# Conocimiento sobre administración deportiva en el profesional educador físico

## *Knowledge about sportive management in the professional physicist instructor*

**MSc. Patricia Janella Salgado-Ortiz, https://orcid.org/0000-0002-5366-7330**

*patricia.salgado@utelvt.edu.ec*

**MSc. Andrea Gabriela Cortés-Gutiérrez, https://orcid.org/0000-0003-2831-5947**

*andrea.cortes.guitierrez@utelvt.edu.ec*

**MSc. Francisco Abel Gresely-Santi, https://orcid.org/0000-0003-0684-2121**

*francisco.gresely@utelvt.edu.ec*

**Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, Ecuador**

**Recibido:** mayo, 2021 **Aceptado:** agosto, 2021

**Resumen**

El objetivo de la investigación es aportar conocimientos sobre administración deportiva en el educador físico, por la necesidad de ampliación de su perfil laboral y sus funciones de trabajo en la dirección. Actualmente existe un interés por la administración en la educación superior, para el el mejoramiento de la calidad de sus programas. Se resalta la administración como elemento de formación cotidiana del profesional de la actividad física, y su forma de intervención en esta área. Fueron empleados los métodos inductivo deductivo, el análisis- síntesis, etc. Los beneficios obtenidos son la utilización de la evaluación para mejorar la calidad de la gestión deportiva, y para detectar las áreas deficitarias del ejercicio. Esto eleva el desempeño individual del responsable de la dirección y de los demás integrantes de la organización, e implica una reflexión constante sobre el saber en el ejercicio de la investigación permanente.

**Palabras clave**: Administración deportiva; Educador Físico; Formación profesional.

**Abstract**

The objective of this research is to apport knowledges about sportive management in the physicist instructor, because of the need of extension of his professional profile and functions in the direction's area. Nowadays there is an interest by the management in the universities, looking for the best quality of its syllabus's programs. Management is an important element of the physicist instructor's daily formation, as well as his intervention way in this area. In this research are used methods such like Inductive-deductive, analysis- synthesis, etc. The benefits of the research are the use of evaluation in order to have a best quality in sportive exertion, and detection of deficiency's areas in the exercise. This knowledge elates the individual performance of direction's responsible an of the others members in the organization, and it also involves a constant thought about the knowledge and learning in the permanent research.

**Keywords:** Sportive management, Physicist instructor, Professional profile.

**Introducción**

Cada vez es más claro que la Educación Física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades. Varias universidades ecuatorianas, entre ellas la Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios, y que lo está haciendo en el marco de la actual coyuntura en lo tocante al fenómeno de la globalización de la economía, que ha suscitado la necesidad de ir reacomodando todas nuestras estructuras.

La "educación física, el deporte y la recreación no escapan a esta tendencia y es a través de la administración deportiva que tenemos que abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector". (Welsch Glenn A. 2017).

En nuestro país tradicionalmente se ha aceptado que cualquier persona, independiente de su formación académica (médico, ingeniero, zootecnista), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber. De ahí la importancia de compartir ideas en este sentido.

En las economías más desarrolladas el número de empleos generados por el sector de servicios supera los generados por el de la producción. El deporte también está inscrito en esta dinámica. En este sentido se podrá presentar el deporte como una actividad de múltiples manifestaciones: fútbol, baloncesto, judo, entre otras, pero también como una actividad con variedad de fines: educativo, recreativo, competitivo, económico. En consecuencia, se proponen múltiples vías de acceso a él, caminos para abordar su estructuración, organización y gestión.

Cagigal (2015) establece una clasificación dicotómica entre deporte praxis y deporte-espectáculo, y Park J. y Beverly R. (2014), presenta un esquema que, partiendo de la población y a través de un filtro de carácter institucional, propone seis grandes grupos de distribución de la práctica deportiva:

- el deporte salvaje o actividad no relegada en el marco natural
- el deporte corporal (manifestación estética)
- el deporte de masas (federado/relación social)

- el deporte de ocio institucionalizado (ocio activo)
- el deporte educativo y
- el deporte municipal: como servicio

Ante este abanico de manifestaciones, "las tareas que incumben a los dirigentes deportivos son dispares: a unos atañe una función de prestigio o protagonismo político", a otros corresponde una "tarea educativa de organización y desarrollo social, de facilitación del ocio o de participación comunitaria". Sin embargo, "son estas estrategias de intervención en nuestro quehacer, las que posibilitarán decidir cuál de esos caminos seguir". (Gutiérrez Betancourt 2018, p. 102).

La administración, como se concibe hoy, "es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas". Desde la antigüedad conceptos como "autoridad han sido utilizados por estructuras políticas sociales, militares y religiosas". Sin embargo, la llamada "ciencia de la administración sólo surgió a principios del siglo XX y fue un suceso histórico de gran trascendencia". (Gutiérrez Betancourt 2018, p. 103).

Acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros empresarios influyeron para que se reflexionara sobre cómo mejorar los sistemas de producción.

Asumimos de Chiavenato I. (2015) la administración como:

> (…) dirección, tendencia, ministrar (subordinación, obediencia), tiene actualmente una connotación diferente a la proveniente de esta etimología. El propósito de la administración es interpretar los objetivos de una organización y transformarlos en acción organización al por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada. La administración exige acciones y debe concentrarse en los resultados. (p. 23)

Las etapas del proceso administrativo, definidas por autores como Stoner, M. (2010), Chiavenato I. (2015) coinciden en plantear:

- **Planear.** Determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos. La planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la cima organizacional; táctica, es decir, proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de departamento; u operacional, o sea, efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas,

procedimientos y normas. Si los planes se relacionan con los métodos, se denominan procedimientos; si se relacionan con el dinero, presupuestos; si conciernen al tiempo, programas, y si se centran en los comportamientos, reglamentos.

- **Organizar** (como proceso administrativo). Agrupar las actividades adecuada y lógicamente. La autoridad debe ejercerse de manera que no promueva conflictos.
- **Dirigir.** Hacer que las cosas marchen y acontezcan, dinamizar la organización activa sobre el recurso humano.
- **Controlar.** Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Otras

- **Información:** Determina la forma de presentación de la información (incluida las orientaciones, instrucciones, normativas y otras) para su comunicación y/o divulgación efectiva. Establece los datos que de manera necesaria, imprescindible y sistemática, deberán ser utilizados durante el proceso de dirección. Determina la forma de registrar (nivel de detalle), procesar, almacenar y proteger la información, constituye la base para la toma de decisiones.
- **Estimulación:** Establece los criterios para la implementación de la emulación y el empleo acertado del estímulo como método de dirección. Determina el tipo de estímulo y su correspondencia con: el propósito que persigue su empleo, las necesidades de las personas a las cuales va dirigido y las circunstancias en que será empleado. Aporta la dinámica al proceso de dirección a partir de la incidencia que en ella tienen los elementos de carácter sociosicológico.

La función de un administrador es lograr que las cosas se hagan bien a través de las personas. Ahora bien, para la actividad física, es necesario pensar la administración como elemento de formación del profesional en el quehacer cotidiano y la forma de intervención en esta área específica del conocimiento. Las razones expuestas nos conllevan a formular el siguiente **problema científico**: ¿cómo perfeccionar el conocimiento de la administración deportiva por parte de los estudiantes educadores físicos?

Atendiendo al problema de investigación se propone como **objetivo**: aportar conocimientos sobre administración deportiva en el educador físico partiendo de la creciente necesidad de que se desenvuelva profesionalmente este campo, ampliando su perfil laboral y sus funciones de trabajo en los procesos que dirige.

Esta reflexión tiene como fin invitar a construir una cultura organizacional de la estructura administrativa de la educación física, la recreación y el deporte, en la medida en que tomar consciencia de los vacíos existentes en este campo, permite reconstruir los objetivos de dicha estructura y avanzar en el logro de metas.

**Material y métodos**

Para el desarrollo de esta investigación se escogió una población de 25 estudiantes de la Universidad Técnica "Luis Vargas Torres", de Esmeraldas, Ecuador. La muestra coincide con la población y fue escogida de manera aleatoria. El estudio se realizó en el periodo de impartición de la asignatura a la Administración General, se detecta una necesidad institucional de actualizar la estructura curricular y funcional, dado que en los últimos años los procesos investigativos que se han gestado en el contexto local son escasos. Esto se evidencia en las pocas publicaciones que se encuentran, y en este sentido, los contenidos no se desprenden de producciones científicas propias.

La asignatura, partiendo de lo expuesto en el Formato institucional del sílabo (currículo de carrera) expresa que: "toda persona debería tener conocimiento sobre Administración para el desarrollo de sus actividades". "Una vez que el ser humano se plantea metas y que éstas no pueden ser cumplidas de manera individual, la administración se convierte en una herramienta esencial que permite coordinar esos esfuerzos individuales para alcanzar la meta". Una vez que se ha logrado "confiar en el esfuerzo de equipo y que las organizaciones han comenzado a crecer, los administradores han cobrado un rol importante para cristalizar todos los propósitos". (Salgado Ortiz P. 2021, p. 2).

La presente materia tiene como finalidad proporcionar a los estudiantes el conocimiento administrativo, a través de las diferentes teorías de la Administración y sus perspectivas futuras, para que de esta manera se asuma una actitud crítica en el ejercicio práctico de la profesión en sus diversas áreas.

Para una mejor estructuración investigativa se emplearon los siguientes métodos teóricos:

- **Inductivo deductivo:** fue utilizado en todo el proceso de investigación.
- **Análisis- síntesis:** se utilizó en el proceso de fundamentación teórica en la consulta de las fuentes bibliográficas.
- **Sistémico estructural:** para la conformación de la propuesta.

Entre los métodos empíricos se empleó

- La **observación:** de actividades que se desarrollan para determinar las principales manifestaciones que se presentan en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- El **Análisis documental** para la revisión de planes y programas que se emplean.

Entre los **ambientes virtuales** empleados en el desarrollo investigativo aparecen:

- Plataformas Virtuales (Classroom – Meet - Zoom
- Sitios Web
- Internet Fijo - Zonas Wifi
- Bibliotecas Virtuales
- Redes Sociales

**Instrumentos** aplicados en la propuesta:

- Proyector
- Laptop
- Celulares
- Libros digitales
- Libretas de apuntes
- Libros físicos (formato papel)

**Resultados**

***Gestión deportiva***

Se define como la suma de operaciones, técnicas comerciales y de mercadeo, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en la entidad

deportiva. Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo o corporación deportiva. Cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar tendrá que velar básicamente por:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales
- Manejar el recurso humano, y
- Manejar el recurso financiero, en términos generales.

**Tareas de un administrador**

Los grandes entrenadores insisten en lo fundamental: las habilidades y las jugadas básicas que hacen que un equipo sea ganador constante, los grandes administradores o gerentes generales hacen lo mismo. Partiendo de los postulados de Andrail Person E. (2020), se definieron como tareas básicas de los gerentes generales, a enseñar al estudiantado, las siguientes: "moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones".

Estas tareas son las que ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad. Estas conceptualizaciones se extrapolan de la siguiente manera:

**Tabla No. 1 Tareas de administración y porciento de modificación de la actividad**

| No. 1 | Aspectos | Modificación a lo existente |
|---|---|---|
| 1 | Moldear el ambiente de trabajo implica establecer normas de rendimiento que definan la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva. | 65% |
| 2 | Indagar y responder conjuntamente con el personal qué clase de organización queremos, y cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional en términos del sentido de pertenencia organizacional. | 76% |
| 3 | Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de estos. | 78% |
| 4 | Asignar los recursos pensando como los propietarios de dicha organización. | 98% |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Seleccionar un personal con características de liderazgo y darle participación conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.<br>Organizar en torno a las personas más que según los principios o conceptos. | 59% |
| 6 | Supervisar las operaciones y la ejecución. | 87% |

Estas tareas no pueden estar descontextualizadas de factores externos legales, políticos, antropológicos, sociales, culturales, ni de factores internos como los procedimientos, el sistema de valores de la organización y los objetivos organizacionales.

**Administración deportiva**

Se define la organización deportiva como una entidad social, con objetivos claros y límites bien definidos envuelta en la industria del deporte, según lo cual se debe entender la organización deportiva como una industria en donde hay unos objetivos y metas claras que se deben alcanzar mediante diferentes procesos administrativos. Por medio de la aplicación de conceptos administrativos en el campo deportivo, se permite el alcance de objetivos en las diferentes organizaciones ocupadas del deporte. La administración deportiva se debe comprender como una disciplina distante de las ciencias deportivas, pues esta presenta unas particularidades y necesidades especiales, que hacen que su enfoque varíe y que se deban aplicar elementos como la investigación constante para llegar a un correcto desempeño de las distintas actividades que se deben desarrollar desde este campo.

Se propone que la administración deportiva sea estudiada y aplicada de forma aislada al deporte, pues ésta se dedica más al alcance de los objetivos de las organizaciones, mientras que el deporte se enfoca al alcance de objetivos competitivos o lúdicos de los individuos y las comunidades.

Uno de los de mayor preocupación en la actualidad en las asignaturas de Administración Deportiva, radica en cómo hacer mejor el ejercicio de la dirección, siendo uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño. El problema afecta no tan solo al quehacer deportivo, sino también es materia de interés de los más diversos campos de desempeño. Las entidades deportivas carecen en la actualidad de instrumentos adecuados destinados a medir el desempeño de

los máximos responsables de su dirección. En este sentido, el reto propuesto está enfocado a dos aspectos:

- por un lado proponer instrumentos que permitan establecer la calidad del desempeño directivo detectando las deficiencias
- asumir las necesidades de perfeccionamiento adecuadas a cada caso.

Cuando se plantea el concepto de evaluación, "encontramos uno de los campos más complejos y problemáticos, por lo que, por una parte, no resulta extraño que las evaluaciones en las entidades deportivas sean prácticamente inexistentes", y por otra, se tiende a pensar que éstas "se pueden desarrollar de forma general, con un notable desconocimiento referente sobre sus implicaciones, lo cual genera una amplia problemática", dada la amplitud de aspectos que se pueden evaluar. González Orb (2020). La siguiente tabla No. 2 ilustra los aspectos desarrollados en la evaluación docente:

**Tabla No. 2 Aspectos desarrollados en la evaluación docente**

| Aspectos a evaluar | Resultados antes de aplicada la propuesta | Resultados luego de aplicada la propuesta |
|---|---|---|
| Importancia de la dirección | Baja | Alta |
| Principios de la dirección | Baja | Alta |
| Liderazgo | Baja | Alta |
| Comunicación | Baja | Alta |
| Factor humano | Media | Media |
| Grupos y equipos de trabajo | Baja | Alta |
| Autoridad | Baja | Media |
| Supervisión | Media | Alta |
| Toma de decisiones | Baja | Media |
| Negociación y conflicto | Media | Alta |

Para las consideraciones obtenidas se tomaron en cuenta los siguientes ítems:

El estudiante será capaz de: (Objetivo, logro o resultado de aprendizaje)

- Determinar las principales características de la administración y su utilidad dentro de las organizaciones deportivas.

- Identificar las etapas que se llevan a cabo y las características de cada una de ellas para una correcta administración en las organizaciones deportivas.
- Identificar situaciones internas y externas de la empresa deportiva que puedan generar inconvenientes retrasando el normal desarrollo de las actividades y procesos.
- Definir los mejores mecanismos para una adecuada administración deportiva, en dependencia del tipo de organización y sus características, para la obtención de mejores resultados.
- Aplicar los conocimientos adquiridos sobre la administración deportiva para identificar situaciones y aportar con posibles soluciones.
- Interactuar con sus compañeros para el intercambio de ideas y conocimientos a través de debates sobre los temas analizados.

La siguiente tabla No. 3 ilustra las principales modificaciones obtenidas luego de aplicada la propuesta. Los aspectos evaluados son los descritos anteriormente.

**Tabla No. 3 principales modificaciones obtenidas luego de aplicada la propuesta**

| Actividades | Antes | Después |
|---|---|---|
| No 1 | 56% | 89% |
| No. 2 | 76% | 95% |
| No. 3 | 58% | 87% |
| No. 4 | 81% | 98% |
| No. 5 | 91% | 99% |
| No. 5 | 67% | 83% |

**Discusión**

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se propone un reconocimiento a la administración deportiva en el profesional educador físico cuyos objetivos radiquen en la mejora de la gestión de las entidades. Para ello, se ha de evaluar dimensiones tales como, planificación, organización, dirección, evaluación, control, clima organizacional, perfeccionamiento, y finanzas, dejando atrás la concepción de medir la labor de gestión sólo mediante los rendimientos deportivos alcanzados.

De esta manera se supera la mirada de Cagigal (2015); Park J. y Beverly R. (2014); Welsch Glenn A. (2017) y Gutiérrez Betancourt (2018) desde una novedad en el

proceso de gestión ya que su administración e implementación en los niveles deportivos ha sido escasa, dado el exiguo nivel de conocimiento que se ha tenido.

La ventaja de la propuesta es que ésta representa una modalidad que tiene un carácter individual y otorga a cada individuo la oportunidad de manifestarse tal cual es, que garantiza su éxito para establecer procedimientos destinados a estimular la participación de los involucrados en el proceso acorde a cada idiosincrasia. Ésta constituye una de las principales ventajas de su aplicación en el contexto deportivo, y permite detectar tanto las fortalezas como las debilidades. Da la oportunidad de asumir resultados, asumiendo como esencial que éstos sean tomados con espíritu crítico, pues lo que se evalúa es el propio desempeño.

El análisis de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones formativas señala el inicio de identificación de las causas que expliquen los resultados de la dirección. No obstante, es conveniente obtener información sobre otros componentes intervinientes a fin de conocer en qué medida estos afectan, favorecen o perturban el logro de las metas propuestas por la dirección de la entidad.

Al revisar la fundamentación epistemológica sobre administración deportiva, se encuentran varias publicaciones como las de Gutiérrez Betancourt (2018); Andrail (2020); González (2020) que abordan el área desde lo procedimental y las diversas maneras de llevar a cabo procesos administrativos. Refieren investigaciones dirigidas a la planeación de estrategias de organización de la empresa deportiva, a procesos de evaluación de la gestión, a herramientas para direccionar grupos, entre otros temas. Sin embargo, la conceptualización del área es débil puesto que los planteamientos descritos no han sido abordados desde ejercicios propios de investigación.

Es oportuno señalar que la aplicación de la evaluación formativa realizada es quizás el medio más idóneo para hacer efectiva la optimización de la labor, y no es necesario aplicar la evaluación formativa cada día, sino en la medida en que cubra las necesidades destinadas a dar cumplimiento a las diferentes etapas previstas para la consecución de objetivos y metas establecidas.

En el transcurso de la investigación aparecieron barreras dignas de reconocer como:

- Falta de tradición de su utilización en el medio
- Ausencia de metodologías adecuadas o poco desarrolladas

- La carencia de una cultura autoevaluativa
- Presiones internas y/o externas.
- Falta de motivación
- Escasa disposición
- Ausencia de espíritu critico
- Inexistencia de un clima adecuado para su desarrollo
- Temores frente al uso de la información obtenida

Lo señalado no debe llevar a justificar su falta de aplicabilidad sino que, por el contrario, se trata de elementos importantes a considerar para facilitar su implementación en una organización. De lo enunciado se desprenden algunas interrogantes para futuras investigaciones, entre ellas: ¿De qué otra forma evaluar la calidad de gestión deportiva? ¿En qué momento desarrollar el proceso de autoevaluación? ¿Por qué evaluar la calidad de gestión deportiva?

El impacto social de la propuesta está en el efecto formativo y la práctica mancomunada. Se profundiza cuanto más variadas y estrechas se tornen las relaciones entre los participantes, además la vinculación con el grupo, eleva al individuo por encima de sus límites, entre los miembros del grupo encuentra respaldo, crítica y promoción. Al practicar en conjunto la tarea adquiere nuevas dimensiones, sus posibilidades de solución se multiplican, lo cual influye de forma positiva.

Se considera pertinente a la luz de lo expuesto analizar las demandas que presentan las organizaciones deportivas, en el área de la administración deportiva y, a partir de ello, describir un perfil para el Educador Físico que se desempeñe en ella. De igual forma es necesario adecuar las asignaturas del plan de formación de pregrado y visionar la creación de una línea de posgrado dentro de la actual especialización en gestión educativa, o crear una línea de investigación en correspondencia a tales demandas y que contribuya desde sus planteamientos prescritos con uno de los principios institucionales, como es la actualización de la estructura curricular de sus planes de formación.

El deporte es una de las manifestaciones culturales con mayor impacto en la sociedad, este exige para responder a esta nueva demanda, la presencia de unas organizaciones deportivas sólidamente constituidas, y de unos procesos avanzados en la planeación

estratégica, en la estructuración de sus formas organizativas y administrativas, en la estabilidad de sus fuentes de financiación, en la diversificación de sus prácticas y en el seguimiento y evaluación sistemática de sus actividades, que garanticen una amplia participación ciudadana en las diferentes expresiones del deporte, bien sea, formativo, recreativo o competitivo. Organizaciones que a su vez exigen de un talento humano con un nivel de formación profesional que responda a este nuevo modelo de organización.

1. La propuesta contribuye al mejoramiento de la capacidad de gestión y administración deportiva, a la efectividad de la organización y a los programas en desarrollo y establece si se están logrando los resultados previstos y qué modificaciones se deberían efectuar para mejorar la eficiencia o la efectividad.
2. Se señalan los niveles de calidad de la gestión, lo que permite contribuir progresivamente a su mejora, y la información que se recoge aprovecha, sobre todo, para poner en marcha mecanismos de retroalimentación que ayuden al futuro profesional de una entidad deportiva a su mejora, y a elevar la calidad del ejercicio conductivo de la entidad.
3. Los beneficios obtenidos se presentan en la utilización de la evaluación para orientar a mejorar la calidad de gestión deportiva, contribuye a detectar las áreas deficitarias específicas del ejercicio lo que eleva el desempeño individual del responsable de la dirección como de los demás integrantes de la organización.

**Referencias bibliográficas**

1. Andrail Person E. (2020). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Madrid: Cuadernos Unispon. n 18.
2. Cagigal, J. M. (2015). *Cultura intelectual y cultura física. Diseño curricular base*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia
3. Chiavenato I. (2015). *Inducción a la teoría general de la administración*. Acapulco Editorial: Genio literario
4. González Orb M. (2020). *Evaluación en la gestión de una entidad deportiva.* Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile Académico Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación McGraw Hill. Formato digital

5. Gutiérrez Betancourt J. F. (2018). *Administración Deportiva.* Revista Educación física y deporte, Volumen 18 #2 pp. 101-107

6. Park J. y Beverly R. (2014). *Gestión deportiva.* Bogotá Editorial: Martínez Roca.

7. Salgado Ortiz P. (2021). *Introducción a la Administración General.* Formato institucional de sílabo. Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas, Ecuador Formato digital

8. Stoner, M. (2010). *Administración*. Pearson Education. Octava edición, México

9. Welsch Glenn A. (2017). *Presupuestos: planificación y control de utilidades*. Caracas: Editorial De Norma.