# REPÚBLICA DEL ECUADOR

# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

# VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

# FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL**
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

**TEMA:**

**Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro.**


**Autor**:

Joe Stanley Navarro Chávez

**Tutor**:

PhD. Carlos Leonidas Yance Carvajal


*Milagro, a 16 de junio del 2025*

2Revista ASCE Magazine, Periodicidad: Trimestral Abril - Junio, Volumen: 4, Número: 2, Año: 2025 páginas 1053-1074

**Doi:** https://doi.org/10.70577/ASCE/1053-1074/2025

**Recibido:** 2025-04-12

**Aceptado:**2025-05-12

**Publicado:**2025-06-16

# Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro.

# Strategic Planning to Improve Sports Management in the Cantonal League of Milagro

**AUTORES**

**Joe Stanley Navarro Chávez**

https://orcid.org/0009-0001-3025-199X

joenavarroch@hotmail.com

Universidad Estatal de Milagro

Milagro - Ecuador

**Carlos Leonidas Yance Carvajal**

https://orcid.org/0000-0002-2099-8774

cyancec@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro

Milagro - Ecuador

**Mario Alfredo Fernández Solís**

https://orcid.org/0009-0001-9648-3670

mfernandezs@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

**Cómo citar**

Navarro Chávez, J. S., Yance Carvajal, C. L., & Fernández Solís, M. A. (2025). Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro. *ASCE*, *4*(2),

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

## Resumen

La Liga Cantonal de Milagro enfrenta deficiencias en su gestión deportiva debido a la ausencia de planificación estratégica, falta de profesionalización y debilidad institucional. Este estudio tiene como objetivo proponer una planificación estratégica que contribuya a mejorar su gestión organizacional y operativa**.** Se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Mediante encuestas y análisis documental, se identificaron falencias en los componentes administrativos, estructurales y organizativos de la Liga. El estudio se fundamenta en teorías de gestión deportiva y planificación estratégica, así como en antecedentes regionales que demuestran la relación entre profesionalización y eficiencia institucional. Como resultado, se propone una planificación estratégica estructurada en fases, que permita alinear objetivos, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones. Se concluye que dicha herramienta puede impactar positivamente en el rendimiento organizacional y deportivo, promoviendo una gestión más eficiente, sostenible y orientada a resultados.


**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Gestión Deportiva, Administración Pública, Sostenibilidad Institucional.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

## Abstract

The Cantonal Sports League of Milagro faces significant deficiencies in its sports management due to the lack of strategic planning, low professionalization, and weak institutional structure. This study aims to propose a strategic planning model to enhance the organization's management processes and operational effectiveness. A quantitative, descriptive, and non-experimental cross-sectional design was applied, using structured surveys and document analysis as primary data collection techniques. The results revealed serious shortcomings in organizational structure, human resource capacity, and the absence of institutional goals or performance indicators. The theoretical framework integrates contributions from authors such as González (2021), Henríquez (2020), and Parra and Paredes (2020), highlighting the relevance of strategic planning for institutional sustainability. Based on the findings, a structured strategic planning proposal is formulated, including phases of diagnosis, goal-setting, strategy design, implementation, and evaluation. The study concludes that the adoption of a strategic planning model can significantly improve the sports management of the Cantonal League, promote efficient use of resources, and foster a more professional and transparent organizational culture.


**Keywords:** strategic planning, sports management, institutional development, public administration, organizational sustainability.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

## Introducción

El deporte ha evolucionado en las últimas décadas hasta convertirse en un componente fundamental para el desarrollo económico, social y cultural de los territorios. Su gestión, tradicionalmente enfocada desde la práctica y la pasión, requiere hoy una mirada técnica, estratégica y profesional. En este contexto, la planificación estratégica emerge como una herramienta clave para mejorar la eficiencia, sostenibilidad y proyección institucional de las organizaciones deportivas.

La gestión deportiva, entendida como el conjunto de acciones orientadas a planear, organizar, dirigir y controlar las actividades deportivas, requiere de profesionales capacitados que comprendan no solo las dinámicas deportivas, sino también los procesos administrativos, financieros y sociales que las sostienen (González, 2020; Salazar, 2019). Henríquez (2020) señala que la administración, como proceso continuo, es esencial para las organizaciones deportivas, ya que permite optimizar recursos y alcanzar objetivos con mayor eficacia. Por tanto, se vuelve indispensable que entidades como la Liga Cantonal de Milagro cuenten con una estructura administrativa basada en principios estratégicos.

Estudios como el de González (2021) en Ambato y el de Alvites (2021) en Perú demuestran que existe una relación directa entre el perfil profesional de los gestores y la calidad de la gestión deportiva, concluyendo que la implementación de planes estratégicos puede incidir positivamente en el desarrollo organizacional. Asimismo, Díaz (2017) encontró que factores como el presupuesto, la infraestructura y los recursos humanos son determinantes en la masificación y sostenibilidad del deporte local.

La planificación estratégica, según Peñafiel, Pibaque y Pin (2019), proporciona una visión clara del futuro institucional, permite anticiparse a riesgos y facilita la toma de decisiones alineadas con los objetivos. Complementariamente, Leyva y Cavazos (2018) destacan su utilidad en el seguimiento y control de metas, mientras que Parra y Paredes (2020) explican que este proceso debe involucrar a toda la organización y organizarse en fases claras: diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación.

El caso de la Liga Cantonal de Milagro refleja muchas de las falencias comunes en las entidades deportivas locales: escasa planificación, debilidad institucional, falta de profesionalización y ausencia de mecanismos de evaluación. Aunque fundada en 1967 y

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

con personería jurídica reconocida, su gestión actual carece de una hoja de ruta estratégica que guíe su crecimiento (Constitución de la República del Ecuador, art. 382; Ley del Deporte, art. 6).

En la Liga Cantonal de Milagro donde se observa una débil gestión, debido a las malas administraciones anteriores, donde se evidencia la carencia de plan que marque mejor la trayectoria de la institución. No se trata sólo de una publicidad lejana, sino que debe responder mejor a un plan previo en base a objetivos reales y alcanzables. Por tal razón este sector deportivo profesional necesita renovarse siempre para poder manejar los cambios que representan un doble esfuerzo de su gestión para lograr organizaciones más ágiles y líderes en el sector, asimismo exige implementar las estrategias corporativas que auguren un éxito deportivo y empresarial. Entonces se busca contrarrestar las deficiencias de los gestores deportivos para que desarrollen estrategias potenciales que marquen el inicio de un cambio beneficioso para la entidad deportiva.

En este contexto, la presente investigación busca proponer una planificación estratégica orientada a mejorar la gestión deportiva de esta organización. La pregunta de investigación que guía el estudio es:

¿De qué manera la planificación estratégica puede mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro?

Este trabajo se justifica por la necesidad urgente de modernizar la gestión deportiva en espacios locales, por el vacío teórico y aplicado existente en el contexto ecuatoriano, y por el impacto potencial que una planificación bien diseñada puede tener en el bienestar institucional y social.

A través de un enfoque metodológico cuantitativo y un marco conceptual fundamentado, esta investigación propone una solución viable, contextualizada y respaldada teóricamente, que pueda ser aplicada no solo en Milagro, sino replicable en otras organizaciones deportivas del país.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

# Marco teórico

## Antecedentes

Un estudio realizado por González (2021) quien sostiene que la gestión del deporte en general tiene diferentes determinaciones dentro del desarrollo y avances fundamentales de este accionar, ya que uno de los ingredientes fundamentales, es el aspecto económico, los mismos que al ser canalizados por profesionales con un perfil idóneo a este importante campo. Este trabajo investigativo consta con los objetivos y estrategias para un desarrollo fundamental en mejorar la calidad de Gestión. Para tal razón se trabajó con antecedentes fundamentales, con un marco teórico sostenible para cristalizar la investigación, con aspectos justificativos y factibles para la consecución del problema a investigar.

El aporte principal de este trabajo investigativo determinó que existe una relación directa entre el perfil profesional y la gestión deportiva, llevando a coadyuvar e interaccionar promoviendo capacitaciones y evaluaciones continuas a personas con perfil idóneo a la actividad y administración deportiva con conocimientos en relaciones de grupo, con los medios de comunicación, relaciones públicas, mercadeo deportivo, procesos de recaudación de fondos, gestión de talento humano, y una actitud motivacional hacia todo los integrantes de los organismos deportivos, siguiendo estos lineamientos las entidades deportivas tendrán un visión futurista del deporte en nuestra provincia y así tener un plan de trabajo propio acorde a las necesidades de cada una de ellas.

Otro estudio realizado sobre la gestión deportiva municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del RÍMAC en Lima-Perú, fue realizado por Díaz (2017). Dentro de la problemática se encontró factores internos y externos que influyen de forma negativa en el desarrollo de la Masificación del Deporte en el Rímac, lo cual no permitió un avance progresivo del mismo.

La información estuvo respaldada con muestras estadísticas que nos llevan a conclusiones como que el presupuesto, la infraestructura y los recursos humanos influyen positivamente en el desarrollo de la Masificación Deportiva ya que fueron los mismos vecinos del Distrito del Rímac quienes opinaron al respecto. Es por ello que al identificarse tales realidades se concluye el siguiente trabajo de investigación con algunas recomendaciones para el beneficio de la Gestión Deportiva Municipal y el desarrollo de

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

la Masificación del Deporte con miras a tener en un futuro un Distrito más saludable y más activo físicamente.

El objetivo general del estudio buscó proponer la Planificación Estratégica para mejorar la Gestión Deportiva del Instituto Peruano del Deporte – Lambayeque. La metodología del estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, un total de 25 trabajadores conformaron la muestra, con la técnica de estudio la encuesta y como instrumento un cuestionario. Un 56% de los trabajadores calificaron como regular la gestión deportiva, de alta un 32% y el 12% de baja gestión deportiva, sus dimensiones se encontraron en un nivel regular; los activos (60%), estructurales (60%) y organizativos (48%). Se concluye que con la planificación estratégica lograría mejorar la gestión deportiva, mediante estrategias enfocadas en restructurar los activos, la estructura y la organización.

## Fundamentación teórica

### Gestión Deportiva

La Administración Deportiva como herramienta:

Henríquez (2020) menciona que, la administración es el proceso más importante tanto para las organizaciones como para las personas, ya que les permite manejar sus recursos de mejor manera, con lo cual pueden alcanzar sus objetivos con mayor facilidad.

En el caso de las organizaciones deportivas no es la excepción, pues la administración representa una herramienta fundamental para alcanzar el éxito. Debido a la gran cantidad de organizaciones deportivas que carecen de un documento que les brinde, con un lenguaje conocido, los elementos necesarios para llevar a buen puerto su destino.

El proceso de administración es cíclico y se desarrolla mediante cuatro pasos principales:

a) La planeación
b) La organización
c) La dirección
d) El control

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Debemos reiniciar la planeación y así sucesivamente, de tal manera que nunca pueda darse por cumplida.

Hoy en día uno de los ejemplos más claros de organización son los llamados "deportes de conjunto" en los cuales cada elemento guarda una posición y tiene determinadas responsabilidades que de llevarlas de la manera correcta les posibilita aspirar al triunfo.

**Funciones de la Gestión Deportiva:**

Salazar (2019) menciona que, la gestión deportiva está relacionada con las actividades que realiza un administrador, es decir, acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte. Esta se lleva a cabo mediante programas y proyectos dedicados al aprovechamiento y proyección del deportista, se visualiza en escenarios donde la inclusión de la administración deportiva es fundamental. El gestor deportivo tiene que hacer frente a las situaciones adversas y situaciones imprevistas que quedan al margen de una ejecución habitual, de tal modo que su participación se refleje en la mejora del entorno. Manifiesta que las funciones que componen a la gestión deportiva comprenden de:

a) La programación y control de proyectos deportivos es una actividad laboriosa cuyos éxitos serán semillero de talentos.
b) La comunicación y el marketing no corresponden directamente al deportista, sino que se trata de un plan de administración del gestor deportivo, el cual se encarga -entre otras cosas- de la estrategia de marketing que deberá estar dirigida a ensalzar la figura del deportista o de la institución.
c) La gerencia de clubes, ligas y federaciones deportivas atañen al gestor deportivo. Él es el encargado de dirigir todo lo que respecta a la correcta planeación y ejecución de la institución; en él se cifran los éxitos o fracasos. Si bien es cierto que los protagonistas son los deportistas, los primeros responsables serán siempre los dirigentes.
d) Un buen gestor deportivo deberá participar en decisiones como la contratación de entrenadores y jugadores en el caso de que se trate de un deporte en conjunto; delegará responsabilidades y estar pendiente del desarrollo del deportista o institución.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

**Importancia y trascendencia de la Gestión Deportiva:**

Las organizaciones deportivas ya han asimilado la necesidad de adoptar criterios de gestión en su quehacer cotidiano. El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria, ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes y trascendentes (Zambrano, 2017):

a) La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos deportivos por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos y también económicos, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción.

b) Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar. En el texto se exponen los que se consideran más relevantes, acompañados de algunas ideas o reflexiones.

c) La sencillez característica de la práctica deportiva entendida en su acepción más global de hace apenas unas décadas, contrasta con la complejidad que envuelve a esta actividad humana en la actualidad.

d) La eclosión que ha experimentado en estos años la actividad física ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta creciente demanda, de manera eficiente y no solamente eficaz. En definitiva, el deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos, como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas, englobadas en torno al concepto gestión.

e) A diferencia de otras áreas integradas en el Sistema Deportivo como puedan ser los sistemas y subsistemas de entrenamiento, preparación física, didáctica, metodología, táctica, y un largo etcétera, los procedimientos en la gestión no pueden ser de aplicación universal. En gestión, el conjunto de factores que intervienen está 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, este desempeño profesional, y obligan, en cada caso, a adecuarlos a la propia realidad, a la

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

idiosincrasia del lugar. Desde esta perspectiva surge las siguientes ideas de lo que es un Gestor Deportivo (González, 2020):

a) Un gestor deportivo es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal.

b) Un gestor deportivo es quien lleva a cabo, con preparación conveniente, los cometidos de la gestión.

Y como consecuencia del texto anterior, se plantea la cuestión del bagaje de conocimientos que debe poseer el gestor deportivo:

a) Administración, organización, legislación y economía/finanzas.

b) Dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas.

c) Mantenimiento y nuevas tecnologías, como proceso de datos estadísticos (Informática, etc.).

d) Estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia de encuadramiento del personal (trabajo en equipo).

Así mismo, como cualidades personales requeridas para ejercer este desempeño, se consideraron las siguientes:

a) Capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, previsión, hacerse respetar.

b) La figura del gestor deportivo se perfila, pues, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte.

**Metodología**

La metodología de la investigación es un componente esencial que guía el proceso científico y asegura la coherencia entre los objetivos, el diseño y los resultados esperados. En este estudio, se optó por una metodología cuantitativa de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, adecuada para analizar la gestión deportiva de una institución sin manipular las variables en estudio.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

La investigación se clasificó como cuantitativa, dado que se centró en la recolección y análisis de datos numéricos para describir las condiciones actuales de la gestión deportiva en la Liga Cantonal de Milagro. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), este enfoque permite medir fenómenos y analizar relaciones entre variables, brindando objetividad al proceso investigativo.

El diseño fue descriptivo y no experimental, lo cual implica que los datos fueron recolectados tal como se presentaban en el entorno natural, sin intervenir ni manipular variables (Sampieri et al., 2014). Asimismo, se adoptó un corte transversal, ya que la información se obtuvo en un momento único en el tiempo, permitiendo conocer el estado actual de la institución en materia de planificación y gestión deportiva.

**Población y muestra**

La población estuvo conformada por directivos, personal técnico-administrativo y miembros vinculados a la gestión de la Liga Cantonal de Milagro, quienes cumplen funciones clave en la planificación, coordinación y control institucional.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se seleccionó intencionalmente a aquellos actores con mayor conocimiento y experiencia dentro de la organización. Esta técnica es apropiada en investigaciones aplicadas donde el universo es reducido y el acceso a los sujetos clave está garantizado (Creswell, 2014).

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas principales:

Encuesta estructurada: Se diseñó un cuestionario cerrado con ítems relacionados a las dimensiones de la gestión deportiva (planificación, organización, dirección y control) y la planificación estratégica (análisis interno, formulación de objetivos, ejecución y evaluación). Los ítems fueron desarrollados con base en modelos teóricos como el de Henríquez (2020) y Parra y Paredes (2020), y validados por juicio de expertos.

Revisión documental: Se realizó un análisis de documentos institucionales (estatutos, reglamentos, actas, informes internos) para comprender el contexto normativo, organizativo y operativo de la Liga. Esta técnica complementó la visión empírica con información secundaria relevante (González, 2021).

**Análisis de datos**

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Los datos obtenidos fueron organizados en matrices de análisis y procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes como medidas básicas. Este tipo de análisis permitió identificar patrones comunes, detectar falencias en la gestión actual y establecer líneas de base para la propuesta de planificación estratégica.

La información fue interpretada a partir de categorías teóricas previamente establecidas, en correspondencia con los objetivos específicos del estudio. De este modo, se garantizó la validez interna y la coherencia lógica de los resultados con la propuesta final.

## Resultados

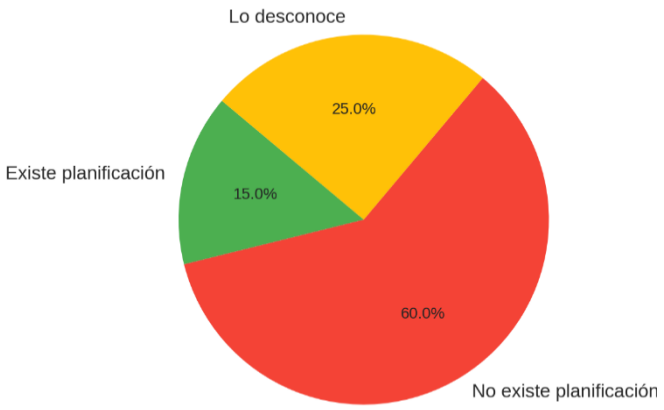
El análisis de los datos recolectados a través de encuestas y revisión documental permitió diagnosticar el estado actual de la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro, identificando tanto fortalezas como debilidades estructurales, organizativas y estratégicas. A continuación, se presentan los resultados agrupados según las dimensiones clave evaluadas:

### Diagnóstico de la gestión actual

Los resultados muestran que la gestión deportiva presenta un bajo nivel de estructuración administrativa. El 60% de los encuestados considera que no existe un plan institucional vigente que oriente las actividades de la Liga, mientras que un 25% lo desconoce y apenas el 15% afirma que sí existe algún tipo de planificación, aunque informal o desactualizada.

**Figura 1**

**Título:** *Existencia de planificación estratégica en la Liga Cantonal de Milagro*




Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

**Nota:** Esta figura muestra la percepción de los encuestados respecto a la existencia de una planificación estratégica formal en la institución. La mayoría afirma que no existe o no tiene conocimiento de ella.

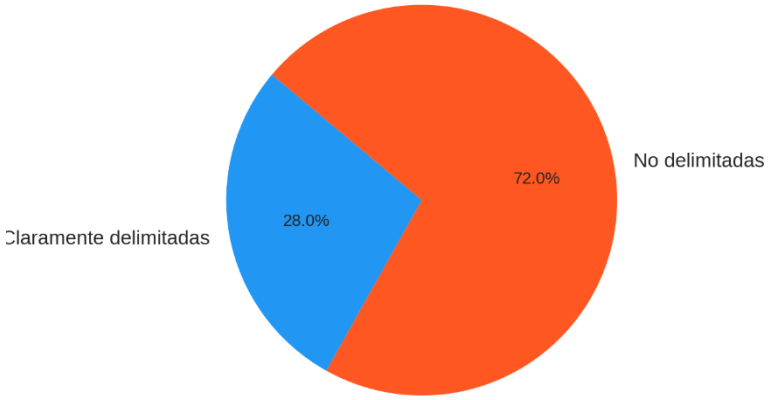
Asimismo, se identificó una ausencia de objetivos estratégicos definidos, lo cual limita la toma de decisiones informadas y la evaluación del desempeño institucional. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Henríquez (2020), quien señala que, sin planificación, la administración deportiva tiende a operar de forma reactiva y desorganizada.

**Componentes organizacionales**

Respecto a los componentes estructurales, el 72% de los participantes afirmó que la asignación de responsabilidades no está claramente delimitada, lo que genera duplicidad de funciones y vacíos operativos. En términos de recursos humanos, se observó una falta de personal capacitado en áreas clave como planificación, marketing deportivo y administración financiera, ratificando lo planteado por González (2021) sobre la necesidad de profesionalizar la gestión deportiva.

**Figura 2**

**Título:** *Claridad en la asignación de responsabilidades*




**Nota:** La mayoría de los participantes considera que las funciones dentro de la Liga no están claramente asignadas, lo que evidencia una debilidad estructural.

En cuanto a la infraestructura, los encuestados expresaron que las instalaciones deportivas existentes no están adecuadamente mantenidas ni modernizadas, lo cual afecta el desarrollo de actividades formativas y competitivas. Este aspecto también fue

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

identificado por Díaz (2017) como un factor limitante en la masificación y calidad del deporte local.

**Percepción sobre la necesidad de planificación estratégica**

El 95% de los encuestados coincidió en que la implementación de una planificación estratégica es necesaria y urgente para mejorar la gestión institucional. Las opiniones recogidas resaltan la importancia de establecer una hoja de ruta clara, con metas medibles y mecanismos de seguimiento.

Los participantes manifestaron que dicha planificación debe enfocarse en:

- Mejorar la estructura organizativa.
- Definir indicadores de rendimiento.
- Promover la transparencia y rendición de cuentas.
- Fortalecer la imagen institucional ante la comunidad.

Estos resultados refuerzan la necesidad de aplicar modelos como los propuestos por Parra y Paredes (2020), que estructuran la planificación en fases lógicas de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación.

**Validación de la hipótesis**

Los datos obtenidos respaldan la hipótesis general del estudio: la planificación estratégica puede mejorar significativamente la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro. Las percepciones institucionales revelan que la falta de planificación ha sido un factor limitante en el desempeño institucional, y que su implementación representaría una oportunidad concreta de transformación organizacional.

## Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio revelan una problemática común en muchas organizaciones deportivas locales: la ausencia de una planificación estratégica formal y sistemática. En el caso de la Liga Cantonal de Milagro, esta situación se traduce en una gestión improvisada, con debilidades evidentes en la asignación de responsabilidades, la formulación de objetivos institucionales y la implementación de mecanismos de evaluación.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por González (2021), quien sostiene que la falta de perfiles profesionales adecuados en la gestión deportiva conduce a procesos desestructurados y de baja eficiencia. La inexistencia de una cultura organizacional orientada a la planificación impide que la institución anticipe riesgos, aproveche oportunidades o responda adecuadamente a las demandas del entorno.

Asimismo, Salazar (2019) enfatiza que la gestión deportiva va más allá de la ejecución de actividades físicas o recreativas; implica planificar, organizar, dirigir y controlar recursos, personas y procesos, todo lo cual requiere estructuras sólidas, objetivos estratégicos y liderazgo técnico. En este sentido, la Liga presenta una clara disociación entre la operatividad institucional y los principios básicos de gestión organizacional.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, autores como Peñafiel, Pibaque y Pin (2019) y Parra y Paredes (2020) coinciden en que esta herramienta permite a las organizaciones definir una visión de futuro, establecer metas alcanzables y orientar todos los esfuerzos hacia objetivos comunes, optimizando el uso de recursos y fortaleciendo su sostenibilidad. La carencia de esta planificación en la Liga compromete no solo la eficiencia operativa, sino también la proyección institucional y su legitimidad frente a la comunidad.

El 95% de los actores institucionales consultados manifiestan la necesidad urgente de implementar una planificación estratégica, lo cual refuerza lo afirmado por Leyva y Cavazos (2018), quienes indican que este proceso no solo organiza los esfuerzos internos, sino que mejora la toma de decisiones, la coordinación interdepartamental y la evaluación de resultados.

Por otra parte, el análisis documental muestra que si bien la Liga tiene personalidad jurídica y autonomía según lo estipulado en el artículo 382 de la Constitución del Ecuador y el artículo 6 de la Ley del Deporte, esta base legal no se ha traducido en una estructura administrativa eficiente. Esta contradicción entre el marco normativo y la gestión práctica también ha sido observada por Henríquez (2020), quien señala que muchas instituciones deportivas latinoamericanas operan con escasa articulación entre lo legal, lo técnico y lo organizativo.

Un aspecto crítico evidenciado en el estudio es la ausencia de indicadores de desempeño institucional, lo cual impide establecer mecanismos de control y mejora continua. Según

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

la norma ISO 9001:2015 (2018), la gestión de calidad requiere establecer procesos medibles que permitan prevenir errores antes de que ocurran. La Liga, al no contar con una cultura de evaluación, limita su capacidad para aprender institucionalmente y evolucionar hacia modelos más eficientes.

Finalmente, la percepción compartida por los participantes sobre la importancia de una planificación estratégica evidencia una oportunidad de cambio institucional. Alvites (2021) demostró en un estudio aplicado al Instituto Peruano del Deporte que la planificación estratégica no solo mejora los procesos administrativos, sino también incide positivamente en la percepción de los usuarios, el clima laboral y los resultados deportivos. Esta experiencia refuerza la aplicabilidad y pertinencia de la propuesta formulada para la Liga Cantonal de Milagro.

En conjunto, los hallazgos empíricos, respaldados por la teoría, permiten afirmar que la implementación de una planificación estratégica es una condición necesaria para el fortalecimiento institucional de la Liga, así como para el desarrollo sostenible del deporte en el cantón. Esta planificación debe ser asumida como un proceso continuo y participativo, que articule la visión de los actores clave, permita definir prioridades y garantice mecanismos de evaluación y mejora permanente.

Implicaciones prácticas y recomendaciones

Los resultados de esta investigación no solo evidencian la necesidad de una transformación institucional en la Liga Cantonal de Milagro, sino que permiten establecer lineamientos concretos para una intervención estratégica sostenible, alineada con principios de gestión moderna y buenas prácticas deportivas.

**Implicaciones prácticas**

Fortalecimiento de capacidades institucionales: La implementación de una planificación estratégica impulsará el desarrollo de competencias organizativas, como la toma de decisiones basada en evidencia, la rendición de cuentas y la gestión por resultados. Esto impactará positivamente en la eficiencia operativa, la credibilidad pública y el desempeño deportivo.

Transición hacia una cultura organizacional planificada: Introducir procesos sistemáticos de planificación ayudará a institucionalizar una cultura de previsión, evaluación y mejora continua, superando la gestión improvisada que actualmente prevalece.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Alineación con marcos normativos nacionales: La planificación estratégica permitirá que la Liga se articule mejor con las disposiciones de la Ley del Deporte y los lineamientos de los entes reguladores, facilitando el acceso a financiamiento público y cooperación interinstitucional.

Modelo replicable: La experiencia metodológica de este estudio puede adaptarse a otras organizaciones deportivas de carácter cantonal o provincial que enfrenten limitaciones similares, promoviendo estándares mínimos de gestión institucional.

**Recomendaciones Operativas**

A partir del diagnóstico realizado y los referentes teóricos consultados, se proponen las siguientes recomendaciones técnicas:

Formular e institucionalizar un Plan Estratégico Deportivo (PED) a cinco años, estructurado en fases: diagnóstico, definición de misión-visión-valores, formulación de objetivos estratégicos, diseño de estrategias funcionales y establecimiento de indicadores de evaluación (Parra & Paredes, 2020).

Capacitar al personal directivo y técnico en planificación estratégica, gestión organizacional y administración deportiva, utilizando metodologías activas y asesoría especializada (González, 2020; Henríquez, 2020).

Establecer un sistema de evaluación de desempeño institucional, con indicadores mensurables que permitan valorar el cumplimiento de metas, identificar desviaciones y adoptar decisiones correctivas en tiempo real (ISO 9001:2015, 2018).

Crear una unidad de planificación y seguimiento dentro de la estructura orgánica de la Liga, con autonomía técnica y responsabilidad directa en la implementación del plan estratégico.

Desarrollar alianzas interinstitucionales con gobiernos locales, universidades y federaciones deportivas que apoyen técnica y financieramente la ejecución del plan.

Promover una gestión participativa, incluyendo a entrenadores, deportistas, padres de familia y otros actores en el diseño y validación de la planificación, fortaleciendo así la legitimidad social del proceso.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

## Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar que la falta de planificación estratégica constituye una de las principales debilidades en la gestión de la Liga Cantonal de Milagro, afectando su desempeño institucional, operativo y deportivo. A través de un enfoque cuantitativo-descriptivo y el análisis de percepciones internas, se logró diagnosticar con precisión la ausencia de estructuras administrativas consolidadas, la indefinición de roles, y la carencia de objetivos estratégicos claros.

Los resultados confirman la hipótesis general del estudio: la implementación de una planificación estratégica contribuye significativamente a mejorar la gestión deportiva. Esta conclusión se sustenta tanto en la evidencia empírica obtenida mediante encuestas como en el respaldo teórico que diversos autores ofrecen sobre la relación entre planificación, eficiencia institucional y sostenibilidad organizacional (Henríquez, 2020; González, 2021; Alvites, 2021).

En este sentido, el estudio permitió:

- Diagnosticar el estado actual de la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro.
- Identificar debilidades estructurales, organizacionales y funcionales que obstaculizan su desarrollo.
- Establecer que existe una alta disposición institucional para adoptar una planificación estratégica.
- Formular una propuesta técnica viable que puede ser adaptada y replicada en otras organizaciones similares.

Asimismo, se constató que la profesionalización de la gestión deportiva, a través de la capacitación del personal y la adopción de herramientas modernas de administración, es fundamental para lograr una transformación sostenible. La planificación estratégica, en este contexto, no es solo una herramienta técnica, sino un instrumento de cambio institucional y de mejora continua.

En conclusión, este estudio constituye un aporte teórico-práctico al campo de la gestión deportiva local, proponiendo una hoja de ruta para transitar desde la improvisación hacia una administración estratégica, orientada a resultados, participación y transparencia. Su

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

implementación efectiva dependerá del compromiso de los actores institucionales y del acompañamiento técnico que se logre articular a nivel local y nacional.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

## Bibliografía

Alvites, M. (2021). Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva del Instituto Peruano del Deporte - Lambayeque. Chiclayo-Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68617/Alvites_RMMDS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Creswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Díaz, & Salazar. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Revista Podium. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692021000100019

Díaz, M. (2017). La gestión deportiva municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del RÍMAC. Lima-Perú. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1861/TESIS%20-

Fernández, Martínez, & Ngono. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932019000100254

González, P. (2021). El perfil profesional en la gestión deportiva. Ambato. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32878/1/2.TESIS%20FINAL

González, P. (2021). El perfil profesional en la gestión deportiva. Universidad Técnica de Ambato.

González. (2020). Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos. Obtenido de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion

González. (2020). Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos. Obtenido de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Henríquez, P. (2020). Cómo influye la gestión deportiva en la formación del deportista escolar en el liceo mixto los andes. Santiago. Obtenido de https://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/14444/a130467_Henriquez

Henríquez, P. (2020). Cómo influye la gestión deportiva en la formación del deportista escolar en el liceo mixto los andes. Universidad Andrés Bello, Chile.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

ISO 9001:2015. (2018). Gestión de la Calidad. Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/quiere-saber-lo-que-significa-la-gestion-de-calidad/

Leyva, & Cavazos. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. México. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003

Parra, & Paredes. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. Obtenido de https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1541/1761

Parra, M., & Paredes, D. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Revista INNOVA.

Peñafiel, Pibaque, & Pin. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Manabí. Obtenido de https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141

Pérez, & Barberán. (2021). Control administrativo en la gestión pública. Revista Multidisciplinar Ciencia Latina. Obtenido de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/224

Salazar. (2019). Análisis comparativo de la gestión de eventos deportivos desarrollados durante una jornada oficial. Quito. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15989

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

Zambrano. (2017). ocumento de estudiopara la organizacióndeportiva. Caso estudiantes de la Universidad Técnica del Norte. Ecuador. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/736/pdf_532

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional

# *CERTIFICADO DE PUBLICACIÓN*

***LA REVISTA MULTIDISCIPLINAR DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ASCE MAGAZINE***

***CERTIFICA QUE LOS AUTORES.***

**Joe Stanley Navarro Chávez**
https://orcid.org/0009-0001-3025-199X
Universidad Estatal de Milagro

**Carlos Leonidas Yance Carvajal**
https://orcid.org/0000-0002-2099-8774
Universidad Estatal de Milagro

**Mario Alfredo Fernández Solís**
https://orcid.org/0009-0001-9648-3670
Universidad Estatal de Milagro

***Tema: Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva de la Liga Cantonal de Milagro.***

Presentaron ante el Comité Editorial de la Revista Científica Multidisciplinar **ANNALS SCIENTIFIC EVOLUTION (ASCE)** con **ISNN 3073-1178** soportada en la plataforma Open Journal System, el artículo científico de título.

El mismo que fue sometido a evaluación por pares ciegos, quienes declararon la aprobación del artículo científico para su publicación en el V.4, Núm.2 correspondiente a la periodicidad Abril-Junio 2025 de frecuencia continua.

Se podrá visualizar en la dirección https://doi.org/10.70577/ASCE/1053-1074/2025

Fecha de recepción: 2025-04-12/Fecha de aceptación: 2025-05-12/Fecha de publicación: 2025-06-16

Editor en Jefe

Ing. Mg. Darwin Pico

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

*¡Evolución académica!*

@UNEMIEcuador