177/001872679204501204>
- Koontz Harold, C. O. & Wehrich, H. (1990). *Elementos de Administración*. México: Editorial Mc Grauw Hill.
- Laclau, E. y Mouffe, C. (1987). *Hegemonía y estrategia socialista*. Madrid.
- Lally, P. (2007). Identity and athletic retirement: a prospective study *Psychology of sport and exercise*, (1), 85-99. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2006-21218-005>
- Leontiev, A. M. (1959) *Los problemas del desarrollo del psiquismo*. Moscú: Editorial Academia de Ciencias Pedagógicas.
- Levoyer. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000
- Ley de del deporte*. (2010) Ecuador., Asamblea Nacional de la República del Ecuador, Recuperado de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Longo, F. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.



- López Alfonso, J. (2004). *Sociología del deporte*. La Habana: Editorial Deportes.
- López, A. , Vega C.(2000). *Tendencias contemporáneas de la clase de Cultura física*. Cuadernos IMCED. Serie pedagógica # 26. Michoacán , México.
- López, A. (2006). *El proceso de enseñanza-aprendizaje en Educación Física*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- López, J., Esteva, M., Rosés, M., Chávez, J., Varela, O., Ruiz, A., et. al. (2002). *Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica*. En *Compendio de Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 70-78.
- Lubysheva, L. I. (1998). *La Sociología de la cultura física y el deporte en el sistema de la formación de esta esfera*. [En soporte digital]
- Machado, E., Zambrano, M., y Montes de Oca, N. (2015). Valoración epistémica del proceso de formación y desarrollo de competencias directivas. *Propósitos y Representaciones*, 3 (2), 179-225. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.84>
- Maldonado, M. E. (2018). El aula, espacio propicio para el fortalecimiento de competencias ciudadanas y tecnológicas. *Sophia*, 14 (1),39-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4137/413755833004>
- March, A. F. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio siglo XXI*, (24), 35-56. Recuperado de <https://revistas.um.es/educatio/article/view/152>
- Marin, M. F., y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7 (16), 113-124. Recuperado de <https://editorial.konradlorenz.edu.co/2016/03/competencias-directivas-requeridas-por-los-ceo-ante-la-complejidad-de-las-organizaciones.html>
- Martínez del Castillo, J. (1991). *Estructura ocupacional del deporte en España*. Madrid: Consejo Nacional de Deportes.

- Martínez del Castillo, J. (1993). La construcción económica y social del mercado deportivo de trabajo, Madrid, *Apuntes de la Educación física y el deporte*, N° 31, 1993, págs. 106-117 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=321665>
- Martínez, A, Hernández Silva, G. M. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 6 Núm. 12,120-130, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966017>
- Marveya Villalobos Torres, E. y Parés Gutiérrez, I. (2007). Competencias directivas del docente universitario. *Revista panamericana de Pedagogía* (10), 61-83. Recuperado de <http://biblio.upmx.mx/library/index.php?title=306599&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@autor=VILLALOBOS%20TORRES,%20ELVIA%20MARVEYA%20@mode=&recnum=20&mode=>
- Marx, C. (1960). *Manuscritos económicos y filosóficos*. Santiago de Chile: Editorial Austral.
- Massie, L. (1989). *Essentials of Management* (Prentice-Hall Essentials of Management Series)
- Mateo, J. (2013). *La Formación de Competencias Profesionales para la educación del tiempo libre en los estudiantes universitarios de Cultura Física*. (Tesis de doctorado). Universidad de Ciencias de la Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.
- McPherson, T. (1989). *The Social significance of Sport*. Human Kinetics Books. Champaign.
- Medina Rodríguez, R. M. (2006). *Organización y gestión del deporte municipal y su relación con la calidad ofrecida a los ciudadanos. Caso dirección de deportes del municipio de Monterrey*. (Tesis de doctorado). Universidad de Zaragoza, España.
- Méndez, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español. *RETOS Nuevas tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*, (26), 134-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732292024.pdf>
- Mendez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis. *Revista Española De Educación*

*Física y Deportes*, LXVII (140),98-107,Recuperado de  
<https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100/98>

- Mertens, R. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid – España.
- Mestre Sancho, J. A. (2013). *Componentes de la gestión deportiva, una aproximación*. Madrid: Síntesis.
- Mestre, J. (2006). El procés de planificació en la gestió de l'esport municipal. En F. Calabuig (Coordinador), *Propostes de planificació i organització de l'esport municipal* (pp. 7-52). Valencia: Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. Ed. Addison – Wesley Iberoamericana
- Miller, J. (1998). *The psychology mathematical*. Princeton: University Press, Princeton.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suarez, I. (1992). *Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- M, Denyer, J., Furnémont, R., Poulain, Georges Vanloubbeeck (2007). Evaluación del dominio de competencias. En *Las competencias en la educación, un balance*. (pp.17-44). Fondo de Cultura Económica.
- Montealegre, A. R. V. y Ortiz, P. A. G. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Revista Academia y Virtualidad*, 10 (1), 3. 65-70, Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/2088>
- Montero, R. (2005). *Proceso de Diseño del Sistema de Planificación Estratégica de la Organización Deportiva*. (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.
- Mora, J. (1999). Transformación y gestión curricular. En *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*. Universidad de Antioquia, Medellín.



- Morales Cevidanes, M. (2009). *La organización y gestión de las actividades físico deportivas en la universidad: Un caso práctico* (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, España.
- Morales, A. (2003). *La integración de la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial* (Tesis de Maestría) Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, Cuba.
- Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* (Tesis de doctorado) Cuba., ISPJAE.
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., Morquecho-Sánchez, R. y Hernández-Mendo, A. (2016). Generalizabilidad y gestión deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16 (1), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2270/227044738015.pdf>
- Moreira, V. (2016). *La Formación de Competencias Profesionales en directivos del Sistema deportivo*. (Tesis de maestría) Universidad de Holguín, Cuba.
- Moreira, V. (2016). *La masificación deportiva en la ULEAM*, (Tesis de maestría) Universidad de Holguín, Cuba.
- Moreno, M. (2005). *La motivación y su influencia en el ámbito laboral*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos3/motivlaboral/motivlaboral.shtml>
- Morquecho-Sánchez, R., Morales-Sánchez, V. y Medina Rodríguez, R. (2013). Evaluación de la Calidad en los Servicios Deportivos Universitarios de Nuevo León, México. *Actas XIII Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud*, La Laguna, España OCDE, (2007), Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/datosocde2007.htm>
- Mozo, L. D. (2010). *Reflexiones pedagógicas en torno a la importancia de la Actividad Física y Deportiva para el óptimo desarrollo de la sociedad contemporánea*. Recuperado de <http://emelendznegron.blogspot.com/2010/07/definicion-de-educacion-fisicaescolar.html>



- Muni, J. L. A., y Naranjo, M. J. M. (2018). Las competencias en el contexto de la Educación Superior del Ecuador. *Atenas*, 2 (42), 108-121. Recuperado de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/374>
- Muñinco Noa, A., Cuba, H., y Maximiliana, E. (2018). *Competencias directivas y planeación estratégica en la Municipalidad Provincial de Huamanga*, 2018. 80-89. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28694/mu%C3%B1inco\\_na.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28694/mu%C3%B1inco_na.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, M. y Fernando, W. (2017). *Evaluación de competencias directivas y de liderazgo en la Empresa Social del Estado San Antonio de Padua de La Plata-Huila.*, 17-25, Recuperado de Muñoz, M. y Fernando, W. (2017). Evaluación de competencias directivas y de liderazgo en la Empresa Social del Estado San Antonio de Padua de La Plata-Huila
- Normalización, O. N. D. Nc - 3000: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano – vocabulario* (2007). La Habana, Cuba.
- Núñez Peña, C. R. (2001). *Plan psicopedagógico para potenciar la preparación volitiva de los taekwondistas.* (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, Holguín, Cuba.
- OCDE. (2007). Revisión de políticas nacionales de Educación. Santiago. OCDE, Ministerio de Educación. Chile.
- Ortega, R. (1996). El aula como escenario de la vida afectiva y moral. *Revista Cultura y Educación.* (3), 1 – 18. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=188345>
- Ortiz, J. I. B., Díaz, M. P., y Jiménez, P. Q. (2017). Tendencias, oportunidades y desafíos para la gestión deportiva/ trends, opportunities and challenges for sport management. *ACTAS CIENTÍFICAS.* Recuperado de [https://scholar.google.com/citations?user=z7qohiMAAAAJ&hl=en#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Den%26user%3Dz7qohiMAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3Dz7qohiMAAAAJ%3AWF5omc3nYNoC%26tzom%3D300](https://scholar.google.com/citations?user=z7qohiMAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3Dz7qohiMAAAAJ%26citation_for_view%3Dz7qohiMAAAAJ%3AWF5omc3nYNoC%26tzom%3D300)



- Palma, J. S. V. (2019). La dinámica del rediseño curricular desde la perspectiva de la formación profesional basada en competencias dentro del marco de la globalización en una institución de educación superior pública. *Plumilla Educativa*, 24 (2), 155-173. Recuperado de <http://oaji.net/articles/2019/5027-1572455649.pdf>
- Paneca, L. E. (2008). Dirección Estratégica Integrada: una dimensión superior de las técnicas de dirección, *Revista Electrónica Conrado del Instituto Superior Pedagógico Conrado Benítez*, 4. (16),
- Parlebas, P. (1997). Problemas teóricos y crisis actual en la Educación Física. *Educación Física y Deportes*, 2. [Versión electrónica], Recuperado de <https://es.scribd.com/document/130775920/Problemas-teoricos-y-crisis-actual-en-la-Educacion-Fisica-pieere-parlebas>
- Paz, B (2010). *Epistemología y cultura física*. Material digitalizado
- Paz, C. (2012). Herramientas de Gestión Organizacional en el Deporte Universitario. *Congreso del deporte universitario nacional. Córdoba, Argentina*. Recuperado de <https://www.slideserve.com/vanna-clayton/congreso-del-deporte-universitario-nacional-carlos-paz-c-rdoba-argentina-junio-2012>.
- Peiró, J. M. y Ramos, J. (1995). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: NauLlibres.
- Pereira, E. B. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16. Recuperado de [www.reefd.es › index.php › reefd › article › download](http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/download)
- Pérez Iribar, G. (2008). *Desarrollo de habilidades motrices básicas en escolares del primer ciclo en el Plan Turquino* (Tesis de doctoral) Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” Holguín, Cuba.
- Pérez Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la investigación educacional*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Triviño, J. L. (2014). *La filosofía del deporte: temas y debates*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/236213398>



- Pinto Santos, A. R., Cortés Peña, O. y Alfaro Camargo, C. (2017). Hacia la transformación de la práctica docente: modelo espiral de competencias TICTACTEP. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación*, (51),37-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368/36853361004>
- Piñero, A. T. (2009). *El cambio y la transformación: La gerencia integrada*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/cambioytransf.htm>
- Puig, H., G. A. (2007). *Gestión integrada del proceso de cambio organizacional en el Grupo Empresarial de Informática y Comunicaciones del Transporte*. (Tesis de Maestría) Cuba. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
- Pupo, R. (1996). *La práctica y la Filosofía Marxista*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Quijosaca Cajilema, L. A. (2015). *Estrategia metodológica para la masificación deportiva de la Natación en la categoría de 8 a 10 años, del Cantón Guano, provincia de Chimborazo*. (Tesis de Licenciado). Riobamba, Ecuador.
- Quispe, J. y Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. vol. 23, 29-59 Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEFAS-05-2017-0067/full/htm>.
- Ramírez Guerra, D. M. y Batista Zaldívar, M.A. (2010). Alternativa para la masificación del ajedrez en las comunidades cubanas. En: *Memorias del III Evento Científico-Metodológico Nacional de la Universalización de la Educación Superior*. Holguín, Cuba.
- Ramírez Guerra, D. M. (2014). *La masificación del ajedrez en las comunidades urbanas*. (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba.
- Reglamento General de la Federación Deportiva Provincial de Manabí*. (2010) Ecuador, Federación Deportiva de Manabí.
- Repetto Talavera, E. (1987). El mundo de los valores, contenido explícito de la educación. Tema XXXI. En *Teoría y procesos de orientación*. (pp. 265-298). Universidad Pedagógica Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

- Retana, J. Á. G. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad *Actualidades investigativas en educación*, 11 (3). vol. 11, núm. 3, pp. 1-24, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>
- Rey, J., Ramos J. y Carmen, B. (2012). El entrenamiento deportivo como proceso pedagógico. *Efdeporte.com*, 17 (169). Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd169/el-entrenamiento-deportivo-como-proceso-pedagogico.htm>
- Reyes, A. (1994). *Administración de Empresas Teoría y práctica*. México D.F.: Limusa.
- Rocha Bidegain, A. L. (2012). *El aprendizaje motor: Una investigación desde las prácticas* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Rocha Cáceres, R. (2016). El modelo educativo basado en competencias para la enseñanza del arte. *Educere*, 20 (66),215-224. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35649692003>
- Rodríguez Cobos, M. L. (2002). *Obras completas*. Vol 2. México: Plaza y Valdés.
- Romero R. J. y Becali, E. A. (2014). *Metodología del entrenamiento deportivo. La escuela cubana*. La Habana: Editorial Deportes.
- Ronda, G. A. (2002). *Modelo de Integración Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano*. (Tesis de doctorado) ISPJAE. C.Habana, Cuba. Cuba.
- Rosales Paneque, F. (2003). *Estrategia didáctico motivacional del proceso educativo de la Educación Física para los estudiantes de la Universidad de Holguín* (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, La Habana, Cuba.
- Rubiano Cárdenas, P.A. (2015). *Estrategias de la gestión deportiva* (Proyecto de grado) Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá –Colombia.
- Rubinstein, S. L. (1986). *Fundamentos de psicología general*. Moscú: Academia de Ciencias Pedagógicas de la URSS.
- Saez Abello, G.A. (2017). Ansiedad estado y autoconfianza respecto al resultado competitivo en el deporte. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 18 (1), 9-16. Recuperado de



<https://www.taekwondoradio.com/pdf/2018/guillermo-saez-taekwondo-ciencia-cursos-capacitaciones-entrenamiento-competencia-investigacion.pdf>

- Sánchez, M. A. L. T., y Noboa, S. P. (2018). Abandono del deporte de jóvenes talentos por inadecuada administración y gestión. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 23 (245), 63-73. Recuperado de <https://efdeportes.com/index.php/EFDeportes/article/view/319>
- Sandoval, M. D. E., Morales, J. A. M., Lozano, X. S., & Muñoz, J. A. (2018). Diseño de modelo de competencias directivas y su proceso de implantación para pyme: evaluación diagnóstica del sector comercio al por menor, 326. Recuperado de <ftp.repec.org> › opt › ReDIF › RePEc › ibf › riafin
- Santos, A. R. P., Carreño, J. D., y Camargo, C. A. (2016). Modelo espiral de competencias docentes TICTACTEP aplicado al desarrollo de competencias digitales. *Hekademos: revista educativa digital*, (19), 39-48. Recuperado de [https://scholar.google.es/citations?user=2J0qC64AAAAJ&hl=es#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Des%26user%3D2J0qC64AAAAJ%26citation\\_for\\_view%3D2J0qC64AAAAJ%3AUeHWp8X0CEIC%26tzom%3D300](https://scholar.google.es/citations?user=2J0qC64AAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Des%26user%3D2J0qC64AAAAJ%26citation_for_view%3D2J0qC64AAAAJ%3AUeHWp8X0CEIC%26tzom%3D300)
- Schkolnik M, Araos C, y Machado F. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina*. Cepal
- Schmelkes, S. (1996). La formación de valores en la educación (55-63). *Estudios, III*. ITMAN p45-46.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33 (143), 208-216. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300268>
- Sivila, E. (2004). *La Comunicación Educativa en el Entrenamiento Deportivo*. (Tesis de doctorado). Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba.
- Sixto V, E. (2008). *Tutorial de administración* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm>



- Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública*. (Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
- Sotolongo Sánchez, M. y Leandro Amaró, Y. (2019). *Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel Escambray*. Recuperado de <http://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/11363>
- Stoner, J., Freeman R. & Daniel, G. (1996) *Administración*. 6ta Edición. México: Ed. Pearson Educación.
- Tagliani, L. y Méndez, B. (2011). Sí o no a las cuotas de igualdad de género en los consejos de administración de las entidades deportivas. (pp.41-45). *Ponencia del VII Congreso Nacional de Ciencias del Deporte y la Educación Física*. Pontevedra, España. Recuperado de <http://altorendimiento.com/si-o-no-a-las-cuotas-de-igualdad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-de-las-entidades-deportivas/>
- Tamayo Pupo, A. (2003). *La modelación de la supervisión educativa al departamento docente de la enseñanza preuniversitaria*. (Tesis de Maestría), Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe (IPLAC), Cátedra UNESCO, La Habana, Cuba.
- Tantaleán, L. R., Vargas, M. J. y López, O. (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. Recuperado de <http://www.pangea.org/dim/revista.htm>
- Tejeda, R. y Sánchez Del Toro, P. (2012). *La formación basada en competencias profesionales en el contexto universitario*. Manta, Ecuador: Editorial Mar Abierto.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE.
- Tobón, S. (2014). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: Ecoe, Ediciones Ltda.
- Tristá Pérez, B. (2002). *Gestión universitaria*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editora Abril.



- Tuning Project* (2006). Recuperado de <http://www.let.rug.nl/TuningProject>  
[www.relint.deusto.ers/TuningProject/](http://www.relint.deusto.ers/TuningProject/)
- UNESCO (1998). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana.
- Valle Arias, A. (1997) Motivación, cognición y aprendizaje autorregulado. *Revista Española de Pedagogía*, (206),137-154. Recuperado de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2007/06/7MotivacionCognicion.pdf>
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanero, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral. Manual de formación, Cinterfor/OIT*. Montevideo, Argentina.
- Vázquez Toledo, S. y Liesa Orús, M. (2015). Análisis de las competencias de los directivos escolares: La profesionalización del director. Universidad de Zaragoza. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. Publicación # 02, 9-20 Recuperado de [https://zagan.unizar.es/record/64381/files/texto\\_completo.pdf](https://zagan.unizar.es/record/64381/files/texto_completo.pdf)
- Vigotsky, L. S. (1984). *Historia de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Villegas, J. (1998). *Administración de personal*. Caracas, Venezuela: Ed. Texto.
- Whetten, D. A y Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Yáñez, J., y López, C. S. (2020). Innovación en el Equipamiento Didáctico para el Desarrollo de Habilidades y Competencias Profesionales Pertinentes, en el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, 7 (14), 78-82. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/4695>
- Zaguirre-Remón, R. C., Ortiz-Bosch, M. J. y Alejandro-Jiménez, S. N. (2018). Los fundamentos filosóficos de la investigación científica y su papel epistemológico. *ROCA*, 14 (1),50-55, Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/223>
- Zaldívar Cordón, G. V. (2004). *Estudio sobre Educación del valor responsabilidad en los estudiantes universitarios de la Cultura Física de Holguín*. (Tesis de doctorado) Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.



- Zamora Castro, R. (2005). *Estrategia de gestión para la formación científico investigativa de docentes del ejercicio de la profesión de la Facultad de Cultura Física de Santiago de Cuba* (Tesis de doctorado) Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.
- Zilberstein, J. (2003). Categorías de una didáctica desarrolladora. Posición desde el enfoque histórico-cultural. (pp. 30-40). En *Colectivo de autores. Preparación pedagógica integral para profesores universitarios*. La Habana: Editorial Félix Varela.



## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis documental

**Objetivo:** Revisar y analizar los resultados del proceso de seguimiento y control de las funciones y desempeño de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí y la manera en que desarrollan sus competencias directivas.

Resumen del análisis de documento realizado al informe de visitas técnico-metodológicas y administrativas a las ligas deportivas cantonales durante el año 2014.

- 1.- Su diseño se realizó a partir de un diagnóstico a las 21 Ligas deportivas cantonales de Manabí que tuvo parámetros correspondientes a la labor técnica, metodológica y administrativa de estos entes deportivos a partir de parámetros que presenta la guía metodológica emanada y direccionada por el Ministerio del Deporte, para ser aplicada en todos los organismos que conforman el sistema deportivo nacional.
- 2.- Su estructura de contenido se organizó en etapas y contenía: diagnóstico, metodología, desarrollo, conclusiones, y recomendaciones.
- 3.- Se tuvo en cuenta la complementación a partir del análisis de las deficiencias presentadas en el diagnóstico.
- 4.- Continuaron predominando las deficiencias en el manejo y control de la información, instrumentos de control metodológico y administrativo.
- 5.- El análisis concibió factores inherentes a la realidad específica de cada cantón, contrastándose con lo direccionado por los entes reguladores del deporte en la provincia de Manabí y el Ecuador.
- 6.- No se concibió la continuidad de esa superación durante los años siguientes, por motivos presupuestarios y de orden administrativo.

## Anexo 2. Guía de observación a actividades

**Objetivo de la observación:** Constatar el estado actual de la gestión deportiva de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA			DIMENSIÓN AFECTIVA			DIMENSIÓN VOLITIVA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas									
2.Características y funcionamiento de las entidades deportivas									
3.Necesidades, intereses y expectativas									
4.Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje									
5. Formas de abordaje de la gestión deportiva.									
6.Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos									
7.Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo									
8.Diagnósticos de necesidades y problemas									





9.Estrategias,políticas,programas, planes y proyectos									
10.Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras									
11.Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas									
12.Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades									
13.Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios									
14.Herramientas,instrumentos legales, disposiciones reglamentarias									
15.Características de los deportes prioritarios de Ecuador									
16.Impacto social de los programas, planes, proyectos y actividades									
17. Fundamentos básicos de la contabilidad									
18. Metodología de la investigación									
19.Tecnologías de la información y la comunicación									

### Anexo 3. Encuesta a presidentes de las ligas deportivas cantonales

**Objetivo:** Determinar el estado actual de la gestión deportiva de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Señor presidente de liga deportiva cantonal;

Como parte de un estudio que se realiza en la provincia con el objetivo de implementar una estrategia de formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, se realiza esta encuesta para determinar el estado actual de su gestión deportiva, por lo cual solicitamos su cooperación, convencidos de que será de un inapreciable valor en la investigación.

Muchas gracias

Categoría académica: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como directivo\_\_\_\_\_

Categoría de Máster o especialidad\_\_\_\_\_

¿Cómo valora su gestión como presidente de la liga deportiva cantonal en cuanto a conocimientos, motivaciones y actuación (cognitivo, afectivo y volitivo) en cada uno de los indicadores que se presentan?

Utilice para ello la siguiente escala:

A: Alto M: Medio B: Bajo

INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA			DIMENSIÓN AFECTIVA			DIMENSIÓN VOLITIVA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas									
2. Características y funcionamiento de las entidades deportivas									



3.Necesidades, intereses y expectativas									
4.Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje									
5. Formas de abordaje de la gestión deportiva.									
6.Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos									
7.Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo									
8.Diagnósticos de necesidades y problemas									
9.Estrategias, políticas, programas, planes y proyectos									
10.Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras									
11.Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas									
12.Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades									
13.Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios									

14.Herramientas, instrumentos legales, disposiciones reglamentarias									
15.Características de los deportes prioritarios de Ecuador									
16.Impacto social de los programas, planes, proyectos y actividades									
17.Fundamentos básicos de la contabilidad									
18.Metodología de la investigación									
19.Tecnologías de la información y la comunicación									

#### Anexo 4. Encuesta a metodólogos provinciales

**Objetivo:** Determinar el estado actual de la gestión deportiva de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Señor metodólogo provincial;

Como parte de un estudio que se realiza en la provincia con el objetivo de implementar una estrategia de formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, se realiza esta encuesta para determinar el nivel de formación y preparación que ellos poseen en los indicadores que se presentan en este instrumento, ello requiere de la importante información que usted puede brindar, por lo cual solicitamos su cooperación, convencidos de que será de un inapreciable valor en la investigación.

Muchas gracias

Categoría académica: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como directivo\_\_\_\_\_

Categoría de Máster o especialidad\_\_\_\_\_

¿Cómo valora la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales en cuanto a conocimientos, motivaciones y actuación (cognitivo, afectivo y volitivo) en cada uno de los indicadores que se presentan?

Utilice para ello la siguiente escala:

A: Alto M: Medio B: Bajo

INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA			DIMENSIÓN AFECTIVA			DIMENSIÓN VOLITIVA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas									
2.Características y funcionamiento de las entidades deportivas									



3.Necesidades, intereses y expectativas									
4.Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje									
5. Formas de abordaje de la gestión deportiva.									
6.Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos									
7.Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo									
8.Diagnósticos de necesidades y problemas									
9.Estrategias,políticas,programas, planes y proyectos									
10.Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras									
11.Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas									
12.Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades									
13.Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios									

14.Herramientas,instrumentos legales, disposiciones reglamentarias									
15.Características de los deportes prioritarios de Ecuador									
16.Impacto social de los programas, planes, proyectos y actividades									
17.Fundamentos básicos de la contabilidad									
18.Metodología de la investigación									
19.Tecnologías de la información y la comunicación									

**Anexo 5. Resultados de la encuesta realizada a Presidentes de las ligas deportivas cantonales**

INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA						DIMENSIÓN AFECTIVA						DIMENSIÓN VOLITIVA					
	Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<i>1.Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas</i>	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<i>2.Características y funcionamiento de las entidades deportivas</i>	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<i>3.Necesidades, intereses y expectativas</i>	1	10	5	50	4	40	2	20	4	40	4	40	2	20	4	40	4	40
<i>4.Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje</i>	2	20	4	40	4	40	1	10	4	40	5	50	1	10	4	40	5	50
<i>5. Formas de abordaje de la gestión deportiva.</i>	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<i>6.Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos</i>	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<i>7.Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo</i>	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60





8. Diagnósticos de necesidades y problemas	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
9. Estrategias, políticas, programas, planes y proyectos	2	20	5	50	3	30	2	20	5	50	3	30	2	20	5	50	3	30
10. Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras	0	0	4	40	6	60	0	0	5	50	5	50	0	0	4	40	6	60
11. Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	6	60	4	40
12. Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
13. Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios	0	0	4	40	6	60	0	0	3	30	7	70	0	0	4	40	6	60
14. Herramientas, instrumentos legales, disposiciones reglamentarias	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
15. Características de los deportes prioritarios de Ecuador	0	0	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50
16. Impacto social de los programas,	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50

<i>planes, proyectos y actividades</i>																		
<i>17.Fundamentos básicos de la contabilidad</i>	0	0	3	30	7	70	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60
<i>18.Metodología de la investigación</i>	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60
<i>19.Tecnologías de la información y la comunicación</i>	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50

### Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada a metodólogos provinciales

INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA						DIMENSIÓN AFECTIVA						DIMENSIÓN VOLITIVA					
	Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No.	%
1.Fundamentos de la gestión de las actividades deportivas	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
2.Características y funcionamiento de las entidades deportivas	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
3.Necesidades, intereses y expectativas	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60
4.Habilidades técnicas, tácticas, organizativas y de reglas y arbitraje	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
5.Formas de abordaje de la gestión deportiva.	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
6.Equipos, tecnologías, medios e implementos deportivos requeridos	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60
7.Procesos tecnológicos en el ámbito deportivo	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80

8.Diagnósticos de necesidades y problemas	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
9.Estrategias,políticas,programas, planes y proyectos	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5	100
10.Diseño de croquis para comunicar ideas innovadoras	0	0	1	20	4	80	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60
11.Organización de actividades físicas, deportivas y recreativas	0	0	2	40	3	60	0	0	1	20	4	80	0	0	2	40	3	60
12.Tipos de conductas que emergen en la práctica de actividades	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60
13.Medidas de prevención de lesiones y de primeros auxilios	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80
14.Herramientas,instrumentos legales, disposiciones reglamentarias	0	0	1	20	4	80	0	0	2	40	3	60	0	0	1	20	4	80
15.Características de los deportes prioritarios de Ecuador	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60	0	0	2	40	3	60
16.Impacto social de los programas,	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80



planes, proyectos y actividades																			
17.Fundamentos básicos de la contabilidad	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	
18.Metodología de la investigación	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5	100	0	0	0	0	5	100	
19.Tecnologías de la información y la comunicación	0	0	1	20	4	80	0	0	1	20	4	80	0	0	2	40	3	60	

## **Anexo 7. Entrevista al Presidente de Federación Deportiva de Manabí y al Director del Departamento Técnico Metodológico**

**Objetivo de la entrevista:** Evaluar el estado actual de la gestión de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

### **Guía de preguntas:**

1. ¿Cuántos años de dirigente deportivo posee y en que organismos ha desarrollado esta labor?
2. ¿Cuál es su criterio sobre la dirigencia deportiva ecuatoriana?
3. ¿Está de acuerdo con los requisitos establecidos dentro del marco legal ecuatoriano para optar a ser dirigente deportivo?
4. ¿Considera que los presidentes de las ligas deportivas cantonales están lo suficientemente capacitados para desempeñarse en sus funciones?
5. ¿Qué aspectos positivos observa usted en los dirigentes del sistema deportivo de Manabí, que puedan ser potencialidades para que ellos desarrollen una buena gestión en sus organismos?
6. ¿Cree usted que los dirigentes del sistema deportivo de Manabí poseen suficiente formación en el área socio-psicológica, humanista y de formación en valores?
7. ¿Cree usted que poseen conocimientos y habilidades sobre planificación y control del entrenamiento?
8. ¿Considera que los dirigentes del Sistema deportivo de Manabí, poseen competencias que le permitan gestionar y liderar correctamente el organismo deportivo que usted dirige?
9. ¿Dentro de las organizaciones deportivas de Manabí los dirigentes, dominan y desarrollan la investigación científica para la planificación, realización y ejecución de proyectos?
10. A partir de su experiencia ¿Cómo debería desarrollarse el proceso de preparación de un dirigente deportivo?
11. ¿Cuál es su opinión sobre la implementación de una estrategia de superación de dirigentes deportivos basada en la formación de competencias directivas?



## Anexo 8. Encuesta a posibles expertos

Estimado colega:

Se realiza una investigación con el objetivo de elaborar una estrategia de superación para la formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí.

Ud. ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado al respecto.

Se necesita, antes de realizarle las consultas correspondientes, como parte del método Delphi, determinar su coeficiente de competencia en el tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado. Por esta razón se le solicita que atienda las siguientes peticiones de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), el valor correspondiente al nivel de conocimientos que usted posee sobre el tema de la formación de competencias profesionales para dirigentes del deporte.

Nulo            Profundo  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Realice la autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presentan a continuación ha tenido en su conocimiento y criterio sobre “el desarrollo de la identidad cultural”. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda.

Tabla I						
Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios					
	MA	A	M	B	MB	N
Capacidad de análisis						
Comprensión del problema						
Amplitud de enfoques						
Conocimiento del estado actual del problema						
Nivel de motivación por resolver el problema						

Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas						
Experiencia de orden empírico (práctica profesional)						
Leyenda MA: muy alto   A: alto   M: medio   B: bajo   MB: muy bajo   N: nulo						

3. Recomiende, por favor, a otras personas que a su juicio puedan fungir como expertos.

---

Muchas gracias





### Anexo 9. Resultados de la selección de los expertos

P E	kc	Grado de influencia de las fuentes de argumentación en sus criterios							ka	k= 1/2(kc+ka)	k	Experto (0,75 ≤ k ≤ 1,0)
		Capacidad de análisis	Comprensión del problema	Amplitud de enfoques	Conocimiento del estado actual del problema	Nivel de motivación por resolver el problema	Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas	Experiencia de orden empírico				
1	0,8	0,14	0,12	0,12	0,13	0,14	0,15	0,13	0,93	0,865	Alto	Si
2	0,6	0,07	0,1	0,10	0,1	0,09	0,12	0,16	0,64	0,62	Medio	No
3	0,5	0,04	0,05	0,05	0,08	0,12	0,09	0,13	0,51	0,505	Medio	No
4	0,8	0,14	0,1	0,1	0,13	0,12	0,09	0,1	0,78	0,79	Medio	Si
5	0,9	0,18	0,12	0,12	0,1	0,09	0,15	0,16	0,74	0,82	Alto	Si
6	0,7	0,11	0,12	0,1	0,1	0,12	0,12	0,13	0,8	0,75	Medio	Si
7	0,8	0,14	0,1	0,1	0,13	0,14	0,12	0,13	0,86	0,83	Alto	Si
8	0,8	0,14	0,12	0,12	0,08	0,12	0,09	0,16	0,83	0,815	Alto	Si
9	0,9	0,18	0,12	0,1	0,08	0,09	0,15	0,13	0,85	0,875	Alto	Si
10	0,7	0,14	0,1	0,07	0,12	0,12	0,15	0,1	0,8	0,75	Medio	Si

11	0,7	0,14	0,1	0,1	0,1	0,14	0,12	0,13	0,83	0,765	Medio	Si
12	0,8	0,18	0,1	0,12	0,1	0,12	0,09	0,16	0,87	0,835	Alto	Si
13	0,9	0,18	0,12	0,12	0,12	0,14	0,12	0,13	0,93	0,915	Alto	Si
14	0,9	0,18	0,12	0,1	0,1	0,14	0,12	0,16	0,92	0,91	Alto	Si
15	0,8	0,14	0,1	0,1	0,08	0,12	0,09	0,13	0,76	0,78	Medio	Si
16	0,9	0,14	0,1	0,12	0,08	0,09	0,15	0,1	0,78	0,84	Alto	Si
17	0,7	0,14	0,05	0,1	0,12	0,12	0,15	0,13	0,81	0,755	Medio	Si
18	0,7	0,14	0,1	0,07	0,1	0,14	0,12	0,16	0,83	0,765	Medio	Si
19	0,8	0,11	0,1	0,1	0,1	0,12	0,09	0,16	0,78	0,79	Medio	Si
20	0,9	0,14	0,12	0,12	0,12	0,14	0,15	0,13	0,92	0,91	Alto	Si
21	0,8	0,14	0,12	0,12	0,1	0,14	0,15	0,13	0,9	0,85	Alto	Si
22	0,9	0,18	0,1	0,1	0,08	0,12	0,12	0,16	0,86	0,88	Alto	Si
23	0,7	0,14	0,1	0,1	0,08	0,09	0,09	0,13	0,73	0,715	Medio	No
24	0,8	0,14	0,1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,1	0,82	0,81	Alto	Si
25	0,8	0,18	0,12	0,12	0,1	0,14	0,12	0,13	0,91	0,855	Alto	Si
26	0,9	0,14	0,12	0,1	0,1	0,12	0,09	0,16	0,83	0,865	Alto	Si
27	0,7	0,14	0,1	0,1	0,1	0,14	0,15	0,13	0,86	0,78	Medio	Si

28	0,7	0,18	0,05	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,93	0,815	Alto	Si
29	0,7	0,18	0,1	0,1	0,08	0,12	0,12	0,13	0,83	0,765	Medio	Si
30	0,8	0,18	0,05	0,07	0,1	0,09	0,12	0,1	0,71	0,755	Medio	Si
31	0,9	0,14	0,1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,1	0,82	0,86	Alto	Si
32	0,8	0,14	0,12	0,1	0,1	0,12	0,09	0,13	0,8	0,8	Alto	Si
33	0,9	0,14	0,1	0,1	0,1	0,12	0,15	0,16	0,87	0,885	Alto	Si

## **Anexo 10. Cuestionario para la búsqueda de consenso del Modelo teórico – metodológico y la Estrategia de superación**

**Objetivo:** Buscar consenso entre los expertos seleccionados para la optimización y perfeccionamiento del Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación, así como del perfil de competencias directivas para Presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Estimado colega:

Ud. ha sido seleccionado como experto para que valore la pertinencia de Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, Ecuador.

Por ello le solicitamos que ofrezca los siguientes datos:

- Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_
- País \_\_\_\_\_
- Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
- Años de experiencia laboral en actividades relacionadas con el deporte: \_\_\_\_\_
- Último título alcanzado: \_\_\_\_\_
- Marque con una cruz (X), según corresponda, la titulación que posea o se encuentre en proceso de alcanzar: \_\_ Diplomado (Año: \_\_\_\_\_) \_\_ MSc. (Año: \_\_\_\_\_) \_\_ Dr. C. (Año: \_\_\_\_\_)

Se adjunta la propuesta de Modelo teórico - metodológico y Estrategia de superación, se le solicita que, si está de acuerdo en ofrecer su valiosa ayuda, evalúe en la propuesta los indicadores que se presentan a continuación situando una cruz (X) en uno de los cinco niveles que se ofrecen: MA (Muy Adecuado), BA (Bastante Adecuado), A (Adecuado), PA (Poco Adecuado) e I (Inadecuado).

No.	Indicador	MA	BA	A	PA	I
1	Las premisas y principios que sustentan el Modelo teórico - metodológico					



2	Los componentes y fases del Modelo teórico - metodológico					
3	La estructura de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas					
4	La relación entre el Modelo teórico - metodológico y la Estrategia de superación					
5	El perfil de competencias directivas del Presidente de Ligas deportivas cantonales					

Refleje las observaciones y/o sugerencias que considere conveniente ofrecer con relación a la propuesta presentada.

---

Con

respeto y agradecimiento le saluda,

MSc. Víctor David Moreira Vera



## **Anexo 11. Acciones a desarrollarse dentro de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales**

Se presenta las acciones a implementarse en la estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas, las mismas comprenden cursos, talleres y seminarios.

Se proponen las siguientes:

### **Curso 1: Fundamentos teóricos y metodológicos del encargo social de la gestión deportiva en Ecuador.**

#### **Objetivos:**

Al concluir el curso los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, estarán en condiciones de:

1. Establecer los fundamentos de la gestión deportiva y su encargo social
2. Diagnosticar y caracterizar la función social de las organizaciones deportivas.
3. Conocer las organizaciones deportivas y la dirección de estas mediante la gestión deportiva

Contenidos.

- Gestión deportiva, definiciones.
- Fundamentos metodológicos de la gestión deportiva.
- Función social de la gestión deportiva en organizaciones deportivas.
- Gestión en las organizaciones deportivas.

### **Curso 2: Funciones de la gestión deportiva. Programas, políticas, estrategias, proyectos y planes**

#### **Objetivos:**

Al concluir el curso los Presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, estarán en condiciones de:

1. Conocer e identificar las áreas de gestión en las que se desempeña el directivo deportivo.
2. Identificar las políticas que se aplican en la gestión de las organizaciones deportivas en el Ecuador.



3. Determinar estrategias para organizaciones deportivas.
4. Elaborar proyectos y planes de trabajo para la gestión en organizaciones deportivas.

Contenidos.

1. Elaboración de programas de trabajo en las organizaciones deportivas.
2. Políticas de trabajo en las organizaciones deportivas.
3. Identificación y desarrollo de estrategias en organizaciones deportivas.
4. Elaboración de proyectos y planes de trabajo.

### **Curso 3: Liderazgo deportivo y técnicas de trabajo en grupo**

#### **Objetivos:**

Al concluir el curso los Presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, estarán en condiciones de:

1. Conocer las nociones de liderazgo y autoliderazgo en un organismo deportivo.
2. Desarrollar el trabajo en equipo dentro de un organismo deportivo.
3. Desarrollar destrezas de la comunicación.
4. Resolver conflictos que se puedan presentar en los organismos deportivos.
5. Diagnosticar problemas que se puedan presentar en el organismo deportivo.

Contenidos.

1. Nociones de liderazgo y autoliderazgo.
2. Trabajo en equipo y optimización del clima laboral.
3. Destrezas de la comunicación efectiva (persuasión, asertividad, empatía, escucha activa y otras).
4. Utilización y creación de redes de apoyo al servicio del proyecto.
5. Formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y efectivos.
6. Comunicación efectiva y escucha activa.

Resolución de conflictos laborales, creación de clima laboral



#### **Curso 4: Competencias directivas para la gestión deportiva. Evaluación del desempeño.**

##### **Objetivos:**

Al concluir el curso los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí, estarán en condiciones de identificar los conocimientos, motivaciones, habilidades, destrezas, capacidades, valores, actitudes y comportamientos que debe tener un directivo deportivo, manifestado en las competencias directivas.

##### **Contenidos.**

- Dimensión cognitiva del perfil de competencia
- Dimensión afectiva del perfil de competencia
- Dimensión volitiva del perfil de competencias
- Competencias directivas del presidente de ligas deportivas cantonales
- Evaluación de las competencias mediante el modo de actuación





## Anexo 12. Test de Yadov

**Objetivo:** Evaluar el estado de satisfacción, las motivaciones, necesidades e intereses vivenciado en la implementación de la Estrategia de superación por los participantes.

A continuación, le presentamos una serie de preguntas que debe responder a partir de cómo usted ha vivenciado la implementación de la Estrategia de superación para el desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales. Por favor, selecciona en cada pregunta una sola opción, la más justa.

Muchas Gracias

1.- Durante la implementación de la Estrategia de superación te has sentido:

- a) Claramente satisfecho\_\_\_\_\_
- b) Más satisfecho que insatisfecho\_\_\_\_\_
- c) Más insatisfecho que satisfecho\_\_\_\_\_
- d) Claramente insatisfecho \_\_\_\_\_
- e) No tengo criterio\_\_\_\_\_

2.- ¿Si hubieras tenido la oportunidad de abandonar la implementación de la Estrategia de superación lo hubieras hecho?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
- c) No sé \_\_\_\_\_

3.- ¿Si tuvieras la oportunidad de participar en otras actividades de superación similares a estas; lo harías?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
- c) No sé \_\_\_\_\_



### Anexo 13. Escala de autovaloración del estado de competencias directivas

**Objetivo:** Auto valorar el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales.

Estimado presidente le agradecemos responda con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas.

En la columna derecha marque con una (X) el nivel de desarrollo que posee en relación a las siguientes competencias directivas.

	Competencia directiva	Nivel			
		Alto	Medio	Bajo	No está
1	Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva				
2	Liderazgo en la gestión deportiva				
3	Gestión de Recursos en el deporte formativo				
4	Vocación de servicio de la gestión deportiva.				

## Anexo 14. Guía de observación a actividades

**Objetivo de la observación:** Observar las manifestaciones de las dimensiones cognitiva afectiva y volitiva, así como los indicadores referidos a ellas en las competencias directivas de los presidentes de las ligas deportivas cantonales de la provincia de Manabí.

COMPETENCIAS	INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA			DIMENSIÓN AFECTIVA			DIMENSIÓN VOLITIVA		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas									
	2.Toma de decisiones									
	3.Colaboración									
	4.Resiliencia									
	5.Proactividad									
<b>Liderazgo en la gestión deportiva</b>	6.Comunicación									
	7.Motivación									
	8.Trabajo en equipo									
	9.Delegación									
	10.Manejo de crisis									
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos Humanos									
	12.Recursos Materiales									
	13.Recursos Financieros									
	14.Recursos Tecnológicos									
<b>Vocación de servicio de la</b>	15.Integridad									
	16.Legalidad									



<b>gestión deportiva</b>	17.Orientación al servicio										
	18.Compromiso con la organización										
	19.Responsabilidad en las tareas										



## Anexo 15. Encuesta a presidentes de las ligas deportivas cantonales

**Objetivo:** Determinar el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí.

Señor presidente de liga deportiva cantonal:

Como parte de un estudio que se realiza en la provincia con el objetivo de implementar una estrategia de formación de competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales, le solicitamos su cooperación, convencidos de que será de un inapreciable valor en la investigación.

Muchas gracias

Años de experiencia como directivo \_\_\_\_\_

Categoría de Máster o especialidad \_\_\_\_\_

¿Cómo considera el nivel de desarrollo de sus competencias directivas como presidente de la liga deportiva cantonal en cuanto a conocimientos, motivaciones y actuación (cognitivo, afectivo y volitivo)? Utilice para ello la

A: Alto M: Medio B: Bajo

COMPETENCIAS	INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA			DIMENSIÓN AFECTIVA			DIMENSIÓN VOLITIVA		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas									
	2.Toma de decisiones									
	3.Colaboración									
	4.Resiliencia									
	5.Proactividad									



<b>Liderazgo en la gestión deportiva</b>	6.Comunicación									
	7.Motivación									
	8.Trabajo en equipo									
	9.Delegación									
	10.Manejo de crisis									
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos Humanos									
	12.Recursos Materiales									
	13.Recursos Financieros									
	14.Recursos Tecnológicos									
<b>Vocación de servicio de la gestión deportiva</b>	15.Integridad									
	16.Legalidad									
	17.Orientación al servicio									
	18.Compromiso con la organización									
	19.Responsabilidad en las tareas									

**Anexo 16. Resultados de la encuesta para determinar el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (pre test)**

COMPETENCIAS	INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA						DIMENSIÓN AFECTIVA						DIMENSIÓN VOLITIVA					
		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	2.Toma de decisiones	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	3.Colaboración	1	10	5	50	4	40	2	20	4	40	4	40	2	20	4	40	4	40
	4.Resiliencia	2	20	4	40	4	40	1	10	4	40	5	50	1	10	4	40	5	50
	5.Proactividad	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<b>Liderazgo en la gestión deportiva</b>	6.Comunicación	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	7.Motivación	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60
	8.Trabajo en equipo	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	9.Delegación	2	20	5	50	3	30	2	20	5	50	3	30	2	20	5	50	3	30
	10.Manejo de crisis	0	0	4	40	6	60	0	0	5	50	5	50	0	0	4	40	6	60
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos Humanos	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	6	60	4	40
	12.Recursos Materiales	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	13.Recursos Financieros	0	0	4	40	6	60	0	0	3	30	7	70	0	0	4	40	6	60
	14.Recursos Tecnológicos	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
<b>Vocación de servicio</b>	15.Integridad	0	0	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50



<b>de la gestión deportiva</b>	16. Legalidad	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50
	17. Orientación al servicio	0	0	3	30	7	70	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60
	18. Compromiso con la organización	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60	0	0	4	40	6	60
	19. Responsabilidad en las tareas	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50



**Anexo 17. Resultados de la encuesta para determinar el nivel de desarrollo de las competencias directivas en los presidentes de las ligas deportivas cantonales de Manabí (post test)**

COMPETENCIAS	INDICADORES	DIMENSIÓN COGNITIVA						DIMENSIÓN AFECTIVA						DIMENSIÓN VOLITIVA					
		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0
	2.Toma de decisiones	6	60	4	40	0	0	7	70	3	30	0	0	8	80	2	20	0	0
	3.Colaboración	7	70	3	30	0	0	6	60	4	40	0	0	7	70	3	30	0	0
	4.Resiliencia	9	90	1	10	0	0	6	60	4	40	0	0	7	70	3	30	0	0
	5.Proactividad	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0
<b>Liderazgo en la gestión deportiva</b>	6.Comunicación	7	70	3	30	0	0	7	70	3	30	0	0	7	70	3	30	0	0
	7.Motivación	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0
	8.Trabajo en equipo	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0
	9.Delegación	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0
	10.Manejo de crisis	7	70	3	30	0	0	6	60	4	40	0	0	7	70	3	30	0	0
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos	7	70	3	30	0	0	8	80	2	20	0	0	7	70	3	30	0	0

	Humanos																		
	12.Recursos Materiales	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0
	13.Recursos Financieros	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0
	14.Recursos Tecnológicos	7	70	3	30	0	0	6	60	4	40	0	0	7	70	3	30	0	0
<b>Vocación de servicio de la gestión deportiva</b>	15.Integridad	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0	6	60	4	40	0	0
	16.Legalidad	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0
	17.Orientación al servicio	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0
	18.Compromiso con la organización	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0	5	5	5	50	0	0
	19.Responsabilidad en las tareas	6	60	4	40	0	0	5	50	5	50	0	0	5	50	5	50	0	0

**Anexo 18. Resultados de la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de las dimensiones por indicadores**

Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Dimcognnd - Dimcogna	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00
	Rangos positivos	19 <sup>b</sup>	190,00
	Empates	0 <sup>c</sup>	
	Total	19	
Dimafectd - Dimafecta	Rangos negativos	0 <sup>d</sup>	,00
	Rangos positivos	19 <sup>e</sup>	190,00
	Empates	0 <sup>f</sup>	
	Total	19	
Dimvold - Dimvola	Rangos negativos	0 <sup>g</sup>	,00
	Rangos positivos	19 <sup>h</sup>	190,00
	Empates	0 <sup>i</sup>	
	Total	19	

a. Dimcognnd < Dimcogna

b. Dimcognnd > Dimcogna

c. Dimcognnd = Dimcogna

d. Dimafectd < Dimafecta

e. Dimafectd > Dimafecta

f. Dimafectd = Dimafecta

g. Dimvold < Dimvola

h. Dimvold > Dimvola



i. Dimvold = Dimvola

Estadísticos de prueba

	Dimcognd - Dimcogna	Dimafectd Dimafecta	Dimvold - Dimvola
Z	-3,913 <sup>b</sup>	-3,860 <sup>b</sup>	-3,860 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000	,000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

**Anexo 19. Resultados de la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de las dimensiones por cantones**

Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Dcognitivacd - Dcognitivaca	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00
	Rangos positivos	10 <sup>b</sup>	5,50
	Empates	0 <sup>c</sup>	
	Total	10	
Dafectivacd - Dafectivaca	Rangos negativos	0 <sup>d</sup>	,00
	Rangos positivos	10 <sup>e</sup>	5,50
	Empates	0 <sup>f</sup>	
	Total	10	
Dvolitivacd - Dvolitivaca	Rangos negativos	0 <sup>g</sup>	,00
	Rangos positivos	10 <sup>h</sup>	5,50
	Empates	0 <sup>i</sup>	
	Total	10	

a. Dcognitivacd < Dcognitivaca

b. Dcognitivacd > Dcognitivaca

c. Dcognitivacd = Dcognitivaca

d. Dafectivacd < Dafectivaca

e. Dafectivacd > Dafectivaca

f. Dafectivacd = Dafectivaca

g. Dvolitivacd < Dvolitivaca

h. Dvolitivacd > Dvolitivaca



i. Dvolutivacd = Dvolutivaca

Estadísticos de prueba

	Dcognitivacd - Dcognitivaca	Dafectivacd - Dafectivaca	Dvolutivacd - Dvolutivaca
Z	-2,814 <sup>b</sup>	-2,825 <sup>b</sup>	-2,809 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,005	,005	,005

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Anexo 20. Resultados de la evaluación por competencias

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	INDICADORES DE COMPETENCIAS	ANTES						DESPUES					
		ALTO		MEDIO		BAJO		ALTO		MEDIO		BAJO	
		No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<b>Pensamiento estratégico y de visión al cambio en la gestión deportiva</b>	1.Perspectiva de sistemas	0	0	5	50	5	50	5	50	5	50	0	0
	2.Toma de decisiones	0	0	4	40	6	60	6	60	4	40	0	0
	3.Colaboración	1	10	4	40	5	50	7	70	30	30	0	0
	4.Resiliencia	2	20	4	40	4	40	9	90	1	10	0	0
	5.Proactividad	0	0	5	50	5	50	6	60	4	40	0	0
	<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA</b>	<b>BAJA</b>						<b>ALTA</b>					
<b>Liderazgo en la gestión deportiva</b>	6.Comunicación	0	0	6	60	4	40	7	70	3	30	0	0
	7.Motivación	0	0	4	40	6	60	5	50	5	50	0	0
	8.Trabajo en equipo	0	0	5	50	5	50	6	60	4	40	0	0
	9.Delegación	2	20	5	50	3	30	6	60	4	40	0	0
	10.Manejo de crisis	0	0	4	40	6	60	7	70	3	30	0	0
	<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA</b>	<b>MEDIA</b>						<b>ALTA</b>					



	<b>LA COMPETENCIA</b>												
<b>Gestión de recursos</b>	11.Recursos Humanos	0	0	6	60	4	40	7	70	3	30	0	0
	12.Recursos Materiales	0	0	5	50	5	50	6	60	4	40	0	0
	13.Recursos Financieros	0	0	4	40	6	60	5	5	5	50	0	0
	14.Recursos Tecnológicos	0	0	5	50	5	50	7	70	3	30	0	0
	<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA</b>	<b>BAJA</b>						<b>ALTA</b>					
<b>Vocación de servicio de la gestión deportiva</b>	15.Integridad	0	0	6	60	4	40	6	60	4	40	0	0
	16.Legalidad	0	0	5	50	5	50	6	60	4	40	0	0
	17.Orientación al servicio	0	0	3	30	7	70	5	5	5	50	0	0
	18.Compromiso con la organización	0	0	4	40	6	60	5	5	5	50	0	0
	19.Responsabilidad en las tareas	0	0	5	50	5	50	6	60	4	40	0	0
	<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA</b>	<b>BAJA</b>						<b>ALTA</b>					