

Perspectivas y desafíos de las gerencias deportivas: un análisis sistemático

Perspectives and Challenges of Sports Management:
A Systematic Analysis

Perspectivas e desafios da gestão esportiva: uma
análise sistemática

Camila Sofía Armendáriz Erides¹

Silvia Isela Ramírez-Enríquez²

Pedro Quintana Arroyo³

Luis Alberto López Rodríguez⁴

Juan Cristóbal Barrón-Luján⁵

¹ Estudiante de la Licenciatura en Administración del Deporte. Facultad de Ciencias de la Cultura Física, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México. Correo electrónico: a371438@uach.mx
ORCID: 0009-0004-4248-8945

² Doctora en Ciencias de la Cultura Física. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México. Correo electrónico: senriquez@uach.mx
ORCID: 0000-0002-9876-2075

³ Magíster en Ciencias del Deporte. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México. Correo electrónico: pquintana@uach.mx
ORCID: 0000-0003-0312-2823

⁴ Magíster en Administración del Deporte. Docente de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México. Correo electrónico: lalopez@uach.mx
ORCID: 0000-0001-8189-2343

⁵ Doctor en Educación. Docente investigador de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física, Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México. Correo electrónico: jcbaron@uach.mx
ORCID: 0000-0002-3249-8494

© Autores.



Esta obra está bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

Cómo referenciar

Armendáriz Erives, C. S., Ramírez-Enríquez, S. I., Quintana Arroyo, P., López Rodríguez, L. A., y Barrón-Luján, J. C. (2024). Perspectivas y desafíos de las gerencias deportivas: un análisis sistemático. *Educación Física y Deporte*, 43(2), 21-48. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.e357440>

RESUMEN

El objetivo del estudio fue identificar, analizar y comparar la estructura organizativa, la gestión y el desempeño de las organizaciones deportivas de distintos países. Se realizó una revisión sistemática en bases de datos reconocidas. Se incluyeron documentos sobre gestión deportiva, de cualquier año, en español o inglés, de acceso abierto, y que utilizaran algún instrumento de medición o técnica para valorar la gerencia deportiva. Se encontraron 161 documentos, de los cuales se descartaron 130 y se analizó la información de 10 documentos. Los resultados muestran que hay diferencias en la gestión del deporte en diferentes países, pero también similitudes en los más profesionalizados. Lo analizado sugiere reforzar los procesos administrativos, contar con herramientas de evaluación continua y adoptar estrategias para cada realidad.

PALABRAS CLAVE: administración comparativa, eficiencia operativa, gestión deportiva, gobernanza deportiva, organizaciones deportivas, estrategias de gerencia.

ABSTRACT

The study aimed to identify, analyze, and compare the organizational structures, management, and performance of sports organizations in different countries. A systematic review was conducted using recognized databases. Documents on sports management from any year in Spanish or English that

were open access and used any instrument or measurement technique to evaluate sports management were included. A total of 161 documents were found. Of those, 130 were discarded, and information from 10 documents was analyzed. The results reveal differences in sports management practices among countries, as well as similarities among those that are more professionalized. The analysis suggests strengthening administrative processes, implementing continuous evaluation tools, and adopting context-specific strategies.

KEYWORDS: comparative management, operational effectiveness, sports management, sports governance, sports organizations, management strategies.

RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar, analisar e comparar a estrutura organizacional, a gestão e o desempenho de organizações esportivas em diferentes países. Foi realizada uma revisão sistemática em bancos de dados reconhecidos. Foram incluídos artigos sobre gestão esportiva, de qualquer ano, em espanhol ou inglês, de acesso aberto e que utilizavam qualquer instrumento ou técnica de medição para avaliar a gestão esportiva. Um total de 161 artigos foi encontrado, dos quais 130 foram descartados e as informações de 10 artigos foram analisadas. Os resultados mostram que há diferenças na gestão do esporte nos diversos países, mas também semelhanças entre os mais profissionalizados. A análise sugere o fortalecimento dos processos administrativos, a existência de ferramentas de avaliação contínua e a adoção de estratégias específicas para cada realidade.

PALAVRAS-CHAVE: gestão comparativa, eficácia operacional, gestão esportiva, governança esportiva, organizações esportivas, estratégias de gestão.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la manera en que se administra el deporte ha cambiado de forma considerable. Este cambio está relacionado tanto con el crecimiento del sector como con la necesidad de que las organizaciones deportivas funcionen de manera más profesional (Hoye et al., 2018; Slack y Parent, 2006). Para Hoye et al. (2018), uno de los motores de esta transformación ha sido la globalización, que ha traído consigo una competencia más intensa y ha hecho indispensable el uso de estrategias de gestión más avanzadas. En la misma línea, Taylor y Garratt (2010) afirman que este fenómeno global ha obligado a las organizaciones deportivas a adoptar enfoques más complejos y refinados. Gracias a estos cambios, no solo se ha ganado en eficiencia, sino que también se ha ampliado el impacto del deporte a nivel internacional.

En este escenario, las personas encargadas de dirigir organizaciones deportivas enfrentan desafíos diversos que van desde el uso correcto de los recursos hasta la necesidad de lograr un alto rendimiento por parte de los atletas, pasando por el manejo de la imagen pública o la respuesta ante situaciones imprevistas (Smith y Stewart, 2015). Chelladurai (2014) considera que la administración adecuada de los recursos es un punto central para que estas organizaciones perduren en el tiempo. Por su parte, Dos Santos et al. (2022) destacan que una gestión innovadora puede beneficiar tanto el desempeño deportivo como el vínculo con los seguidores. Al mismo tiempo, los entornos deportivos actuales son más complejos y demandan que los líderes tengan habilidades diversas y comprendan los múltiples factores que influyen en los resultados organizativos.

La gestión deportiva hace referencia a todo lo que involucra la planificación, el control, la dirección y la organización en el contexto del deporte. Para Parent y Ruetsch (2020) esto incluye la administración de espacios deportivos, la promoción de eventos, el trabajo con equipos y la supervisión de entidades

deportivas. Este tipo de gestión se lleva a cabo en un entorno muy competitivo y con exigencias cada vez mayores de transparencia y responsabilidad social (Joo et al., 2019). Por eso, responder de forma adecuada a las expectativas de los distintos grupos de interés es una condición necesaria para asegurar la continuidad de estas organizaciones.

Un reto clave para las organizaciones deportivas es mantenerse al día con los avances tecnológicos. En la actualidad, la digitalización ha modificado por completo la manera en que se consume y se promociona el deporte. Andrew et al. (2019) señalan que las redes sociales o las transmisiones en línea han abierto nuevas vías de ingreso, pero también exigen a las entidades deportivas mantenerse activas y visibles en todo momento. Núñez Cudriz y Miranda Corrales (2020) añaden que una buena estrategia digital puede fortalecer la relación con los aficionados y aumentar la visibilidad institucional.

Por otra parte, el uso de herramientas tecnológicas y las aplicadas al rendimiento deportivo requieren ser gestionadas de manera más técnica y de forma especializada (Pedersen et al., 2020). En este sentido, Ratten y Dickson (2020) explican que el uso de macrodatos (big data) ayuda a la toma de decisiones de manera más precisa, mejorar el rendimiento deportivo y a optimizar las operaciones dentro de la organización.

Otro punto importante es cómo las organizaciones deportivas abordan la inclusión y la diversidad, es decir, lo relacionado con temas de género, cultura y origen étnico, y que tienen un impacto dentro del clima laboral y en los resultados institucionales (Cunningham, 2019). Aunque implementar políticas inclusivas puede ser difícil, sobre todo por resistencias culturales, está demostrado que este tipo de gestión mejora el ambiente de trabajo y amplía el alcance social del deporte (Sulistiyono et al., 2022). Por otro lado, la equidad de género es un aspecto clave para ayudar en el crecimiento constante del sector (Burton, 2015).

También hay que prestar atención al manejo de las finanzas, que es motivo de preocupación constante. Westerbeek y Karg (2022) comentan que es de suma importancia planificar cuidadosamente y diversificar las fuentes de financiamiento y advierten que factores como los resultados deportivos, la asistencia del público y la obtención de patrocinios hacen que los ingresos puedan variar bastante. Durante la pandemia de COVID-19, se evidenció como los aspectos financieros de las organizaciones, en ese caso las deportivas, se vieron afectadas frente a situaciones no controladas e inesperadas (Parnell et al., 2022; Sadri et al., 2021). Calahorro-López y Ratkai (2024) apuntan que la flexibilidad financiera y la capacidad de adaptación son esenciales para la mantener la vida organizacional. Además, la búsqueda de nuevas formas de ingreso, como la venta de experiencias digitales o la monetización del contenido para aficionados, cada día es más importante (Smith y Stewart, 2015).

Por último, las partes de la integridad, los valores y lo ético son muy relevantes. Por ejemplo, los casos de dopaje, corrupción o maltrato han puesto en el centro del debate la necesidad de contar con reglas claras y procesos de gobernanza sólidos (Auweele et al., 2015). Por su parte, Heres (2021) insiste en que si los responsables no actúan con integridad, se pierde la confianza del público. Mousa et al. (2021) agregan que la transparencia en la gestión es clave no solo para mantener a los aficionados, sino también para asegurar el respaldo de los patrocinadores. En este marco, la implementación de políticas de responsabilidad social corporativa ayuda a fortalecer la imagen institucional y mejora el vínculo con la comunidad (Babiak y Wolfe, 2009).

Además de todos estos elementos, es importante reconocer que las formas de gestionar el deporte no son iguales en todos los países. Las diferencias en las estructuras organizativas, los estilos de liderazgo y los resultados obtenidos reflejan realidades diversas. Por eso, analizar estos contrastes puede ayudar a identificar buenas prácticas y a comprender mejor los

retos particulares de cada contexto.

En consecuencia, nos preguntamos: ¿cómo varían los enfoques de gerencia deportiva y sus resultados entre diferentes países y disciplinas? Para responder, este estudio tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática de literatura científica para identificar, analizar y comparar la estructura organizativa, la gestión y el desempeño de las organizaciones deportivas en distintos países del mundo. A partir de este objetivo, se pretendió encontrar similitudes, fortalezas, y debilidades que pudieran ayudar a mejorar el trabajo de las instituciones deportivas.

Aunque muchos de los artículos analizados provienen de América Latina, el enfoque de este trabajo fue internacional. La selección de países responde de manera particular a lo encontrado a lo largo del proceso de búsqueda sistemático, sin ningún criterio geográfico previo o de inclusión geográfica. Esta amplitud permitirá observar, no a todos es claro, pero sí algunos de los modelos de gestión deportiva cuyos datos sirvan como herramientas tanto para el estudio académico como para la toma de decisiones en estas organizaciones.

METODOLOGÍA

Se diseñó un estudio retrospectivo, cualitativo y observacional siguiendo los lineamientos establecidos por el modelo PRISMA (Page et al., 2021), para llevar a cabo una revisión sistemática de literatura.

La recolección de los datos se llevó a cabo en mayo de 2024 y se centró exclusivamente en el análisis de artículos científicos arbitrados, de acceso abierto y con disponibilidad en texto completo. Para ser incluidos en el análisis, los documentos debían estar escritos en español o inglés, su contenido debía tratar temas relacionados con la administración o la gestión deportiva, abordar aspectos de la estructura de las organizaciones, los modelos

de gestión empleados o el desempeño institucional. Asimismo, debían brindar información sobre el uso o no de herramientas o métodos formales para el análisis de la gestión deportiva.

Como criterios de exclusión se tomaron en cuenta textos que no se enfocaban en modelos de gestión deportiva, aquellos que no fueran de acceso abierto, estaban en idiomas distintos al español o inglés, o carecían de un enfoque metodológico riguroso, como es el caso de ensayos, artículos de opinión o textos sin respaldo técnico.

Se consultaron bases de datos como Scopus, Redalyc, SciELO, Dialnet, PubMed, Latindex, SSOAR y Google Scholar . En cada una se usaron combinaciones específicas de palabras clave unidas por el operador booleano AND. Por ejemplo: “gestión deportiva” AND “estructura organizacional”, “administración deportiva” AND “desempeño organizacional”, “sports management” AND “organizational structure”.

Estas búsquedas se aplicaron a los campos de título, resumen y palabras clave, según lo permitido por cada plataforma.

Como resultado de este proceso, se identificaron inicialmente 161 documentos. Después de aplicar los criterios de selección y eliminar duplicados, se seleccionaron finalmente 10 artículos que cumplían con todos los requisitos y fueron incluidos en el análisis detallado.

La selección de los estudios se desarrolló en tres etapas. Primero, se revisaron títulos y resúmenes para identificar trabajos que se ajustaran al tema. Después, se leyeron por completo los artículos preseleccionados para confirmar que cumplían con los criterios definidos. Finalmente, se extrajo información clave como el país del estudio, el enfoque organizativo, el tipo de gestión y los principales resultados.

Todo este proceso fue realizado por dos investigadores de forma independiente y cualquier diferencia de criterio fue discutida hasta llegar a un acuerdo, lo que fortaleció la confiabilidad de la revisión. Aunque no se estableció un límite geográfico, la mayoría de los trabajos incluidos provienen de países de América Latina, como Venezuela, México, Ecuador

y Brasil. Sin embargo, la revisión presenta estudios de otras regiones, como España e Indonesia. Esta distribución refleja el resultado natural del proceso de búsqueda y selección y no una decisión previa de enfoque regional.

Una vez definidos los artículos seleccionados por ambos investigadores, se procedió a organizar los documentos recuperados para su análisis final. Los archivos fueron almacenados en carpetas digitales nombradas según la base de datos de origen, y dentro de cada una se generaron subcarpetas correspondientes a las palabras clave utilizadas. En cada subcarpeta se creó un archivo en Excel donde se registraron los títulos completos de los artículos. Después de haber aplicado los criterios de inclusión y confirmado la pertinencia de los documentos, se consolidaron todos los registros en una hoja de cálculo general. Con esta herramienta se aplicó la función de eliminación de duplicados, exclusivamente entre bases de datos, ya que un mismo artículo puede estar indexado en más de una plataforma. Este paso garantizó que cada documento incluido en el análisis final fuera único y no estuviera repetido.

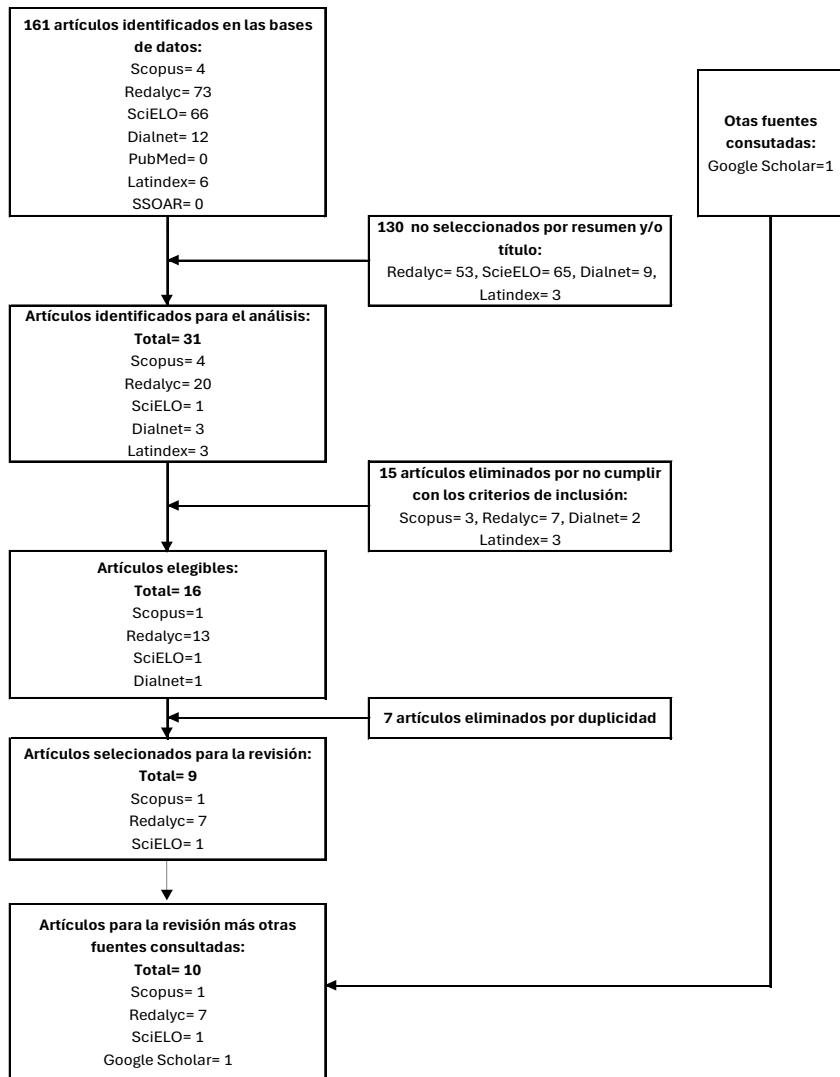
Finalmente, los estudios seleccionados fueron sometidos a un análisis comparativo internacional. Para ello, se sistematizó la información relevante de cada artículo considerando tres dimensiones clave: estructura organizativa, enfoque de gestión y desempeño reportado. Esta organización permitió construir una tabla comparativa por país, la cual facilitó el análisis transversal de los hallazgos. Este procedimiento fue diseñado con el fin de cumplir con el objetivo del estudio, orientado a identificar, analizar y comparar modelos de gerencia deportiva en distintos contextos nacionales a nivel global.

RESULTADOS

De los 161 artículos encontrados, 130 fueron descartados porque ni el resumen ni el título trataban el tema de interés. Por lo tanto, fueron seleccionados para el análisis 31 artículos, de los cuales se eliminaron 15 que no cumplían con los criterios de inclusión

y otros 7 por duplicidad. Al final, para el análisis se utilizó un total de 10 documentos. En la Figura 1 se muestra el proceso de selección de documentos encontrados.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos para la revisión



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se muestran los datos más relevantes, tales como autor, país, tipo de muestra, instrumento o técnica utilizada para el análisis de la gestión en organizaciones deportivas y los resultados o la información más importante sobre la estructura organizativa, la gestión y el desempeño de las organizaciones deportivas en distintos países para identificar las áreas de fortaleza, las oportunidades de mejora y las mejores prácticas para promover la eficacia y el desarrollo del deporte en la región.

Tabla 1. *Principales resultados sobre estructura organizativa, gestión y desempeño de las organizaciones deportivas en distintos países*

Autor	Tipo de estudio y muestra	Estructura organizativa	Enfoque de gestión	Desempeño reportado
Aguilar y Guerra (2015)	Directores, entrenadores y stakeholders clave. Estudio cualitativo con entrevistas a profundidad y observación directa; instrumento: guía de entrevista semiestructurada.	Estructura jerárquica y vertical, con relaciones débiles entre niveles de mando, ausencia de canales claros de comunicación y desarticulación institucional.	Enfoque empírico sin planificación formal, basado en la intuición de directivos con escasa formación técnica. Ausencia de cultura estratégica.	Bajo rendimiento institucional con deficiencias operativas generalizadas y ausencia de resultados medibles en desempeño deportivo.
Freitas et al. (2016)	Estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas y análisis contextual; instrumento: guía de entrevista diseñada por el autor para actores sociales del deporte.	Modelo organizacional centrado en competencias, con roles bien definidos, jerarquía funcional y estructura orientada al desempeño profesional.	Gestión basada en liderazgo mixto (control y creatividad), orientada al logro de metas organizacionales mediante competencias medibles.	Alto rendimiento organizacional, asociado al desarrollo de liderazgo efectivo y balance entre control administrativo y creatividad.
Brasil	12 entrevistados en 5 ligas profesionales.	Estructura fragmentada con escasa articulación entre actores sociales del deporte, sin normativas homogéneas y con fuerte disparidad regional.	Gestión influida por condiciones socioculturales y económicas; sin profesionalización sistemática ni estrategias institucionales claras.	Desempeño limitado por la falta de formación profesional y debilidad de redes institucionales. Se resalta la necesidad urgente de reformas.
Gómez Barrios (2018a)	Investigación de campo con enfoque descriptivo-inductivo; instrumento: cuestionario de elaboración propia aplicado a directores universitarios deportivos.	Organización deportiva centrada en lo operativo del deporte, sin estatutos funcionales claros ni definición de roles administrativos.	Modelo operativo centrado en la experiencia deportiva, sin procesos formativos ni enfoques estratégicos definidos para la administración.	Rendimiento bajo, centrado en la operación deportiva. Se evidencian carencias formativas y funcionales.
SciELO				
Ecuador				

Autor	Tipo de estudio y muestra	Estructura organizativa	Enfoque de gestión	Desempeño reportado
Navarro Hernández (2013) Redalyc Venezuela	Revisión documental y bibliográfica; se analizaron estudios que utilizaron modelos de evaluación de calidad SERVQUAL y SERVPERF.	Estructura jerárquica en entornos universitarios con liderazgo concentrado y escasa participación democrática en la toma de decisiones.	Liderazgo autoritario sin mecanismos participativos ni planificación estratégica formal. Procesos administrativos inconsistentes.	Desempeño pobre, vinculado a estilos autoritarios de gestión y la ausencia de procesos estratégicos coherentes.
Serrano y Segado (2015) Redalyc España	Administradores de clubes deportivos del sector público en Nuevo León. Estudio cuantitativo con cuestionario estructurado diseñado por los autores, aplicado a administradores públicos de instalaciones deportivas.	Organización orientada a la calidad del servicio, con aplicación sistemática de modelos de evaluación como SERVQUAL y SERVPERF.	Gestión basada en la evaluación continua del servicio al usuario, aplicando estándares de calidad como herramienta de mejora.	Percepción mejorada del usuario gracias al uso de herramientas de evaluación. Impacto positivo en la calidad del servicio.
Ramos-Carranza et al. (2015) Redalyc México	Escuelas de fútbol en la región de Yogyakarta. Estudio cuantitativo de validación de un instrumento (71 ítems) diseñado por los autores para evaluar la calidad de la gestión en escuelas de fútbol (currículo, entrenadores e infraestructura).	Estructura organizativa horizontal con participación directa de los gestores en la toma de decisiones y planificación de instalaciones.	Enfoque planificado con participación, toma de decisiones colaborativa y apoyo institucional a la formación académica.	Resultados favorables en la administración pública de instalaciones. Mejora en la asignación de recursos y participación de gestores.
Sulistiyono et al. (2022) Scopus Indonesia	Dirigentes de equipos de fútbol y baloncesto profesional. Estudio mixto con entrevistas y cuestionarios estructurados diseñados por el autor, aplicados a dirigentes de fútbol y baloncesto profesional.	Modelo estandarizado con líneas claras de autoridad y protocolos definidos para gestión del currículo, entrenadores e infraestructura.	Gestión por indicadores con evaluación estructurada, formación de entrenadores y control curricular orientado a estándares de calidad.	Eficiencia administrativa demostrada a través de evaluación continua. Buen desempeño en programas de fútbol escolar.

Autor	Tipo de estudio y muestra	Estructura organizativa	Enfoque de gestión	Desempeño reportado
Romero Sosa (2010)	<p>Estudio cualitativo, analítico, transversal y de campo.</p> <p>Muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fútbol: 5 equipos de 1.^a división (Caracas FC, Deportivo Táchira, Carabobo FC, Trujillanos, Estudiantes de Mérida). 	<p>Dualidad organizacional: baloncesto con estructura empresarial; fútbol con organización poco formal y débil institucionalidad.</p>	<p>En baloncesto: enfoque empresarial con planificación. En fútbol: gestión reactiva, sin estructuras ni metas organizativas.</p>	<p>Baloncesto profesional muestra eficiencia organizativa; fútbol carece de estructura y presenta bajo impacto en resultados.</p>
Redalyc Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> -Baloncesto: dirigencia de la Liga Profesional y 2 equipos (Marinos de Anzoátegui y Guaros de Lara). 			
Zapata Montoya et al. (2010)	<p>Estudio mixto con entrevistas y encuestas estructuradas de elaboración propia, aplicadas a presidentes y gerentes de 40 ligas deportivas afiliadas a Indeportes Antioquia.</p>	<p>Estructura jerárquica empírica basada en experiencia práctica, sin planificación estratégica ni criterios técnicos establecidos.</p>	<p>Gestión informal apoyada en la trayectoria deportiva de dirigentes, sin herramientas ni procesos administrativos estandarizados.</p>	<p>Gestión administrativa desordenada, con falta de estrategias y planeación. Escasa implementación de buenas prácticas técnicas.</p>
Redalyc Colombia				

Fuente: elaboración propia.

Análisis comparativo de los modelos de gestión deportiva

Con base en los estudios revisados, se organizó la información en tres ejes principales: estructura organizativa, tipo de gestión aplicada y nivel de desempeño reportado. Esta organización permitió identificar distintos enfoques y realidades en la administración de las organizaciones deportivas. En el análisis de los documentos normativos se buscaron los elementos convergentes entre ellos, por lo que el estudio no sigue necesariamente un orden jerárquico o de alcance.

Los hallazgos muestran que, aunque hay diferencias en cómo se gestiona el deporte en cada país, se repiten ciertos patrones en aquellos lugares donde la profesionalización está más desarrollada, como es el caso de Brasil o España. En contraste, países con estructuras más débiles, como Venezuela, enfrentan obstáculos relacionados con la falta de planificación y con escasa evaluación de su desempeño. Estas diferencias permiten ver que la estabilidad institucional no depende solo de los recursos disponibles, sino también de cómo están organizadas las funciones y del nivel de preparación que tengan quienes gestionan.

En conjunto, lo analizado sugiere que reforzar los procesos administrativos, contar con herramientas que permitan evaluar el trabajo de forma continua y adoptar una mirada estratégica que se adapte a cada realidad son pasos importantes para lograr una gestión deportiva más sólida y útil. Llevar a cabo estas comparaciones permite tener información que pueda usarse con sentido crítico en diferentes contextos. Esto favorece el aprendizaje de las instituciones para una mejora continua.

DISCUSIÓN

La presente revisión sistemática tuvo como objetivo identificar, analizar y comparar la estructura organizativa, la gestión y el desempeño de las organizaciones deportivas en distintos países del mundo, para comprender las fortalezas, debilidades

y ayudar a destacar prácticas que han resultado adecuadas. A partir del estudio, se han reconocido patrones y diferencias notables en las formas de administración deportiva, lo que permite construir una mirada de cómo se puede ejercer la gestión en este ámbito.

Sobre la administración deportiva en Brasil, el estudio de Freitas et al. (2016), al emplear un Instrumento de Comportamiento Gerencial (MBI), respalda la validez del instrumento y enfatiza la necesidad de que la administración en el ámbito deportivo se mantenga equilibrada entre el control organizativo y la flexibilidad para resolver problemas y mejorar las capacidades de liderazgo. También se observan relaciones entre las habilidades de liderazgo, como facilitar, innovar y dirigir.

En España, Serrano y Segado (2015), mediante herramientas para evaluar la calidad del servicio deportivo, concluyen que adaptar estas escalas a las características del entorno ayuda a conocer mejor las necesidades de los usuarios. Romero Sosa (2010), por otra parte, menciona que el *marketing* estratégico ayuda a vincular los servicios deportivos con lo que los usuarios demandan. Chelladurai (2014) y Northouse (2021) evidencian la importancia de liderazgos que se adapten y colaboren dentro de la institución como parte de una gestión moderna. Esto se complementa con elementos como el respaldo institucional, la capacitación permanente, la infraestructura disponible y el financiamiento (Frawley et al., 2018). Bryson et al. (2014) y Raw et al. (2022) coinciden en que los modelos de liderazgo compartido son clave para impulsar cambios en organizaciones deportivas sometidas a alta presión.

En Ecuador, la investigación de Gómez Barrios (2018a) señala que factores como lo social y lo económico impactan de manera directa en la forma de administrar el deporte. De ahí la necesidad de profesionalizar la gestión y fomentar la creación de redes que colaboren entre los distintos actores que forman parte de este sector. El autor muestra que las

organizaciones deportivas se encuentran divididas y que esto dificulta la ejecución unificada de políticas o estrategias. Esto es congruente con lo que proponen Nova (2016) y Sesinando et al. (2022), ya que consideran que la formación continua es una herramienta importante para enfrentar los desafíos contextuales.

Meier y García (2021) y Kirkland y Cowley (2023) resaltan que la profesionalización implica más que habilidades técnicas, ya que también es de suma importancia fomentar buenas relaciones dentro de la organización deportiva. Meier y García (2021) también enfatizan en que los escenarios divididos, la ayuda mutua y la colaboración interinstitucional favorecen la toma decisiones de manera organizada y coordinada.

En el caso de Indonesia, Sulistiyyono et al. (2022) desarrollaron una herramienta para analizar la administración en escuelas de fútbol. Esta herramienta fue validada para evaluar currículos, entrenadores e infraestructura. El uso de estos instrumentos permite mejorar la organización interna y el uso de los recursos disponibles. Estudios como los de Kim et al. (2024) y Koenigstorfer (2023) también insisten en el uso de instrumentos confiables para evaluar el funcionamiento de las instituciones deportivas. De igual manera, Van Hoecke et al. (2013) destacan que la implementación de herramientas estandarizadas en la institución deportiva ayuda a construir modelos de calidad que facilitan tanto la planificación como la mejora continua.

En México, Ramos-Carranza et al. (2015) diseñaron un cuestionario para analizar el perfil de los dirigentes de instalaciones deportivas públicas. El instrumento mostró buena consistencia y permitió conocer más a fondo las competencias de los responsables. Al igual que en el caso de Indonesia, se destaca la ventaja de estructuras horizontales, donde los gestores pueden participar activamente en la planificación, lo que ayuda a una gestión más racional.

Estudios recientes confirman que la formación constante y la evaluación periódica son clave para elevar la calidad del trabajo

administrativo (Billsberry et al., 2018; López D'Amico et al., 2023; Parnell et al., 2022; Slack y Parent, 2006). Además, García- Unanue et al. (2021) enfatizan que modelos más abiertos y descentralizados pueden aumentar la eficiencia en instituciones públicas.

En Colombia, el estudio de Zapata Montoya et al. (2010) expone las carencias en la preparación de los responsables de gestión, especialmente por la ausencia de formación académica especializada. Se encontraron deficiencias en la planificación y en la implementación de herramientas modernas. Hoye et al. (2018) recalcan que es necesario fortalecer la capacitación en todos los niveles. Rozo Rondón et al. (2022) y Mamo et al. (2024) afirman que, además de la formación técnica, se deben desarrollar competencias en gestión financiera, mantenimiento de infraestructura, organización de eventos y resolución de conflictos. Winand et al. (2023) añaden que, en contextos de menor desarrollo, se debería avanzar en políticas públicas que promuevan la profesionalización y la evaluación del desempeño de forma estructurada.

En Venezuela, el modelo planteado por Navarro Hernández (2013) establece tres niveles para organizar la gestión: estratégico, táctico y operativo. Esta propuesta sigue vigente, ya que hay investigaciones que proponen esquemas similares para hacer más eficaz la administración deportiva (Parnell et al., 2022). Cuando no hay una buena coordinación entre los distintos niveles, se dificulta la aplicación de las políticas, como advierten Heres (2021) y Hummell et al. (2025). En el mismo sentido, Bayle (2024), recomienda integrar distintas formas de gobernanza para facilitar decisiones más coherentes y sostenibles, especialmente en entornos organizativos complejos.

Por último, los estudios de Aguilar y Guerra (2015), Gómez Barrios (2018b) y Zapata Montoya et al. (2010) revelan que los principales problemas en la administración deportiva en Venezuela están relacionados con la falta de preparación técnica y experiencia de su personal. Esto ha generado debilidades

tanto en la planificación como en la ejecución de políticas. Los principales desafíos giran en torno al talento humano, la definición de políticas claras y la medición efectiva del rendimiento. Kirkland y Cowley (2023), Koenigstorfer (2023), Sotiriadou y de Haan (2019) y Winand et al. (2023) coinciden en que fortalecer los procesos internos y administrativos es un paso imprescindible para lograr sostenibilidad en las instituciones deportivas. Smith y Skinner (2021) proponen que se utilicen indicadores concretos para facilitar el seguimiento del desempeño, lo que permitiría mejorar la transparencia, la planificación y la eficiencia institucional.

Aportes desde la literatura especializada: una mirada latinoamericana y europea

Los resultados de esta revisión encuentran respaldo en estudios realizados tanto en América Latina como en Europa. En el ámbito latinoamericano, Bravo et al. (2016), Bravo y Silva (2014) y González-Cuevas et al. (2024) advierten que muchas organizaciones deportivas enfrentan limitaciones estructurales debido a la falta de formación profesional en sus cuadros directivos. Esta carencia afecta directamente la planificación, la evaluación y la toma de decisiones.

Del mismo modo, Escorihuela y López de D'Amico (2021) han señalado que, en Venezuela, estas dificultades no solo están ligadas a factores económicos, sino también a la ausencia de liderazgo técnico y políticas claras. Meira et al. (2012), por su parte, han destacado que en Brasil se han implementado políticas públicas orientadas a fortalecer la gestión a través de procesos de planificación técnica, lo que ha permitido cierto grado de profesionalización y mejora organizativa.

En Europa, el estudio de la Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte (FAGDE, 2023) respalda las aportaciones de esta revisión. Este estudio demuestra un perfil profesional

que integra formación universitaria especializada, dominio de herramientas de planificación y evaluación, y capacidad de gestión transversal, coincidiendo con lo encontrado en los documentos analizados.

Por otro lado, Aznar-Ballesta et al. (2023) comentan que las universidades españolas y de otras partes del mundo fomentan la enseñanza sobre gestión y recreación deportiva. Esto muestra que hay una formación clara en el tema. Por su parte, el Parlamento Europeo (P.E, 2021) destaca que la gestión del deporte debe centrarse en la gobernanza, la integridad y la sostenibilidad.

Aunque el contexto de los países es diferente, se puede aprender de las vivencias, las experiencias y del funcionamiento de cada uno de ellos. Esta información es importante ya que esas ideas se pueden adaptar según cada región geográfica y contexto institucional. Comparar experiencias puede mejorar la forma en que se gestiona el deporte.

Implicaciones prácticas y recomendaciones

Los resultados de este trabajo ofrecen ideas útiles para quienes están involucrados en la gestión deportiva. Una de ellas es que los responsables de dirigir organizaciones deportivas deberían seguir formándose en temas clave como la planificación, el manejo del personal y la evaluación de programas. Esto les ayudaría a tomar mejores decisiones y fortalecer sus equipos.

También sería conveniente que se usen herramientas que permitan evaluar lo que se hace, como cuestionarios o métodos de análisis simples, que ayuden a identificar fallas y mejorar lo que ya funciona. Por otro lado, quienes toman decisiones a nivel de políticas públicas deberían apoyar de forma constante la formación profesional y el desarrollo de instalaciones deportivas. Además, es importante que los recursos se repartan de forma justa y clara.

Desde el campo académico, sería valioso que se sigan haciendo estudios conjuntos, donde se compartan experiencias desde diferentes disciplinas para entender mejor los desafíos actuales. En conjunto, aplicar estas ideas puede servir para hacer más sólida y efectiva la gestión deportiva, sobre todo en contextos que enfrentan dificultades estructurales.

Este estudio mostró que muchas organizaciones siguen teniendo problemas operativos por falta de conocimientos técnicos y herramientas adecuadas. Mejorar la formación, tener estructuras más claras y fomentar la evaluación constante serían pasos importantes para avanzar en este campo.

Limitaciones del estudio

Este estudio tiene algunas limitaciones que deben reconocerse. Aunque la búsqueda fue internacional, la mayoría de los trabajos encontrados provienen de América Latina, lo que puede influir en la perspectiva general. Además, al utilizar bases de datos específicas y enfocarse en artículos en español o inglés, se pudieron haber dejado fuera estudios relevantes en otros idiomas o regiones. Por otro lado, las diferencias metodológicas entre los artículos incluidos dificultaron hacer comparaciones más precisas. También es importante mencionar que no se realizó un análisis cuantitativo, por lo que los resultados deben interpretarse como una aproximación comparativa y no como una generalización estadística.

REFERENCIAS

1. Aguilar, P., y Guerra, W. (2015). Gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 18(31), 5-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25743363002>
2. Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M., y McEvoy, C. D. (2019). *Research Methods and Design in Sport Management*. Human Kinetics.
3. Auweele, Y. V., Cook, E., y Parry, J. (2015). *Ethics and Governance in Sport. The Future of Sport Imagined*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315679501>
4. Aznar-Ballesta, A., Ubago-Guisado, E., y Cabello-Manrique, D. (2023). Gestión, dirección y recreación deportiva en planes de estudio de universidades españolas. *Journal of Sport and Health Research*, 15(2), 371-382 <https://doi.org/10.58727/jshr.91800>
5. Babiak, K., y Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>
6. Bayle, E. (2024). *Governance, Regulation and Management of Global Sport Organisations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003462118>
7. Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., y Ferkins, L. (2018). Reimagining Leadership in Sport Management: Lessons From the Social Construction of Leadership. *Journal of Sport Management*, 32, 170-182. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>
8. Bravo, G., López D'Amico, R., y Parrish, C. (2016). *Sport in Latin America: Policy, Organization, Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315797649>
9. Bravo, G., y Silva, J. (2014). Sport Policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.806341>
10. Bryson, J. M., Crosby, B. C., y Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>

11. Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of Women in Sport Leadership: A Review of Research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
12. Calahorro-López, A., y Ratkai, M. (2024). Los clubes de fútbol europeos y sus finanzas. Una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 27(1), 75-91. <https://doi.org/10.6018/rCSR.496271>
13. Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity. A Systems Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213286>
14. Cunningham, G. B. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations: A Multilevel Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429504310>
15. Dos Santos, M. A., Calabuig Moreno, F., y Huertas González Serrano, M. (2022). Guest Editorial: Sport Management, Marketing, and Innovation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(5), 857-862. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-2022-243>
16. Escorihuela, Z., y López de D'Amico, R. (2021). La política pública y la participación de la mujer en la gerencia deportiva. *Acción*, 17, 1-14.
17. Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte [FAGDE]. (2023). *Estudio nacional del perfil del/la gestor/a deportivo/a en España*. <https://www.colefandalucia.com/single-post/estudio-nacional-perfil-gestor-deportivo-espana-2023>
18. Frawley, S., Favoloro, D., y Schulenkorf, N. (2018). Experience-Based Leadership Development and Professional Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-134. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0124>
19. Freitas, D., Carvalho, M., Costa, I., y Fonseca, A. (2016). Leadership of Presidents of Brazilian Olympic Sport Federations: Comparison between Real and Ideal Perceived Competencies Profiles According to Their Experience. *International Business Research*, 9, 146-157. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n5p146>
20. García-Unanue, J., Felipe, J. L., Gallardo, L., Majano, C., y Pérez-López, C. (2021). Decentralisation and Efficiency in Municipal Sports Services: Expenditure vs. Cost. *Sustainability*, 13(4), 2260. <https://doi.org/10.3390/su13042260>

21. Gómez Barrios, S. A. (2018a). Cultura gerencial del deporte en Ecuador: una mirada desde los actores sociales. *PODIUM*, (34), 35-56 <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.3>
22. Gómez Barrios, S. A. (2018b). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, (84), 813-827. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776002/html/>
23. González-Cuevas, Y., Bravo, G. A., Sherfinski, M., y Luzynski, C. (2024). Gender Leadership Imbalance in Latin American Sport Organizations. *Latin American Journal of Sport Management*, 8(1), 14-26. https://ljsm.algede.org/index.php/LJSM_1/article/view/42/34
24. Heres, L. (2021). An Ethical Leadership Perspective on Good Governance in Sport. En A. Geeraer y F. v. Eekeren (Eds.), *Good Governance in Sport* (pp. 71-85). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003172833-6>
25. Hoyer, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., y Stewart, B. (2018). *Sport Management. Principles and Applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351202190>
26. Hummell, C., Shaikh, M., y Bean, C. (2025). Current State and Future Directions for Youth Sport Evaluation Practices: An Empirical Study. *Managing Sport and Leisure*, 30(3), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2184714>
27. Joo, S., Miller, E. G., y Fink, J. S. (2019). Consumer Evaluations of CSR Authenticity: Development and Validation of a Multi-dimensional CSR Authenticity Scale. *Journal of Business Research*, 98, 236-249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.060>
28. Kim, M., Kim, H. S., Oja, B. D., Hill, J., Zvosec, C., y Doh, P. Y. (2024). The Roles of Perceived Safety Climate and Innovativeness in the Performance of Sport and Recreation Organizations. *Journal of Sport Management*, 38(3), 205-216. <https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0119>
29. Kirkland, A., y Cowley, J. (2023). An Exploration of Context and Learning in Endurance Sports Coaching. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1147475>
30. Koenigstorfer, J. (2023). Dealing with great challenges via rigorous and relevant empirical sport management research. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1180710>

31. López D'Amico, R., Vélez, L., González-Rivera, M. D., y Gómez, S. (2023). Innovation in Training Service for the Sport Management Sector in Ecuador. En G. Cepeda Carríon, J. García-Fernández y J. J. Zhang (Eds.), *Sport Management in the Ibero-American World. Product and Service Innovations* (pp. 73-85). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003388050>
32. Mamo, Y. Z., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., y Andrew, D. P. S. (2024). "I Feel Qatari Today [...] I Feel Disabled Today, [...] I Feel Like a Migrant Worker Today...": On Sport, Leadership, and Moral Legitimacy. *Communication & Sport*, 0(0), 1-29. <https://doi.org/10.1177/21674795241243374>
33. Meier, H. E., y García, B. (2021). Beyond Sports Autonomy: A Case for Collaborative Sport Governance Approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501-516 <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035>
34. Meira, T. B., Bastos, F. da. C., y Böhme, M. T. S. (2012). Analysis of the Organizational Structure of Elite Sport in Brazil: A Preliminary Study. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 251-262. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092012000200008>
35. Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., y Teede, H. J. (2021). Advancing Women in Healthcare Leadership: A Systematic Review and Meta-Synthesis of Multi-Sector Evidence on Organisational Interventions. *EClinicalMedicine*, 39(101084), 2-11. <https://doi.org/10.1016/j.eclim.2021.101084>
36. Navarro Hernández, J. A. (2013). Construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. *Investigación y Postgrado*, 28(1), 147-164. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872013000100006
37. Northouse, P. G. (2021). *Leadership. Theory and practice*. Sage.
38. Nova, J. (2016). Teaching and Learning Leadership in Sport Management Studies. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, (Special Issue for INTE 2016), 632-639. https://tojet.net/special/2016_12_1.pdf

39. Núñez Cudriz, E. C., y Miranda Corrales, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30), 1-14. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>
40. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
41. Parent, M. M. y Ruetsch, A. (2020). *Managing Major Sports Events. Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429326776>
42. Parlamento Europeo [P. E.]. (2021). Informe - A9-0318/2021. Informe sobre la política de deportes de la UE: evaluación y posibles vías de actuación. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0318_ES.html
43. Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., y Wilson, R. (2022). COVID-19, Networks and Sport. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 78-84. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
44. Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E. M., y Geurin, A. N. (2020). *Strategic Sport Communication*. Human Kinetics.
45. Ramos-Carranza, I., Medina-Rodríguez, R., Morales-Sánchez, V., Morquecho, R., y Ceballos, O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 10(2), 285-291. <https://www.riped-online.com/articles/the-effective-management-of-public-sports-installation-designing-a-questionnaire.pdf>
46. Ratten, V., y Dickson, G. (2020). Big Data and Business Intelligence in Sport. En V. Ratten y T. Hayduk (Eds.), *Statistical Modelling and Sports Business Analytics* (pp. 25-35). Routledge.

47. Raw, K., Sherry, E., y Schulenkorf, N. (2022). Managing Sport for Development: An Investigation of Tensions and Paradox. *Sport Management Review*, 25(1), 134-161 <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.09.002>
48. Romero Sosa, Y. A. (2010). Comparación de la dimensión estratégica del marketing en el deporte profesional venezolano. Caso: fútbol (2003-2004) y baloncesto (2008). *Actualidad Contable Faces*, 13(20), 124-135. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/view/7411>
49. Rozo Rondón, K., Porras Ramírez, K. A., Bolívar Silva, O. D., Castro, J. A., y Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos*, 46, 1015-1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
50. Sadri, S. R., Buzzelli, N. R., Gentile, P., y Billings, A. C. (2021). Sports Journalism Content When No Sports Occur: Framing Athletics Amidst the COVID-19 International Pandemic. *Communication & Sport*, 10(3), 493-516. <https://doi.org/10.1177/21674795211001937>
51. Serrano, J. A., y Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(28), 67-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=163036903008>
52. Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., y Teixeira, M. C. (2022). Professional Development, Skills, and Competences in Sports: A Survey in the Field of Sport Management among Public Managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
53. Slack, T., y Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics.
54. Smith, A. C. T., y Skinner, J. (2021). Sport Management and COVID-19: Trends and Legacies. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 1-10 <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1993952>
55. Smith, A. C. T., y Stewart, B. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776767>