

ADMINISTRACIÓN Y LEGISLACIÓN DEPORTIVA



Félix Benjamín Santana Lobo
José Ramón Sanabria Navarro
Luis Fernando Zambrano Vargas

Administración y legislación deportiva



Sello Editorial FUNGADE

2026

ISBN: 978-628-97391-3-8

Este libro es producto de investigación desarrollada por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Comité editorial de la RED GADE, a través del Sello Editorial FUNGADE, adscrito a la RED GADE, Colombia.

FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-
FUNGADE

Sello Editorial FUNGADE

<https://redgade.com/libros/>

Dirección: Calle 23a # 16-35. Barrio Pasatiempo, Montería, Córdoba. Colombia.

Email: presidenciaredgade@gmail.com

SELLO EDITORIAL FUNGADE

Editora: Ph.D. José Fernández Olivera



©2026. Administración y legislación deportiva. Félix Benjamín Santana Lobo, José Ramón Sanabria Navarro y Luis Fernando Zambrano Vargas. Autores.

Primera edición

Versión digital

ISBN: 978-628-97391-3-8

Sello editorial: Fundación de Gestión Administración Deportiva y Empresarial
(978-958-53041)

Colección: Administración Deportiva

Serie: GADE2026

Administración y legislación deportiva. Félix Benjamín Santana Lobo, José Ramón Sanabria Navarro y Luis Fernando Zambrano Vargas. Autores. 1^{ra} Edición. Digital- Corozal (Colombia). FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-FUNGADE, Sello Editorial FUNGADE, Colombia., 2025. 166 p. 24cm. ISBN: 978-628-97391-3-8

1. Administración 2. Deporte 3. Gestión 4. Administración deportiva 5. Legislación deportiva

ISBN: 978-628-97391-3-8



COMITÉ EDITORIAL FUNGADE

Ph.D. Valentín Molina Moreno. Universidad de Granada. España

Ph.D. Gabriela de Roia. Universidad de Flores. Argentina

Ph.D. Pedro Sarmiento de Rebocho. Universidad de Oporto. Portugal

Ph.D. Javier Brazo Sayavera. Universidad de la Republica. Uruguay

Administración y legislación deportiva

Félix Benjamín Santana Lobo

Universidad de Córdoba

José Ramón Sanabria Navarro

Universidad de Córdoba

Luis Fernando Zambrano Vargas

Universidad de Córdoba

Autores



ÍNDICE

PRÓLOGO	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	4
INTRODUCCIÓN	4
1.1. Evolución histórica de la administración.....	5
1.2. Principales enfoques teóricos contemporáneos en administración.....	6
1.3. Aplicación práctica de la teoría administrativa en contextos modernos.	6
1.4. Limitaciones, críticas y futuro de la teoría administrativa	7
1.5. Pregunta problema.....	8
1.6. Objetivo general	8
METODOLOGÍA	8
RESULTADOS	11
1.9. Tendencia y puntos claves.....	12
1.10. Principales revistas científicas.....	13
1.11. Diversidad de revistas que no son exclusivamente de administración deportiva 15	
1.12. Estabilidad en el tiempo, pero sin grandes picos.....	17
1.13. Productividad individual y gestión del rendimiento científico.....	23
1.14. Distribución disciplinar de la producción científica.....	26
1.15. Distribución de documentos según organismos financiadores.....	28
CAPÍTULO 2	32
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS	32
INTRODUCCIÓN	32
2.1. Alineación estratégica de visión, misión y valores.	33
2.2. Gestión del talento y los recursos como ejes estratégicos.	34

2.3.	Innovación, digitalización y evaluación estratégica	34
2.4.	Pregunta problema.....	35
2.5.	Objetivo general	35
METODOLOGÍA		35
2.6.	Población y muestra	36
RESULTADOS		39
2.7.	Evolución histórica de las publicaciones científicas	39
2.8.	Principales revistas científicas.....	41
2.9.	Consecuencias sobre el impacto y reconocimiento científico	43
2.10.	Diversidad sin consolidación.....	43
2.11.	Indicadores bibliométricos limitados: necesidad de matizar el conteo simple de documentos	45
2.12.	Importancia para la gestión institucional y estratégica.....	46
2.13.	Limitaciones y riesgos de una lectura cuantitativa	47
2.14.	Relevancia administrativa y estratégica de comparar países según su producción científica	48
2.15.	Limitaciones interpretativas y riesgos metodológicos del análisis bibliométrico por país	50
2.16.	Interpretación general de la distribución documental por afiliación	51
2.17.	Implicaciones para la gestión institucional y universitaria.....	52
2.18.	Limitaciones y riesgos metodológicos del análisis por afiliación	53
2.19.	Área de Negocios y Gestión	54
CONCLUSIONES		56
CAPÍTULO 3		59
LEGISLACIÓN DEPORTIVA		59
INTRODUCCIÓN		59

3.1.	Protección de los derechos de los deportistas y buen gobierno.....	60
3.2.	Normativa antidopaje, inclusión y equidad en el deporte.	61
3.3.	Marco legal de las entidades deportivas: gobernanza, contratos y responsabilidades.	62
3.4.	Pregunta problema.....	62
3.5.	Objetivo general	63
METODOLOGÍA.....		63
3.6.	Población y muestra	63
RESULTADOS		66
3.7.	Evolución de las publicaciones científicas	66
3.8.	Principales revistas científicas.....	69
3.9.	Distribución equitativa de documentos por autor en un contexto organizacional 72	
3.10.	Liderazgo distribuido y sus implicaciones para la gestión organizacional	72
3.11.	Implicaciones estratégicas: equipos multidisciplinares y la creación de valor a través del conocimiento compartido	73
3.12.	Hacia una organización más ágil y colaborativa	74
3.13.	Observaciones iniciales: ¿Qué me dice la gráfica?	75
3.14.	Colaboración distribuida y liderazgo compartido	76
3.15.	Gestión del conocimiento colectivo y creación de valor.....	76
3.16.	Lectura técnica y administrativa de la gráfica	77
3.17.	Gestión del conocimiento: cómo interpreto esta uniformidad en el contexto institucional	79
3.18.	Implicaciones para la innovación organizacional: lo que deduzco del comportamiento del equipo	79
3.19.	Aplicación en el ámbito organizacional	81

3.20. 3.14. Implicaciones para la gestión y la investigación	82
CONCLUSIONES	84
CAPÍTULO 4	86
TOMA DE DECISIONES DEPORTIVAS.....	86
INTRODUCCIÓN	86
4.1. Factores que afectan la calidad de la toma de decisiones.....	86
4.2. Gestión estratégica, tecnología y decisión deportiva.....	87
4.3. Ética, equidad y salud integral en la toma de decisiones deportivas.....	88
METODOLOGÍA.....	88
4.4. Población y muestra	89
RESULTADOS	91
4.5. Distribución de Documentos por Año: Análisis de Tendencias y Factores Impulsores	92
4.6. Fluctuaciones en la Publicación: ¿Qué Impulsa el Aumento de Documentos?.....	92
4.7. Impacto de la Pandemia en la Investigación y la Producción de Documentos	93
4.8. Concentración de Publicaciones en 2022: Implicaciones de un Tema Emergente	94
4.9. Diversidad de Fuentes y su Influencia en la Producción de Documentos.....	96
4.10. La Importancia de Gestionar las Colaboraciones y el Acceso a Fuentes Diversas.....	96
4.11. Documentos por autor	97
4.12. Distribución Equilibrada: Colaboración y Diversidad de Contribuciones	98
4.13. El Rol de la Colaboración en la Productividad Académica.....	98
4.14. Implicaciones para la Gestión Académica y Evaluación del Rendimiento	99
4.15. Factores externos que impactan la publicación en las ciencias aplicadas	100
4.16. La gestión del conocimiento y la toma de decisiones en áreas tecnológicas	101

4.17.	Impacto del interés académico y la globalización de la investigación	102
4.18.	Documentos publicados por país o territorio.....	102
4.19.	Cooperación internacional como motor de la producción científica.....	103
CONCLUSIONES		105
CAPÍTULO 5		107
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS		107
INTRODUCCIÓN		107
5.1.	Tecnología y análisis de datos en eventos deportivos	108
5.2.	Coordinación operativa y logística de alto nivel	109
5.3.	Gobernanza, normativas y sostenibilidad de los eventos deportivos	110
5.4.	Población y muestra	112
5.5.	Interpretación por años	113
5.6.	Patrones de publicación y gestión del conocimiento en el campo del deporte y el ocio	116
5.7.	Comparación del Número de Documentos Publicados por Autor	118
5.8.	Distribución de la Producción Científica por Afiliación Institucional.....	119
5.9.	Distribución de documentos científicos por país o territorio	121
5.10.	Distribución de documentos por área temática.....	123
CONCLUSIONES		125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		127
EVALUACIÓN POR PARES.....		148
CERTIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD		156

PRÓLOGO

El deporte, en su manifestación más pura, es una danza de habilidad física, disciplina mental y pasión desbordada. Desde el simple juego de la infancia hasta la complejidad de las ligas profesionales, es una fuerza que trasciende fronteras, idiomas y diferencias culturales. Pocas industrias capturan la imaginación global de una manera tan poderosa y constante. Sin embargo, detrás de la emoción de un gol de último minuto o la elegancia de una pirueta perfecta, existe un andamiaje invisible, un sistema complejo de reglas, contratos, estructuras organizacionales y leyes que permiten que toda la magia ocurra.

Este andamiaje, señoras y señores, es el corazón de la administración y la legislación deportiva. Y es precisamente en el estudio, comprensión y dominio de este corazón donde reside el propósito fundamental de este libro.

Durante décadas, el sector deportivo ha operado bajo un paradigma que priorizaba el talento por encima de la gestión. La figura del atleta, el entrenador y, en ocasiones, el patrocinador eran los únicos protagonistas visibles. Pero a medida que el deporte se ha transformado en una industria global multimillonaria —con derechos de transmisión que alcanzan cifras astronómicas, patrocinios que definen marcas y una movilidad de talentos sin precedentes—, la necesidad de una gestión profesional y un marco legal robusto se ha vuelto ineludible.

Ignorar la administración moderna es condenar a una institución deportiva a la obsolescencia financiera. ¿Cómo se optimizan los recursos de un club pequeño? ¿Cómo se implementan políticas de responsabilidad social corporativa que refuercen la marca? ¿Cómo se negocia un convenio colectivo que proteja los derechos de los jugadores sin hipotecar el futuro de la organización? Estas ya no son preguntas accesorias, sino retos existenciales para cualquier entidad deportiva, desde la federación nacional hasta el gimnasio local.

Paralelamente, el derecho deportivo ha explotado en complejidad. Hoy, la jurisprudencia del deporte abarca mucho más que la simple disciplina en el campo. Incluye la lucha contra el dopaje (con sus sofisticados procedimientos y apelaciones ante el TAS, el Tribunal de Arbitraje Deportivo), la regulación de los derechos de imagen, las transferencias internacionales de jugadores (sujetas a los reglamentos FIFA) y, fundamentalmente, la protección de la integridad de la competición frente a las apuestas ilegales y la manipulación de resultados. Entender la legislación no es un ejercicio académico; es la defensa vital de la

equidad y la sostenibilidad del deporte. Un error legal en un contrato puede costar millones; una falla administrativa puede colapsar una temporada entera.

Lo que distingue a este trabajo de otras publicaciones es su enfoque integral, uniendo estas dos disciplinas aparentemente distintas, pero intrínsecamente ligadas. La administración provee la estructura y la estrategia; la legislación establece los límites y las reglas del juego. No se puede tener una sin la otra. Un directivo deportivo que diseña un plan de expansión sin consultar las leyes de competencia desleal o las normativas fiscales internacionales está construyendo sobre arena movediza. Del mismo modo, un abogado deportivo que ignora la dinámica de marketing y la gestión de crisis de una entidad carece de la perspectiva necesaria para ofrecer soluciones pragmáticas.

Este libro ha sido concebido como un puente. Está diseñado para el futuro administrador que debe saber qué cláusulas contractuales son imperativas y para el futuro abogado que necesita entender los flujos de caja y las estructuras organizativas.

A lo largo de los capítulos, el lector encontrará una arquitectura lógica que avanza desde la gestión estratégica (planeación, finanzas, marketing y recursos humanos) hasta el corpus legal (derechos laborales del deportista, régimen disciplinario, contratos de patrocinio, y las leyes que rigen la gobernanza de las entidades deportivas). Se ha puesto un énfasis particular en:

La Gobernanza: El manejo ético y transparente de las instituciones deportivas, crucial en un momento en que la confianza pública en el deporte profesional está bajo constante escrutinio.

La Tecnología y el Deporte: Abordando el impacto de los eSports, la gestión de datos (Big Data) y los desafíos de la propiedad intelectual en un entorno digitalizado.

La Dimensión Global: Analizando la interacción entre las leyes nacionales y la Lex Sportiva (el cuerpo de normas creado por las organizaciones deportivas internacionales, como el COI o las federaciones).

El deporte, en esencia, es un motor social. Genera empleo, promueve la salud pública y es una fuente inigualable de identidad nacional. Quienes eligen dedicarse a este sector tienen una doble responsabilidad: no solo deben buscar el éxito financiero o deportivo, sino también actuar como guardianes de la integridad y la misión educativa del juego.

La lectura de las siguientes páginas es más que un curso; es una capacitación para asumir esa responsabilidad. No es suficiente ser un aficionado apasionado; el profesional del deporte de hoy debe ser un gestor agudo, un estratega legal y un líder ético.

Este texto es una hoja de ruta. Es el faro que ilumina el camino a través de las complejidades legales y administrativas para asegurar que el foco permanezca donde debe estar: en la sana y equitativa competición. Al concluir estas páginas, espero que el lector no solo haya adquirido conocimientos, sino que haya desarrollado una visión holística que le permita, con rigor y eficacia, llevar al deporte a su siguiente nivel de profesionalización y excelencia. Le invito, pues, a cruzar la línea lateral. El juego profesional ha terminado. El juego de la gestión y la ley está a punto de comenzar.

Ph.D. Digna Dionisia Pérez Bravo

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de la humanidad, el ser humano ha buscado sobrevivir mediante la cooperación y la organización colectiva. Sin saberlo, en ese primer acto de coordinación y reparto de tareas ya se gestaba la esencia de lo que hoy conocemos como administración. En cada esfuerzo conjunto se ponían en común fuerzas, se repetían acciones y se sincronizaban metas, sentando las bases de la gestión organizacional moderna. Como señalan Wren y Bedeian (2009), *la administración es tan antigua como la humanidad misma*, pues responde a la necesidad de coordinar esfuerzos hacia fines comunes.

En mi experiencia personal, he observado que todo proyecto o equipo requiere orden, estructura y objetivos claros. La motivación individual no basta: es necesario un marco que transforme la energía colectiva en resultados concretos. Esta comprensión me llevó a valorar la importancia de la teoría administrativa. Como afirmaba Fayol (1916), *dirigir es prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar*. Dicha premisa, vigente más que nunca, demuestra que el éxito no depende del azar, sino de un método que otorga coherencia y propósito al trabajo humano.

La historia de la administración se remonta a civilizaciones como la egipcia y la mesopotámica, donde ya existían jerarquías, registros contables y planificación de recursos (Wren & Bedeian, 2009). Con el paso del tiempo, estos intentos iniciales evolucionaron hacia teorías más formales, como el enfoque científico de Taylor (2011), quien sostuvo que *la prosperidad del empleador y del empleado deben ir de la mano*. Esta perspectiva me llevó a entender que la administración no es sólo eficiencia técnica, sino también compromiso social con quienes hacen posible los resultados.

Según Robbins y Coulter (2018), las funciones administrativas —planear, organizar, dirigir y controlar— constituyen los pilares de toda organización moderna. Mintzberg (1973) complementa esta visión al destacar el equilibrio entre lo técnico y lo humano en la función directiva. Bernard (1938) interpretó las organizaciones como sistemas cooperativos, donde la autoridad sólo existe si los subordinados la aceptan. Por su parte, Mary Parker Follett

(1926) defendió que el liderazgo auténtico *consiste en despertar en otros la voluntad de cooperar*. Estos principios continúan guiando una visión ética del liderazgo, basada más en la inspiración que en la imposición.

Peter F. Drucker, considerado el padre de la administración moderna, profundizó esta visión al distinguir entre eficiencia —hacer las cosas bien— y efectividad —hacer las cosas correctas— (Drucker, 2007). Para él, *no hay nada tan inútil como hacer con eficiencia algo que no debería hacerse en absoluto*. Esta afirmación sigue siendo un llamado a la reflexión ética del administrador, quien debe equilibrar resultados, propósito y responsabilidad social.

La teoría administrativa no solo ofrece un marco conceptual para entender cómo funcionan las organizaciones, sino que proporciona herramientas prácticas para la toma de decisiones estratégicas en todos los ámbitos, incluido el deportivo. Su aplicación en clubes, federaciones y equipos permite mejorar la eficiencia y el impacto social de las instituciones, fortaleciendo la gestión de recursos humanos, financieros y técnicos (Daft, 2021; Koontz & Weihrich, 2010; Virtanen & Jalonen, 2023).

1.1. Evolución histórica de la administración

La disciplina de la administración no surge con la era industrial, sino que tiene raíces profundas en las formas primitivas de cooperación humana y organización colectiva. Desde comunidades antiguas hasta las primeras civilizaciones, los seres humanos ya gestionaban recursos, tareas y coordinación, lo cual sienta las bases de lo que luego se formalizó como administración. Este marco histórico permite entender que la administración es tan antigua como la humanidad, y que sus principios fundamentales —cooperación, coordinación, gestión de recursos— emergieron de forma natural.

Con la revolución industrial y la expansión de las organizaciones modernas, surgieron corrientes más sistemáticas, como la administración científica de Frederick Taylor o los principios de Henri Fayol, que buscaban mejorar la eficiencia, establecer funciones gerenciales y diseñar estructuras jerárquicas formales. Sin embargo, como señalan recientes revisiones, aunque esos fundamentos siguen vigentes, deben interpretarse a la luz de entornos más dinámicos y complejos (Djalilov, 2025).

En tiempos más recientes, la administración ha debido adaptarse a fenómenos como la globalización, la digitalización, el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y la irrupción de las TIC. Las organizaciones ya no solo gestionan producción en cadena, sino

que aprenden, innovan y se transforman. Esta evolución exige nuevos enfoques teóricos que complementen las raíces clásicas, integrando aspectos sistémicos, humanos y tecnológicos (Manurung & Hendayana, 2024).

1.2. Principales enfoques teóricos contemporáneos en administración.

Uno de los enfoques más relevantes en la administración actual es la Teoría de la contingencia, que parte de la premisa de que “no existe una única forma óptima de organizar” y que la efectividad depende del ajuste entre la estructura, el entorno, la tecnología y los recursos humanos (Nassou & Bennani, 2024). Esta perspectiva resulta especialmente útil en un entorno donde las variables externas cambian rápidamente y las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir.

Los enfoques de sistemas abiertos y de aprendizaje organizacional han cobrado gran protagonismo. Ver a la organización como un sistema que interactúa con su entorno, recibe insumos, transforma procesos y devuelve resultados permite comprender mejor la complejidad de las dinámicas actuales (Lyu, Zhang & Jin, 2025). Estas teorías enfatizan la interdependencia de unidades, la retroalimentación continua y la adaptabilidad como rasgos organizativos clave.

Los enfoques contemporáneos también abordan la gestión estratégica, la innovación, la sustentabilidad y el liderazgo transformador como ejes centrales. En efecto, los retos del siglo XXI requieren marcos que integren el valor público, la digitalización y la responsabilidad social, más allá de la eficiencia operativa pura (Manurung & Hendayana, 2024). Los administradores hoy deben moverse en ámbitos donde la estrategia ya no es un lujo, sino una necesidad para alinear propósito, tecnología, cultura y entorno.

1.3. Aplicación práctica de la teoría administrativa en contextos modernos.

La teoría administrativa cobra vida cuando se aplica en organizaciones reales, donde los administradores deben tomar decisiones estratégicas, diseñar procesos, coordinar equipos y gestionar recursos en entornos cambiantes. Por ejemplo, un estudio reciente mostró cómo las prácticas gerenciales afectan la percepción de efectividad organizacional en fundaciones corporativas, lo cual evidencia que aplicar teoría no es solo cuestión de estructura, sino de práctica concreta (Gehring, 2024).

En el contexto actual, marcado por la revolución digital y la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones han tenido que repensar sus estructuras, acelerar la adopción de tecnología y flexibilizar procesos. Un análisis de 100 compañías globales encontró cambios significativos en las tendencias de gestión antes y después de la pandemia (Park, Kim & Cho, 2024). Esta evidencia práctica refuerza la necesidad de marcos teóricos que permitan adaptarse, innovar y responder con agilidad.

En el ámbito deportivo, educativo o emprendedor, los principios de la administración —planear, organizar, dirigir, controlar— se siguen manifestando, pero con matices: equipos híbridos, liderazgo distribuido, estructura más plana y cultura de experimentación. Integrar estos elementos teóricos en práctica permite transformar ideas en resultados, alinear esfuerzos colectivos y generar valor sostenible para los distintos actores.

1.4. Limitaciones, críticas y futuro de la teoría administrativa

A pesar de su relevancia, la teoría administrativa no está exenta de críticas. Uno de los señalamientos recurrentes es que muchos de sus modelos clásicos eran rígidos, mecanicistas y poco sensibles al contexto humano, organizativo o tecnológico en cambio constante. Por ello, la teoría contemporánea debe superar esas limitaciones y adoptar una visión más holística, flexible y centrada en la adaptabilidad (Manurung & Hendayana, 2024).

Además, los administradores enfrentan nuevos retos que exigen marcos actualizados: la inteligencia artificial, el cambio climático, los modelos de negocio disruptivos, la diversidad y la sostenibilidad. Como apunta un análisis reciente, la investigación en administración debe orientarse hacia la innovación, la sustentabilidad y el liderazgo transformador (Manurung & Hendayana, 2024). Asimismo, la aplicación práctica de la teoría debe considerar que los ajustes orgánicos, los procesos de aprendizaje y la cultura organizacional ya no son secundarios, sino centrales.

Mirando hacia el futuro, es probable que la teoría administrativa evolucione hacia marcos integrados que combinen sistemas abiertos, contingencia, estrategia digital, valor público y responsabilidad social. La administración del siglo XXI exigirá a las profesionales competencias en análisis del entorno, transformación ágil, participación de los grupos de interés y gestión ética. En este sentido, la teoría no solo proporciona explicaciones, sino que debe ofrecer guías para la acción en contextos dinámicos.

1.5. Pregunta problema

¿Cómo ha evolucionado la teoría administrativa y de qué manera sus enfoques contemporáneos y su aplicación práctica influye en la gestión y gobernanza de las organizaciones deportivas, considerando las tendencias, limitaciones y desafíos identificados a partir de una revisión documental sistemática?

1.6. Objetivo general

Analizar la evolución histórica, los enfoques teóricos contemporáneos y la aplicación práctica de la teoría administrativa en el ámbito deportivo, mediante una revisión documental sistemática basada en el modelo PRISMA, con el fin de identificar tendencias, limitaciones y desafíos actuales en la gestión y gobernanza de las organizaciones deportivas.

METODOLOGÍA

La presente obra se construyó bajo un enfoque de revisión documental sistemática, diseñado para integrar y analizar críticamente el conocimiento académico, normativo y práctico en torno a la administración y legislación deportiva. Este enfoque permitió examinar la evolución de los principios de gestión deportiva, la normatividad aplicable, las mejores prácticas en la gobernanza de organizaciones deportivas y la interacción entre marco legal y estrategias administrativas, garantizando la relevancia y actualidad de la información utilizada (Hoye et al., 2015; Shilbury et al., 2023).

Para asegurar la transparencia, reproducibilidad y rigor metodológico, la selección y análisis de las fuentes se realizó siguiendo directrices adaptadas del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita un proceso sistemático y organizado en la búsqueda de literatura científica y normativa (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). Este enfoque permite documentar de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, así como la ruta de selección de información relevante, reduciendo sesgos y asegurando que los hallazgos se basen en evidencia sólida y verificable.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos académicas de alto impacto, como Scopus y Web of Science, así como en repositorios oficiales de organismos internacionales y nacionales relevantes, incluyendo la UNESCO, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Se priorizó

literatura publicada entre 2015 y 2025, abarcando investigaciones teóricas, empíricas y documentos normativos que abordaron: planificación estratégica en deporte, liderazgo y gestión de recursos, legislación nacional e internacional, ética y gobernanza deportiva, derechos de los atletas y políticas públicas de deporte (Henry & Ko, 2011; Chappelet, 2010).

1.7. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: De 6421 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2026) con 3092 documentos científicos. De ellos se trabajó con las categorías de negocio y administración 182, solo artículos científicos 128, en inglés (123) y español (3) para 126, utilizando las categorías de deporte, política deportiva y administración 22 y artículos de open Access 6 documentos. El motor de búsqueda fue TITLE-ABS-KEY (spots AND administration) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”) OR LIMIT-TO (LANGUAGE, “Spanish”)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Sport”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Sport Policy”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Management”)) AND (LIMIT-TO (OA , "all")), (Figura 1).

Identificación	6421	Registros totales identificados en la base de datos (con la cadena de búsqueda).	—
Cribado	3092	Documentos restantes después de aplicar el filtro de fecha (2015 – 2026).	3329
Elegibilidad	182	Documentos restantes tras filtrar por área temática (Negocio y Administración).	2910
	128	Documentos restantes tras filtrar por tipo de documento (Solo artículos científicos).	54
	126	Documentos restantes tras filtrar por idioma (Inglés o Español).	2
	22	Documentos restantes tras filtrar por palabras clave exactas (Deporte, Política Deportiva, Administración).	104
Inclusión	6	Artículos finalmente incluidos en la síntesis, al cumplir el criterio de Acceso Abierto (Open Access) .	16

Figura 1. PRISMA. Fuente: Scopus 2025.

El proceso metodológico inició con la identificación, etapa en la que se registraron todos los artículos, libros, informes y documentos legales hallados durante la búsqueda

sistemática. Posteriormente, se llevó a cabo el cribado, que consistió en la eliminación de duplicados y la exclusión de aquellos materiales cuya temática no guardaba una relación directa con la administración o la legislación deportiva.

Se realizó la evaluación de elegibilidad, mediante la lectura completa de los textos preseleccionados para asegurar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, considerando aspectos como la calidad metodológica, la relevancia temática y su vigencia. Finalmente, se efectuó la inclusión final, donde se seleccionó un conjunto de documentos que permitieron llevar a cabo un análisis exhaustivo y sistemático, constituyendo una base sólida para el desarrollo conceptual y práctico del libro.

Para cada documento incluido, se elaboraron matrices de extracción de datos que organizaron la información en categorías específicas:

- Datos básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico, teórico, normativo).
- Diseño metodológico: Enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), población o muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados clave: Hallazgos relacionados con principios de administración, estructuras organizativas, normativas legales, gobernanza y gestión de recursos en el deporte.
- Implicaciones: Relevancia de los hallazgos para la práctica administrativa y legal en organizaciones deportivas, clubes y federaciones.

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque mixto deductivo e inductivo. En la codificación deductiva, se aplicaron categorías predefinidas basadas en los principios de administración deportiva y legislación vigente, como planificación estratégica, liderazgo, cumplimiento normativo y protección de derechos de los atletas. En la codificación inductiva, se identificaron categorías emergentes, tales como innovación en gestión deportiva, sostenibilidad de clubes, impacto de la legislación en la profesionalización del deporte y desafíos en la implementación de políticas públicas (Castro, 2017; Duk et al., 2019).

Se realizó un análisis crítico, comparando la información obtenida con la realidad práctica de la administración y regulación deportiva. Este procedimiento permitió identificar brechas entre la teoría y la práctica, así como tendencias emergentes en gestión deportiva y desafíos legales contemporáneos, proporcionando una visión integral que combina

perspectiva normativa, administrativa y práctica. De este modo, la metodología garantiza que el contenido del libro sea fiable, actualizado, comprensible y aplicable para gestores deportivos, profesionales del derecho, entrenadores y demás actores del sector.

RESULTADOS

1.8. Evoluciones científicas de las publicaciones relacionadas con el área de la investigación

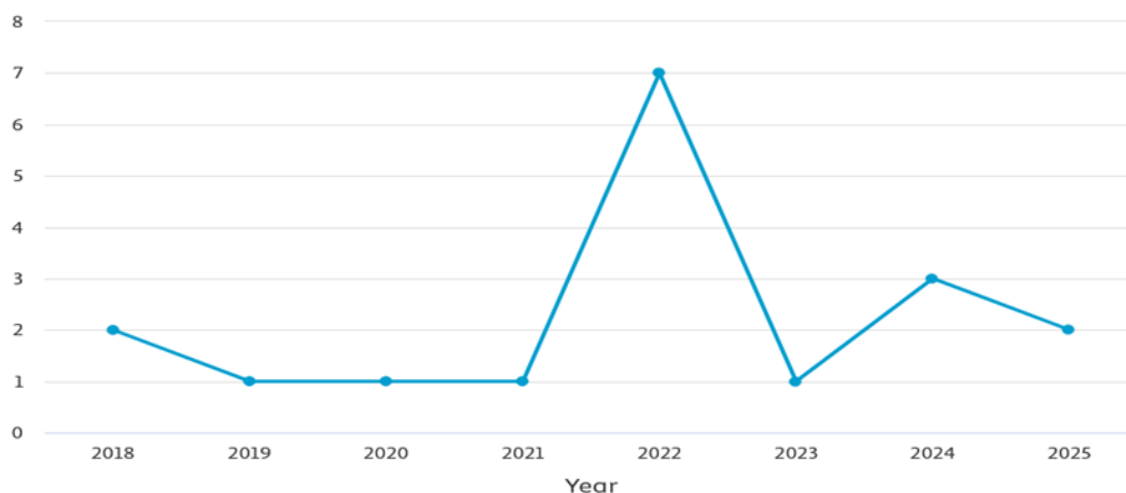
El siguiente gráfico muestra una dinámica de "boom and bust" (auge y colapso) en la administración deportiva. La métrica representada no tiene una tendencia de crecimiento constante, sino que está dominada por el evento atípico de 2022.

Para un gestor deportivo, este gráfico destaca la alta variabilidad y la dependencia de eventos catalizadores. La administración parece estar en un ciclo de "modo de proyecto" (pico en 2022) seguido de un "modo de mantenimiento" (niveles bajos).

La clave para la administración futura sería analizar qué representó el valor de 7 en 2022 y cómo asegurar que la actividad en los años posteriores (2023-2025) se mantenga en niveles más altos que 1 o 2, buscando una sostenibilidad y crecimiento continuo en lugar de grandes picos aislados. (Gráfico 1).

Gráfico 1

Evolución científica de las publicaciones



Fuente: Scopus 2025.

El eje vertical representa la frecuencia o magnitud de un evento, proyecto, métrica de

rendimiento, o recurso dentro de la administración deportiva, con valores que van de 0 a 8. El eje horizontal muestra los años desde 2018 hasta 2025.

1.9. Tendencia y puntos claves

1. Inicio (2018-2021): Estabilidad Baja con Descenso Inicial:

- En 2018, la cantidad empieza en un nivel moderado (2).
- Hay un descenso en 2019 a un nivel bajo de 1, que se mantiene constante durante 2020 y 2021. Este período sugiere una fase de baja actividad, estabilidad, o estancamiento en el área que mide el gráfico (por ejemplo, número de eventos, proyectos de inversión, o contrataciones).

2. Pico Máximo (2022): Auge Significativo:

- En 2022, la cantidad experimentará un aumento drástico a su punto más alto, alcanzando un valor de 7. Este pico representa un crecimiento exponencial o un evento extraordinario de gran magnitud.
- Posibles escenarios en Administración Deportiva: Podría ser la organización de un evento deportivo importante (un mundial, juegos regionales), una inversión récord, el lanzamiento de una nueva infraestructura deportiva, o un aumento significativo en la participación de una liga/federación.

3. Caída Brusca (2023): Retorno a Niveles Bajos:

- Inmediatamente después del pico, en 2023, la cantidad cae.
- Esto indica que el auge de 2022 fue puntual y no sostenible. Podría ser el cierre del ciclo de un gran proyecto, la finalización de un evento, o un ajuste presupuestario importante después de una inversión masiva.

4. Recuperación Parcial (2024): Repunte Moderado:

- En 2024, hay un repunte a 3. Esta recuperación moderada sugiere que la actividad o métrica se está estabilizando en un nivel superior al mínimo de 2019-2021.

5. Cierre (2025): Ligero Descenso:

- Para 2025, la cantidad muestra un ligero descenso a 2, similar al nivel de 2018. Esto podría ser el inicio de una nueva fase de estabilización a largo plazo.

A partir de los resultados obtenidos en la base de datos Scopus, la cantidad de artículos

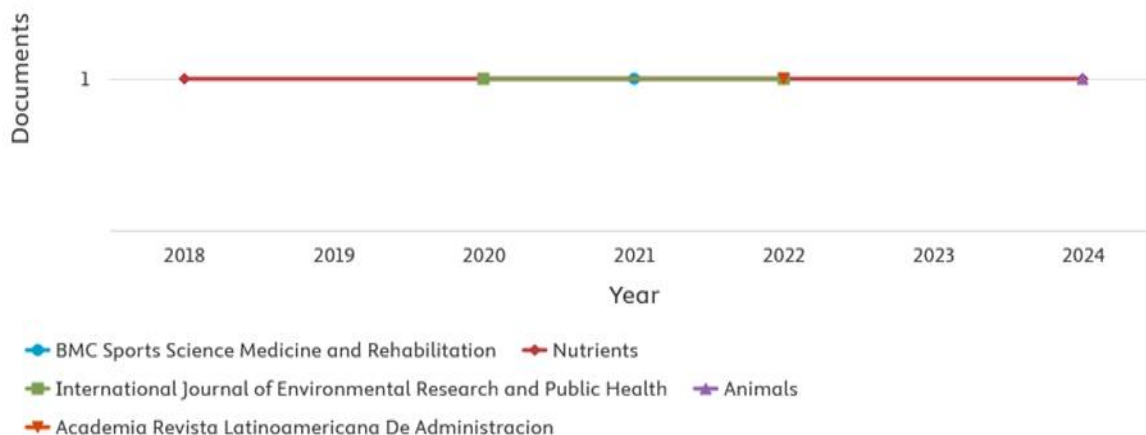
publicados entre 2018 y 2024 en distintas revistas académicas que abordan temas relacionados con la administración deportiva. (Gráfico 2). Ilustra la producción anual de documentos (artículos de investigación) por cinco revistas científicas específicas a lo largo del periodo de 2018 a 2024, en función de una búsqueda o filtro particular realizado por el usuario.

1.10. Principales revistas científicas

Las revistas incluyen: BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation (línea azul), Nutrients (línea roja), International Journal of Environmental Research and Public Health (línea verde), Animals (línea morada) y Academia Revista Latinoamericana de Administración (línea naranja). En cada año, parece haber *1 documento* por revista (valor igual a 1 en el eje Y para cada año/registro). Esto sugiere que estas revistas, en esos años, han publicado exactamente un artículo relevante vinculado al área de —o relacionado con— administración deportiva (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Principales revistas científicas



Fuente: Scopus 2025.

La evidencia empírica reciente revela que la cobertura de investigaciones centradas en la administración deportiva permanece claramente limitada. En el análisis de producción científica llevado a cabo por Alberto Rafael Aguilera-Rivera (2025), se encontró que en México el tema de la administración de organizaciones deportivas representaba apenas el 4.70 % del total de textos analizados, lo cual pone de manifiesto un déficit significativo en la

construcción de conocimientos específicos para este ámbito. CDEFIS Revista Científica Esta cifra sugiere que, a pesar del reconocimiento del deporte como motor social, económico y organizacional, la disciplina de la administración deportiva aún no ha sido objeto de una atención académica proporcional.

Desde el punto de vista estructural, este fenómeno puede deberse a varios factores: primero, la ausencia de revistas especializadas en administración deportiva que concentren y difundan sistemáticamente estudios de gestión, estrategia y gobernanza en organizaciones deportivas; segundo, el hecho de que los estudios existentes suelen estar dispersos en revistas más generalistas de deporte, salud pública o educación física, lo que dificulta la consolidación de un nicho académico definido. En efecto, una revisión bibliométrica realizada por Jonas Hammerschmidt, Ferran Calabuig, Sascha Kraus y Sebastian Uhrich (2023) identificó que, aunque el campo de la “sport management” ha crecido en volumen, sus principales líneas temáticas siguen orientadas a marketing, patrocinio, comportamiento del fan y eventos deportivos, mientras que la gestión organizativa pura (especialmente en contextos no anglosajones) está relativamente subrepresentada.

Del mismo remite directamente al gráfico que analizamos: que cada revista muestre solo un documento por año, o un número muy cercano a uno, para el tema de administración deportiva, se interpreta como una señal clara de que este subcampo está poco representado. No solo se trata de una baja cantidad de artículos, sino también de una dispersión temática y editorial que limita la visibilidad y el desarrollo de marcos conceptuales propios para la administración de organizaciones deportivas. Este escenario pone de relieve la diferencia entre la administración deportiva como práctica profesional (que es altamente relevante) y su traducción académica sistemática (que aún necesita fortalecerse).

Desde la perspectiva de un experto en administración deportiva, esta brecha presenta implicaciones tanto teóricas como prácticas. Teóricamente, la carencia de producción científica específica limita la generación de modelos, herramientas y métricas adaptadas al entorno deportivo, con sus características particulares (voluntariado, ciclos de eventos, presión de patrocinadores, normas de gobierno dual —deportivo y empresarial—). En la práctica, esto implica que los gestores de organizaciones deportivas cuentan con menos evidencia sobre la cual basar decisiones estratégicas, estructurales y operativas, lo que puede comprometer su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de innovación. Cómo Aguilera-Rivera

(2024) ha señalado, la administración como disciplina del conocimiento en las organizaciones deportivas mexicanas requiere una integración más profunda de teorías, estructuras y procesos actualizados.

La limitada cobertura de publicaciones en administración deportiva debería entenderse no como una falta de relevancia del tema, sino como una oportunidad estratégica para la investigación. Desde esta óptica, los próximos años podrían estar marcados por un crecimiento cuantitativo y cualitativo de la literatura si se incentivan colaboraciones internacionales, se promueven revistas especializadas en administración deportiva y se aplican metodologías que capturen la especificidad del deporte como fenómeno organizacional. En suma, el gráfico evidencia una realidad: la administración deportiva demanda una plataforma científica más robusta, para que el conocimiento generado pueda respaldar la gestión profesionalizada de las organizaciones que la integran.

1.11. Diversidad de revistas que no son exclusivamente de administración deportiva

La literatura contemporánea sobre gestión y administración de organizaciones deportivas muestra una dispersión editorial notable: los estudios relevantes aparecen tanto en revistas especializadas en gestión deportiva como en publicaciones orientadas a nutrición, salud pública, ciencias del deporte o incluso ciencias animales. Esta dispersión tiene dos consecuencias directas desde el punto de vista científico y profesional. Primero, dificulta la identificación y el acceso sistemático a la evidencia específica sobre administración deportiva, porque los artículos relevantes no se concentran en un corpus editorial homogéneo; segundo, produce una fragmentación conceptual: hallazgos sobre gobernanza, modelos organizativos o sostenibilidad en deporte quedan "embebidos" en discusiones temáticas dominadas por otras prioridades (nutrición, salud o fisiología), lo que limita la formulación de marcos teóricos propios y la comparación rigurosa entre estudios (Hammerschmidt, 2024).

Ese fenómeno se explica, en parte, por la naturaleza multidimensional del deporte. Temas administrativos (gobernanza, finanzas, recursos humanos, marketing institucional) confluyen con aspectos técnicos (nutrición deportiva, rendimiento, rehabilitación) y sociales (salud pública, políticas deportivas). Revistas como *Nutrients* estructuran su convocatoria para cubrir ciencia de la nutrición aplicada al deporte —hidratación, suplementación,

rendimiento—; por ello, los artículos con una fuerte carga práctica y nutricional tienen más probabilidades de ser aceptados allí, aunque incluyan apartados sobre gestión de programas deportivos o decisiones administrativas en clubes (Nutrients, s. f.; Amawi et al., 2024). De modo análogo, la *International Journal of Environmental Research and Public Health* (IJERPH) publica investigaciones transdisciplinarias sobre salud y actividad física, y acepta trabajos en los que la administración deportiva se cruza con políticas de salud y promoción de la actividad física comunitaria —pero su foco principal no es la teoría ni la práctica de la gestión deportiva per se (IJERPH, s. f.).

La consecuencia metodológica es que las revisiones y los estudios bibliométricos que se limitan a “revistas de gestión deportiva” subestimarán la producción real relacionada con administración deportiva. Hammerschmidt (2024), en una revisión bibliométrica del estado de la investigación en sport management, subraya cómo la mayor parte de la producción y las citas se concentran en revistas “centro” del área, pero también advierte que la investigación aún aparece en una amplia gama de publicaciones transdisciplinares, lo que exige estrategias de búsqueda amplias (por ejemplo, búsquedas por palabras clave en bases de datos) para capturar el corpus completo. Esto explica el patrón observado en el gráfico: la presencia puntual (p. ej. un artículo por año) de temas de administración deportiva en revistas como *Nutrients*, *Animals* o *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation* no indica ausencia de interés, sino más bien dispersión temática y editorial.

En la práctica, un estudio sobre gestión de programas de rendimiento que incluya una sección sobre nutrición del atleta puede publicarse en *Nutrients*; otro sobre políticas de salud y participación deportiva en *IJERPH*; y otro sobre bienestar animal y rendimiento canino en *Animals* —todos con implicaciones administrativas, pero cada uno en un foro distinto (Amawi et al., 2024; MDPI, s. f.; BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation, s. f.).

Desde la perspectiva de la administración deportiva profesional, esta situación plantea desafíos y oportunidades. El desafío es evidente: los gestores y decisores tienen menos acceso concentrado a evidencia práctica sobre gobernanza, estructuras organizativas y modelos de sostenibilidad del deporte; la oportunidad, en cambio, es que la interdisciplinariedad permite enriquecer la administración deportiva con conocimientos provenientes de la nutrición aplicada, la salud pública y la ciencia del rendimiento —siempre que los investigadores y gestores desarrollen marcos integradores que traduzcan esos hallazgos a problemas

organizativos (Hammerschmidt, 2024). Por ejemplo, la literatura en nutrición deportiva puede informar decisiones sobre políticas de apoyo a atletas que, correctamente interpretadas, optimizan la gestión de recursos humanos y de servicios en clubes y federaciones (Amawi et al., 2024).

La presencia de un único documento por año en revistas como *Nutrients*, *IJERPH*, *Animals* o *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation* —tal como muestra el gráfico— debe leerse como indicador de dispersión editorial y no únicamente como indicador de escaso interés. Para avanzar, la disciplina de administración deportiva necesita tanto plataformas editoriales especializadas y de mayor visibilidad como estrategias de investigación interdisciplinaria que traduzcan los aportes de otras disciplinas en conocimiento administrativo útil y acumulable. Las búsquedas bibliográficas ampliadas (más allá de las revistas núcleo) y los esfuerzos por agrupar estudios afines en revisiones y meta-síntesis serán clave para consolidar el campo y facilitar la transferencia del conocimiento a la gestión profesional del deporte (Hammerschmidt, 2024; Amawi et al., 2024).

1.12. Estabilidad en el tiempo, pero sin grandes picos

A pesar del creciente reconocimiento del deporte como fenómeno organizativo y económico, la evidencia bibliométrica revela que la producción científica en el ámbito de la administración deportiva ha mantenido una estabilidad cuantitativa moderada, sin la aparición de “picos” de publicación que podrían indicar una consolidación o explosión investigativa en el área. Por ejemplo, Sport Management —campo más amplio que incluye la administración deportiva— ha sido descrito por autores como una disciplina “todavía en fase de descubrimiento” y con un ritmo de crecimiento estable pero no disruptivo. En este sentido, el leve but persistente ritmo de publicaciones (por ejemplo, una obra anual en cada revista seleccionada) sugiere que la administración deportiva permanece como un nicho emergente dentro de las ciencias del deporte y la gestión organizacional, lo que implica que aún no ha alcanzado la madurez investigativa que caracteriza a otras disciplinas maduras.

Esta estabilidad relativa tiene implicaciones importantes para la investigación y la práctica en administración deportiva. Desde la perspectiva investigativa, el hecho de que los volúmenes de publicación se mantengan bajos o uniformes abre una ventana de oportunidad para nuevos estudios que profundicen en aspectos no abordados, tales como modelos de gobernanza adaptados al deporte, métricas de gestión de clubes en contextos

latinoamericanos, o análisis de sostenibilidad organizacional en federaciones deportivas. Por ejemplo, una revisión tipo “umbrella” sobre conocimientos, competencias y habilidades en sport management identificó que, aunque áreas como liderazgo, finanzas y marketing están bien representadas, la administración aplicada a organizaciones deportivas aún requiere mayor desarrollo empírico y teórico. MDPI Desde la práctica, esta baja densidad investigativa significa que los profesionales de la administración deportiva deben operar muchas veces sin un respaldo sólido de evidencia acumulada —lo que puede afectar la eficiencia, la innovación y la profesionalización del sector— y al mismo tiempo representa un campo fértil para la aplicación de investigación colaborativa-práctica, es decir, proyectos que simultáneamente generen conocimiento y transforme la gestión deportiva.

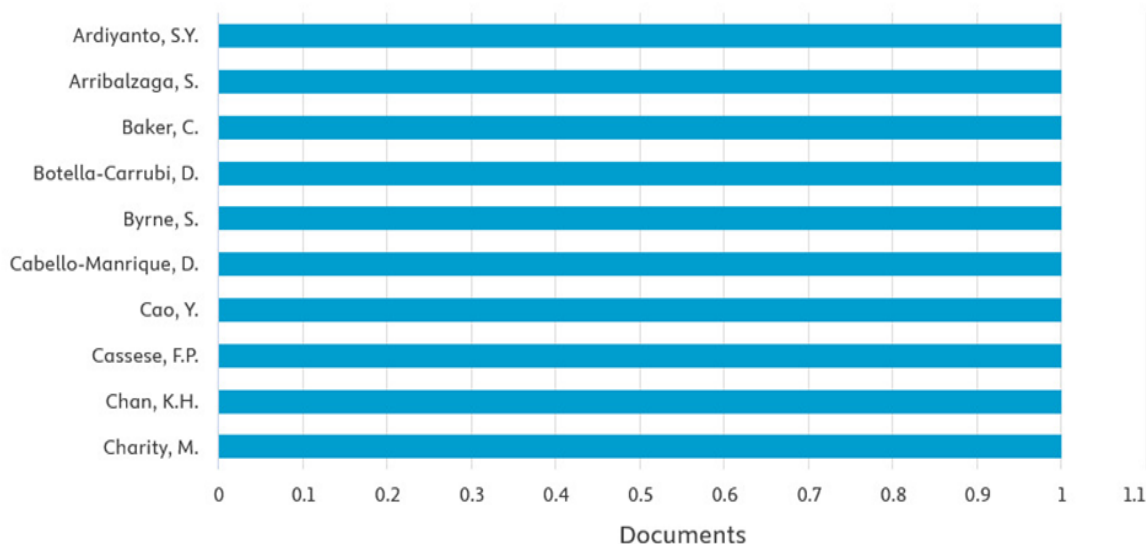
La interpretación del patrón observado —una producción constante pero escasa— debe entenderse no como un déficit desde un enfoque negativo, sino como un momento de transición: la administración deportiva está en un punto donde los fundamentos están asentándose, pero la expansión, diversificación y profundización del conocimiento aún están por venir. En palabras de Acar (2023), la gestión del deporte “aplica los principios de la gestión” pero requiere claramente “un nuevo paradigma” para adaptarse a las condiciones específicas del sector deportivo. De ahí se deriva una llamada tanto a investigadores como a profesionales para que trabajen de manera sinérgica, a fin de transformar este nicho emergente en un área de conocimiento consolidado, con publicaciones más frecuentes, redes de colaboración internacional y revistas especializadas que den visibilidad y rigor a la administración deportiva.

En términos administrativos, cuando todos los participantes alcanzan el valor máximo en un indicador, significa que la variabilidad entre ellos es mínima. (Grafico 3). La interpretación de datos visuales es fundamental en la administración moderna. La gráfica de barras horizontales analizada presenta un conjunto de diez individuos (autores/empleados) y una métrica de rendimiento denominada “Documents”, medida en una escala de 0 a 1. A primera vista, la consistencia es absoluta: todas las barras alcanzan exactamente el valor máximo de 1.0. Este tipo de uniformidad en el rendimiento plantea de entrada una ilusión de excelencia homogénea y absoluta, lo cual invita a reflexionar sobre el diseño del sistema de medición y su alineación con los objetivos organizacionales. En entornos organizacionales donde se espera que las métricas revelen grados diferenciados de desempeño, una gráfica

plana como esta exige preguntarnos si la métrica realmente discrimina entre niveles de aportación o simplemente certifica cumplimiento técnico sin matices.

Gráfico 3.

Principales autores



Fuente: Scopus 2025.

En sistemas de medición donde 1.0 representa el 100 % de cumplimiento, esta gráfica indica que todos los individuos han alcanzado la meta establecida. Sin embargo, este tipo de visualización plantea preguntas sobre la utilidad de la métrica en sí misma. Puede sugerir una métrica binaria de “todo o nada” (cumplido/no cumplido) que no logra capturar matices en el esfuerzo o la calidad del trabajo. Desde la perspectiva de la administración del rendimiento, la literatura indica que los modelos rígidos de cumplimiento pueden dar lugar a efectos contraproducentes: la falta de variabilidad implica que no hay incentivo para la mejora incremental ni para destacar sobre el promedio (Smith, 2025). Además, cuando se ignora la calidad junto a la cantidad, se corre el riesgo de que la métrica se convierta en un mecanismo de control superficial y no en una herramienta de desarrollo verdadero.

Desde una perspectiva de administración estratégica, la falta de variación en los datos reduce la utilidad del gráfico como herramienta de toma de decisiones. Por definición, un gráfico es valioso cuando permite la comparación, la identificación de los mejores rendimientos y la detección de áreas de mejora. Cuando todos los individuos muestran el mismo valor máximo, el sistema de medición puede ser inadecuado para la diferenciación

del talento o la asignación de recompensas. La literatura reciente en gestión de recursos humanos enfatiza la necesidad de métricas que sean predictivas y que generen un rango de datos real para ser útiles en el desarrollo profesional y la retroalimentación continua (Căvescu et al., 2025). Un sistema de gestión del rendimiento más robusto requeriría métricas más matizadas que reflejen la complejidad del entorno laboral actual, permitiendo una evaluación más precisa del desempeño individual y colectivo. La medición eficaz debe ir más allá del simple cumplimiento y adentrarse en la calidad y el impacto real del trabajo realizado (Thrivesparrow, 2025).

Cuando las métricas no generan variabilidad, la administración del talento se ve limitada para diseñar trayectorias diferenciadas, planes de desarrollo personalizados o incentivos basados en mérito. En un contexto en que las organizaciones adoptan análisis predictivo y datos avanzados para gestionar la fuerza laboral, los sistemas que no permiten diferenciar entre los participantes se quedan rezagados respecto de las mejores prácticas (Shaik, 2025). Por tanto, la gráfica analizada puede ser útil para verificar cumplimiento general, pero deja de cumplirse su papel como generadora de insights estratégicos que permitan la optimización de recursos humanos, la identificación de brechas de rendimiento y la construcción de ventaja competitiva basada en talento.

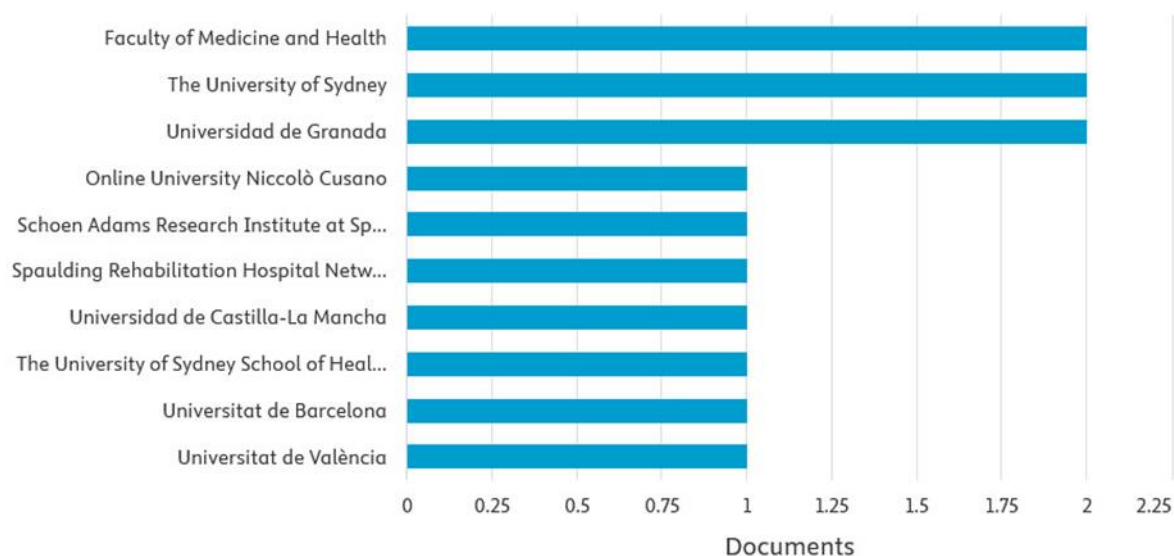
En la administración contemporánea, el análisis de datos académicos no solo sirve para evaluar el rendimiento de las universidades, sino también para diseñar estrategias que fortalezcan la innovación, la investigación y la competitividad internacional. Según Sánchez-Barrioluengo y Benneworth (2021), la gestión de la investigación universitaria requiere un equilibrio entre excelencia académica, pertinencia social y sostenibilidad institucional, elementos que se reflejan directamente en los resultados de producción documental. En este sentido, las universidades que aparecen en las primeras posiciones del gráfico evidencian una política clara de fomento a la publicación científica y a la cooperación internacional, lo cual es coherente con las tendencias de la educación superior en el siglo XXI.

Una visión profunda de la productividad académica y científica de diversas instituciones internacionales. En este gráfico, se observa la distribución de publicaciones o documentos generados por entidades académicas como la Faculty of Medicine and Health, The University of Sydney, la Universidad de Granada y otras instituciones europeas y australianas. Este tipo de visualización es un instrumento esencial en la administración del

conocimiento, ya que permite comprender el posicionamiento institucional en la producción científica global (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Afiliación de los autores



Fuente: Scopus 2025.

La Universidad de Sydney y su Faculty of Medicine and Health se posicionan como líderes en este gráfico, lo cual coincide con las tendencias globales en investigación biomédica y salud pública. Según el informe de QS World University Rankings (2024), esta universidad ocupa posiciones destacadas en áreas como medicina, fisioterapia y ciencias del comportamiento, lo que explica su alta participación en la producción científica. Este liderazgo institucional puede interpretarse como resultado de políticas de investigación sostenibles y de una gestión estratégica basada en métricas de impacto, transparencia y colaboración interdisciplinaria (Hazelkorn, 2023).

Asimismo, la Universidad de Granada representa un caso relevante dentro del contexto europeo, pues combina una sólida tradición académica con una orientación hacia la internacionalización. La literatura reciente indica que las universidades españolas, especialmente las públicas, han incrementado sus índices de publicación en Scopus y Web of Science en los últimos años gracias a la digitalización y al acceso abierto (Delgado López-Cózar & Repiso, 2023). Este fenómeno resalta cómo la gestión del conocimiento y la política científica pueden alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al fomentar la

transferencia de conocimiento y la colaboración global (UNESCO, 2022). Desde la perspectiva administrativa, la lectura del gráfico sugiere una concentración de la producción científica en instituciones con estructuras organizativas robustas, apoyo financiero continuo y políticas de incentivos claras. Según Tavares y Sin (2020), las universidades con modelos de gobernanza mixtos —aquellos que combinan autonomía académica con rendición de cuentas institucional— tienden a ser más productivas y sostenibles en el tiempo. Este hallazgo es relevante para la gestión universitaria, ya que implica que la cantidad de documentos producidos no depende exclusivamente de los recursos financieros, sino también de la eficiencia administrativa y la cultura organizacional.

En este sentido, la administración de la investigación debe ser entendida como un proceso estratégico, donde la planificación, el liderazgo y la evaluación del desempeño académico se integran de manera coherente. La Universidad de Castilla-La Mancha y la Universidad de Barcelona, que también figuran en el gráfico, reflejan el esfuerzo sostenido de las instituciones españolas por elevar su impacto global mediante redes de colaboración científica. Como señalan Ordorika y Lloyd (2021), la evaluación universitaria basada en indicadores bibliométricos debe ser acompañada de un enfoque cualitativo que reconozca la diversidad de aportes científicos y el contexto cultural de cada institución.

Además, la representación de universidades italianas y españolas, como la Online University Niccolò Cusano y la Universitat de València, refleja un patrón de consolidación del espacio europeo de educación superior. Este fenómeno ha sido impulsado por el Proceso de Bolonia, que ha promovido la movilidad académica y la cooperación interinstitucional (European Commission, 2023). Desde una perspectiva de gestión del conocimiento, esta integración favorece la creación de redes de investigación más amplias y el intercambio de buenas prácticas administrativas.

Por otra parte, resulta significativo que el gráfico muestre una paridad relativa entre las instituciones en cuanto al número de documentos. Esta homogeneidad puede interpretarse como una señal de madurez del sistema académico internacional, donde diversas universidades logran estándares similares de productividad científica. No obstante, también puede implicar una limitación en la diferenciación del liderazgo institucional. De acuerdo con Marginson (2022), los sistemas universitarios globalizados tienden a homogeneizar sus prácticas, lo que puede reducir la diversidad y creatividad en la generación de conocimiento.

El valor de los datos visuales como los del Gráfico 1 radica en su capacidad para revelar dinámicas institucionales complejas a partir de indicadores cuantitativos. No obstante, la interpretación administrativa requiere ir más allá de la cifra: implica analizar las condiciones estructurales, los incentivos y las políticas de gestión que posibilitan esa productividad. Como destacan Ganga-Contreras y Rodríguez-Ponce (2021), la calidad de la investigación universitaria depende en gran medida de la gestión estratégica de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como de la orientación ética y social de las políticas institucionales.

Desde la óptica de la gestión educativa, este gráfico invita a reflexionar sobre la importancia de medir no solo la cantidad de documentos producidos, sino también su impacto en la sociedad, su aplicabilidad práctica y su contribución a la formación del capital humano. En un contexto donde la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la equidad son prioridades emergentes, las universidades deben redirigir sus estrategias hacia la producción de conocimiento con propósito. Tal como afirman Hazelkorn y Mihut (2023), la universidad del futuro deberá ser una institución adaptable, colaborativa y orientada al bien común, donde la administración del conocimiento juegue un papel decisivo en la transformación social y económica.

1.13. Productividad individual y gestión del rendimiento científico

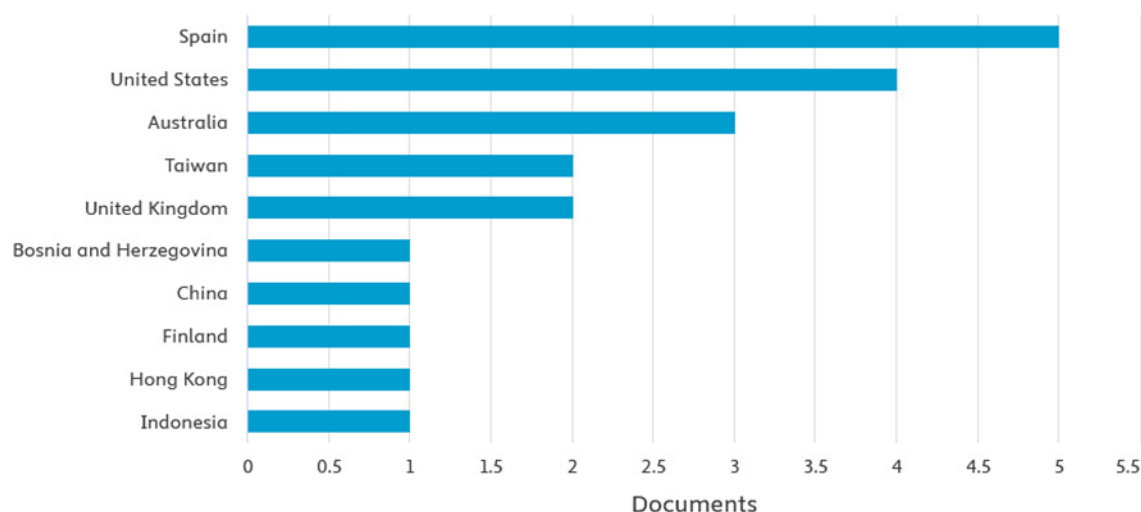
Desde un enfoque administrativo, esta gráfica evidencia la necesidad de repensar las herramientas utilizadas para evaluar el desempeño. Cuando todas las personas o unidades alcanzan el valor máximo posible, la métrica pierde capacidad discriminatoria. Tal como afirman Lee y Bozeman (2020), la gestión de la investigación moderna requiere indicadores más sofisticados que permitan capturar las diferencias cualitativas entre investigadores, considerando factores como la colaboración, la innovación y el impacto social de las publicaciones. En este sentido, el gráfico refleja un modelo de evaluación simplificado que podría ser inadecuado para la toma de decisiones estratégicas dentro de una institución académica.

En la siguiente gráfica. (Gráfico 5), se muestra una representación visual de la productividad individual de diez autores o investigadores en función de una métrica denominada “Documents”, medida en una escala que va de 0 a 1. En este caso, todas

las barras alcanzan el valor máximo de 1.0, lo que refleja una aparente uniformidad en el rendimiento. Este patrón visual plantea un fenómeno relevante desde la administración del conocimiento y la gestión del rendimiento científico: la homogeneidad total en la medición de la productividad académica.

Gráfico 5.

Principales países



Fuente: Scopus 2025.

La administración científica moderna enfatiza que las métricas de rendimiento deben estar alineadas con los objetivos institucionales, promoviendo la transparencia, la meritocracia y la mejora continua. Según Hicks et al. (2021), los sistemas de medición basados exclusivamente en conteos de documentos o índices cuantitativos pueden fomentar comportamientos no deseados, como la publicación excesiva o la priorización de cantidad sobre calidad. De esta forma, la interpretación de este gráfico (Gráfico 5) invita a considerar que el valor real de la productividad no se encuentra solo en el volumen de publicaciones, sino en su relevancia, originalidad e influencia en la comunidad científica.

Desde la perspectiva del liderazgo organizacional, los datos uniformes sugieren que la estructura de evaluación puede estar diseñada para mostrar éxito colectivo más que rendimiento diferenciado. Esto puede ser útil para demostrar cumplimiento institucional ante organismos de financiamiento, pero limita el análisis de talento individual. Tal como plantea De Filippo (2022), las universidades y centros de investigación deben combinar métricas

cuantitativas y cualitativas, incluyendo la revisión por pares, el impacto en políticas públicas y la transferencia de conocimiento. El Gráfico 5, por tanto, puede interpretarse como una señal de éxito formal, pero también de posible estancamiento metodológico en la evaluación de desempeño.

En el contexto de la gestión del capital humano académico, la homogeneidad de los resultados invita a reflexionar sobre la motivación y la competitividad interna. De acuerdo con García-Holgado y García-Peñalvo (2021), los sistemas de reconocimiento deben ser suficientemente diferenciadores para estimular la innovación y el esfuerzo continuado. Si todos los investigadores alcanzan el mismo nivel de desempeño, se corre el riesgo de generar conformismo o falta de incentivos para la mejora continua. Por ello, la gestión estratégica del talento académico requiere diseñar indicadores que capten las diversas dimensiones del trabajo intelectual: investigación, docencia, mentoría y vinculación con la sociedad.

Asimismo, en la literatura sobre administración universitaria se destaca la importancia de la inteligencia institucional para interpretar adecuadamente los datos bibliométricos. El Gráfico 2 puede ser visto como una herramienta diagnóstica que revela una ausencia de variabilidad, lo que podría significar que la métrica no está capturando las diferencias entre investigadores o que el sistema de evaluación utiliza un umbral demasiado bajo. Como argumenta Bornmann (2023), la interpretación de indicadores bibliométricos debe ser contextualizada, considerando las disciplinas, las colaboraciones internacionales y los ciclos de publicación.

Desde una óptica de gestión estratégica, este tipo de gráfica también puede tener implicaciones en la distribución de recursos. Si todos los investigadores aparecen con el mismo nivel de rendimiento, los administradores pueden enfrentar dificultades para asignar fondos, incentivos o reconocimientos de manera justa. En este sentido, el análisis visual debe complementarse con métricas cualitativas que reflejen la contribución real de cada individuo al cumplimiento de los objetivos institucionales. Según Moya-Anegón et al. (2022), los sistemas de evaluación que integran indicadores mixtos (cuantitativos y cualitativos) permiten una comprensión más profunda del impacto académico y fortalecen la toma de decisiones basada en evidencia.

La lectura administrativa de este gráfico puede interpretarse como el reflejo de una política de gestión centrada en el cumplimiento total. Aunque a primera vista esto puede

considerarse un éxito, en términos de aprendizaje organizacional implica una posible falta de retroalimentación diferenciada. La investigación en gestión del conocimiento señala que las organizaciones efectivas son aquellas capaces de identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Según Nonaka, Kodama y Hirose (2021), el conocimiento organizacional se construye mediante la interacción dinámica entre los niveles individual y colectivo, lo cual requiere sistemas de evaluación flexibles y sensibles a la variabilidad.

1.14. Distribución disciplinar de la producción científica

La representación circular muestra la distribución porcentual de la producción científica por áreas de conocimiento. En ella se observa que el campo de la Medicina (20.5%) ocupa el mayor porcentaje, seguido de las Profesiones de la Salud (12.8%) y las Ciencias Sociales (12.8%), mientras que otras áreas como Agricultural and Environmental Sciences registran una participación moderada (10.3% y 7.7%, respectivamente). Los porcentajes menores corresponden a campos como Negocios, Administración, Ciencias de la Computación, Ciencias de Decisión y Artes y Humanidades, lo cual refleja una clara tendencia interdisciplinaria, aunque dominada por las ciencias aplicadas y de la salud. (Grafico 6).

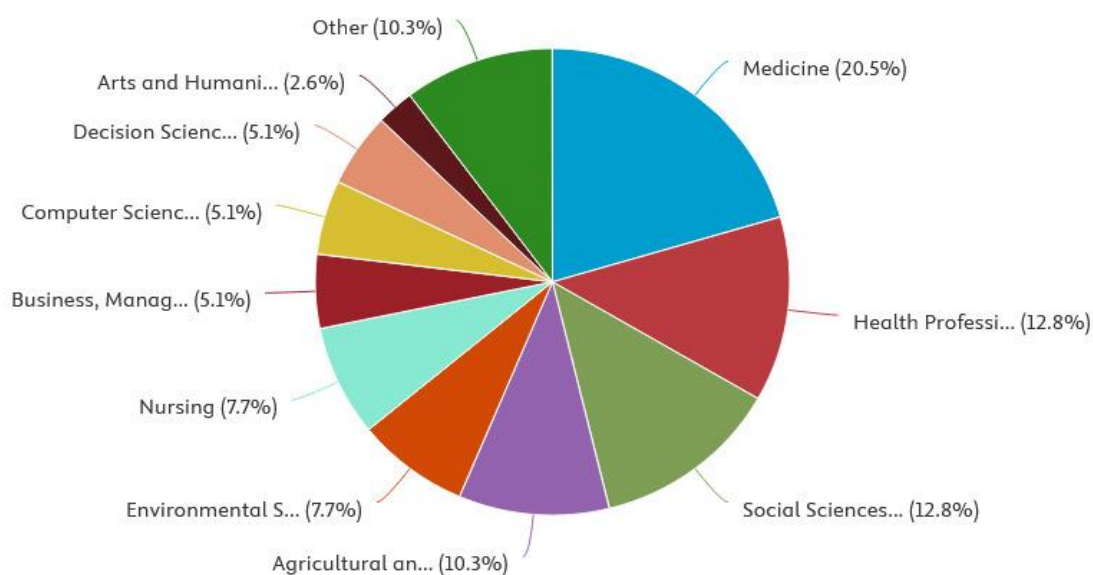
Desde el punto de vista de la administración deportiva, esta distribución indica una relación creciente entre la gestión organizacional del deporte y las ciencias de la salud. La administración moderna del deporte depende cada vez más de la integración entre la gestión eficiente y el bienestar físico de los atletas. Según López-Carril y Anagnostopoulos (2020), la interconexión entre la administración y la medicina deportiva resulta esencial para optimizar los procesos de rendimiento, recuperación y prevención de lesiones en contextos institucionales y competitivos. Esta interacción evidencia cómo el conocimiento interdisciplinario fortalece la planificación estratégica y la toma de decisiones en las organizaciones deportivas contemporáneas.

La fuerte representación de las Ciencias Sociales (12.8%) resalta la importancia del componente humano en los sistemas administrativos y legislativos deportivos. Las políticas deportivas no pueden comprenderse sin considerar los factores sociales, culturales y psicológicos que moldean la práctica del deporte. Según Hoye, Smith y Nicholson (2022), el desarrollo de leyes deportivas, la gestión de recursos y la gobernanza institucional dependen tanto de los marcos legales como del entendimiento del comportamiento colectivo y las

dinámicas sociales que influyen en las organizaciones. Por tanto, esta porción del gráfico refleja la convergencia entre la teoría social y la práctica administrativa en el ámbito deportivo.

Gráfico 6.

Áreas científicas



Fuente: Scopus 2025.

La presencia de áreas como Negocios y Administración (5.1%) y Ciencias de Decisión (5.1%) pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión estratégica y la planificación financiera dentro del ecosistema deportivo. En la actualidad, la sostenibilidad económica de los clubes, federaciones y ligas requiere un enfoque integral basado en datos, modelos de eficiencia y gestión transparente. Tal como destaca Slack y Parent (2023), la profesionalización de la administración deportiva exige aplicar principios empresariales adaptados a las particularidades del deporte, manteniendo siempre una visión ética y de responsabilidad social.

En cuanto al bloque de Ciencias Ambientales y Agrícolas (18% combinadas), su relevancia en el gráfico subraya el compromiso global con la sostenibilidad. La administración deportiva moderna ha comenzado a integrar prácticas ecológicas en la gestión de eventos, infraestructuras y políticas públicas. Esto se alinea con las recomendaciones del Comité Olímpico Internacional (IOC, 2021), que enfatiza la necesidad de una gobernanza

verde y sostenible dentro del deporte como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El segmento de Artes y Humanidades (2.6%) evidencia la dimensión cultural y educativa del deporte. Más allá de la competencia, el deporte es una manifestación social y simbólica que contribuye a la identidad, la ética y la cohesión de las comunidades. Según Parnell et al. (2022), la administración y la legislación deportiva deben incorporar valores humanísticos que promuevan la equidad, la inclusión y la educación integral, aspectos que se reflejan en los principios del derecho deportivo internacional.

En conjunto, el gráfico demuestra que la administración y legislación deportiva no pertenecen a una sola disciplina, sino que constituyen un campo interdisciplinario y sistémico, donde convergen la salud, la educación, la gestión, la sostenibilidad y la cultura. La predominancia de la medicina y las ciencias sociales sugiere que la investigación actual en este ámbito se orienta hacia el bienestar humano y la gestión responsable de los sistemas deportivos, lo cual confirma la necesidad de políticas públicas y marcos administrativos que integren la ciencia, la ley y la ética en una sola visión de desarrollo deportivo sostenible.

1.15. Distribución de documentos según organismos financiadores

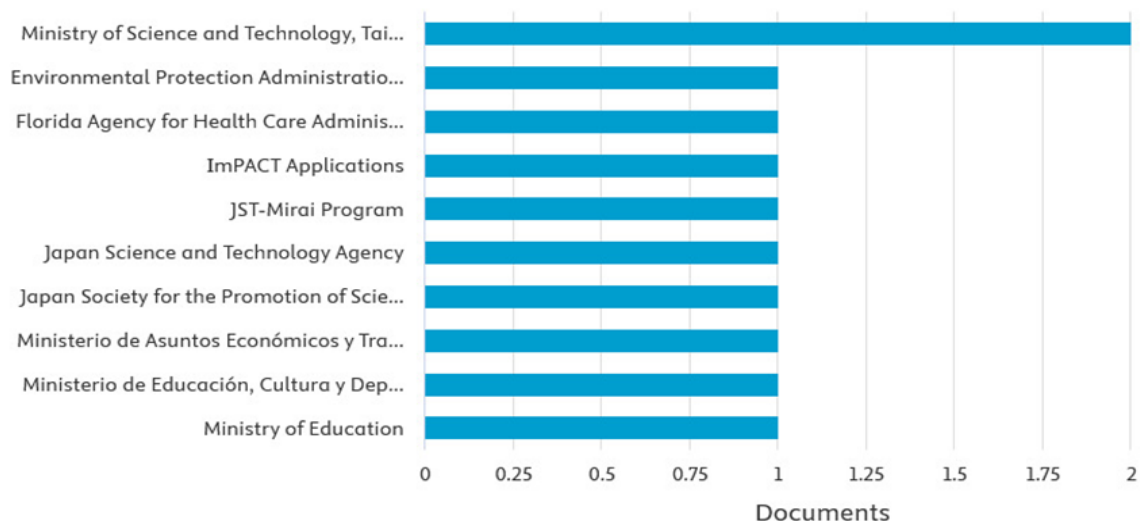
El gráfico 7 de barras horizontales representa la comparación del número de documentos producidos con el apoyo de diferentes organismos financiadores, entre los cuales destacan entidades gubernamentales, agencias científicas y ministerios. El Ministerio de Ciencia y Tecnología de Taiwán (Ministry of Science and Technology, Taiwan) encabeza la lista con un volumen de producción significativamente superior al resto de los patrocinadores, lo que refleja un compromiso sostenido con la investigación aplicada y la innovación en diferentes campos, incluido el deportivo.

Este tipo de distribución es crucial para entender cómo la financiación pública y privada influye en la generación de conocimiento y en el desarrollo institucional. La inversión en investigación constituye un pilar esencial para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas deportivas y la creación de programas de desarrollo humano basados en evidencia. Tal como afirman Winand y Anagnostopoulos (2019), la relación entre la financiación y la gobernanza en el deporte determina la calidad y

sostenibilidad de las organizaciones, siendo indispensable una gestión ética y eficiente de los recursos destinados a la ciencia y la innovación.

Gráfico 7.

Principales patrocinadores de investigaciones



Fuente: Scopus 2025.

El papel del Ministerio de Ciencia y Tecnología de Taiwán como principal financiador evidencia una política de Estado orientada al fortalecimiento del conocimiento y la competitividad global. En este contexto, la promoción de la investigación científica se convierte en un motor para el desarrollo económico y social, incluyendo el ámbito deportivo, donde la innovación tecnológica y la gestión eficiente son factores clave para el rendimiento y la sostenibilidad (Chang & Chen, 2022). Además, la presencia de organismos como la Environmental Protection Administration y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte refleja una tendencia hacia la interdisciplinariedad y la integración de políticas ambientales y educativas dentro de los sistemas administrativos, lo que está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por Naciones Unidas.

En el ámbito de la legislación deportiva, la existencia de programas como ImPACT Applications o la Japan Science and Technology Agency muestra la convergencia entre ciencia, salud y regulación, elementos indispensables para establecer políticas seguras y efectivas en la práctica del deporte. Las investigaciones financiadas por estos organismos

contribuyen al desarrollo de estándares normativos internacionales sobre prevención de lesiones, bioética y transparencia institucional (García-García et al., 2020). En este sentido, los marcos regulatorios se nutren de la evidencia científica para garantizar una gobernanza justa y basada en datos, principio central del derecho deportivo contemporáneo.

La participación de agencias como la Florida Agency for Health Care Administration revela, además, un enfoque institucional hacia la gestión sanitaria vinculada al rendimiento físico y a la atención médica en contextos deportivos. Esta relación entre salud pública y deporte demuestra que la administración deportiva trasciende los límites organizacionales, convirtiéndose en un instrumento de bienestar social. Según Cunningham et al. (2021), la integración entre políticas sanitarias, educación física y legislación deportiva fortalece la capacidad del sistema para responder a las necesidades de atletas, entrenadores y comunidades, promoviendo prácticas seguras y sostenibles.

Por otro lado, la diversidad de patrocinadores internacionales pone de manifiesto la importancia de las alianzas globales para la financiación del conocimiento deportivo. La colaboración entre países —como Japón, Taiwán y España— refleja la creciente interdependencia científica y política en la producción de conocimiento. Este fenómeno coincide con la tendencia global hacia una gobernanza compartida en el deporte, donde los organismos públicos, privados y académicos interactúan para generar políticas más eficaces (Houlihan & Zheng, 2020). En la práctica administrativa, esta cooperación impulsa la transferencia de buenas prácticas y la consolidación de redes internacionales de investigación, elementos clave para la innovación legislativa en el deporte.

CONCLUSIONES

La administración y la legislación deportiva constituyen hoy un campo interdisciplinario en formación, donde confluyen temas de salud, ciencias sociales, gestión y políticas públicas. La revisión sistemática evidencia una producción científica estable pero fragmentada: la investigación relacionada con la gestión deportiva aparece dispersa en revistas de medicina, nutrición, salud pública y gestión, lo que dificulta la consolidación de marcos teóricos propios y la acumulación de evidencia práctica (Hammerschmidt et al., 2023). Esta dispersión no debe leerse sólo como ausencia de interés, sino como una oportunidad estratégica para articular agendas de investigación que integren conocimiento técnico, administrativo y normativo.

Los resultados bibliométricos muestran patrones claros de “auge y declive” en la producción y actividad administrativa —con picos puntuales como el observado en 2022— que señalan la prevalencia de modelos de gestión centrados en proyectos o eventos en lugar de procesos sostenibles y continuos (Passas, 2024). Desde una perspectiva administrativa, esto implica que muchas decisiones y estructuras organizativas siguen respondiendo a ciclos cortos, lo que dificulta el diseño de políticas de largo plazo, la profesionalización de la gestión deportiva y la consolidación institucional. Por ello, es urgente promover marcos de gobernanza y financiación que sostengan la investigación y la práctica más allá del calendario de grandes eventos (Öztürk et al., 2024).

La limitación cuantitativa —pocos artículos anuales sobre administración deportiva en revistas seleccionadas— revela una brecha entre la relevancia práctica del deporte y su traducción académica en materia de gestión y legislación. Estudios recientes en contextos latinoamericanos muestran que la administración de organizaciones deportivas ocupa una proporción reducida del corpus académico nacional, lo cual restringe la disponibilidad de evidencia local útil para la toma de decisiones (Aguilera-Rivera, 2025). Este diagnóstico obliga a fortalecer redes de investigación regionales, promover revistas especializadas y fomentar proyectos colaborativos que produzcan conocimiento aplicable a realidades nacionales y subnacionales.

Metodológicamente, la aplicación de protocolos sistemáticos y herramientas bibliométricas robustas —incluyendo directrices PRISMA y procedimientos de limpieza y normalización de datos— es clave para obtener hallazgos replicables y útiles para la administración pública y privada del deporte (Page et al., 2021; Passas, 2024). La bibliometría ofrece técnicas potentes para identificar tendencias temáticas, autores e instituciones relevantes, pero requiere marcos de diseño rigurosos para evitar conclusiones erróneas por efectos de normalización o por la dispersión editorial que caracteriza al campo (Öztürk et al., 2024).

En términos de gobernanza y financiación, el análisis de financiadores muestra que las políticas estatales e institucionales que priorizan la investigación (por ejemplo, agencias de ciencia y ministerios) son determinantes para la generación de conocimiento y la innovación aplicable al deporte. La concentración de apoyos en determinados programas nacionales evidencia que la inversión pública puede catalizar agendas de investigación

interdisciplinarias y promover buenas prácticas administrativas y normativas (Chang & Chen, 2022). Por tanto, la profesionalización de la gestión deportiva requiere tantos recursos sostenibles como marcos regulatorios que integren evidencia científica, transparencia y criterios éticos.

CAPÍTULO 2

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ADMINISTRATIVOS

INTRODUCCIÓN

La estrategia en la administración es el pilar esencial para lograr el éxito en cualquier organización, incluidas las del campo deportivo. Permite planificar y coordinar recursos para lograr objetivos a largo plazo (Pearce & Robinson, 2013). Además, nos permite diseñar principios estratégicos, se identifican metas, se determinan los recursos disponibles y se estudia el entorno, asegurando que las decisiones sean coherentes y sostenibles (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

En la órbita deportiva, la estructuración de estrategias administrativas facilita la maximiza el rendimiento institucional, el fortalecimiento del liderazgo y la toma de decisiones basada en datos. Una adecuada gestión estratégica también fomenta la innovación, la adaptación a los cambios del entorno y la consolidación de una cultura organizacional orientada al logro de resultados. De este modo, la estrategia se convierte no solo en una herramienta de planificación, sino en un proceso continuo de análisis, evaluación y mejora que impulsa la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo.

En el ámbito de la administración, los lineamientos estratégicos son fundamentales para definir la misión, visión y valores de una institución. También ayudan a establecer políticas y procedimientos que orientan el comportamiento dentro de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2020). Además, son herramientas clave para asignar recursos de manera eficiente, priorizar actividades y anticipar posibles riesgos (Grant, 2021).

En el ámbito deportivo, estas directrices cobran un significado especial, ya que la administración de clubes, federaciones y eventos demanda una buena dosis de coordinación, liderazgo y una planificación meticulosa (Chelladurai, 2014). Los autores

actuales subrayan la relevancia de fusionar la estrategia con la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la gestión del talento humano, asegurando así no solo la competitividad, sino también un impacto positivo en la comunidad (Shilbury et al., 2023).

Además, la estrategia administrativa ayuda a evaluar el desempeño y a tomar decisiones fundamentadas en evidencia, lo que permite ajustar las acciones según los resultados y objetivos alcanzados (Kaplan & Norton, 1996). Al seguir estas pautas, se garantiza que las organizaciones deportivas funcionen de manera eficiente, aprovechen al máximo los recursos disponibles y logren un desarrollo integral, tanto en el ámbito competitivo como en el social (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, & Westerbeek, 2015).

Comprender y aplicar los lineamientos estratégicos administrativos proporciona un marco conceptual y práctico que permite a los gestores deportivos diseñar planes coherentes, anticipar desafíos y alcanzar objetivos con eficiencia y sostenibilidad (Daft, 2021; Robbins & Coulter, 2022).

2.1. Alineación estratégica de visión, misión y valores.

Una correcta definición de la visión, misión y valores institucionales constituye el primer pilar de los lineamientos estratégicos administrativos. Estos elementos orientan el comportamiento organizacional, facilitan la coherencia entre los diferentes niveles de la institución y sirven como brújula para la toma de decisiones estratégicas (Medrano, 2024). Cuando los directivos comunican claramente la misión y visión, los equipos pueden interiorizar los objetivos y alinear sus esfuerzos hacia resultados compartidos.

En el ámbito deportivo, esta alineación cobra especial relevancia: clubes, federaciones u organizaciones deben articular su propuesta de valor hacia atletas, entrenadores, comunidad y patrocinadores simultáneamente. Un estudio encontró que la “alineación estratégica” entre procesos, recursos y objetivos promueve el rendimiento de las organizaciones deportivas (Simion & Mangra, 2023). En consecuencia, no basta con enunciar la misión y visión: es preciso integrarlas en los procesos cotidianos, la cultura organizacional y la evaluación de desempeño.

Los administradores deportivos deben asegurar que los valores institucionales permeen en toda la estructura organizativa por equidad, excelencia, sustentabilidad e innovación. Esto implica revisar procedimientos, comunicar expectativas, diseñar incentivos y fomentar la participación de los distintos grupos de interés. De esa forma, los lineamientos

estratégicos dejan de ser meras consignas y pasan a convertirse en mecanismos funcionales de dirección y control.

2.2. Gestión del talento y los recursos como ejes estratégicos.

La gestión del talento humano y de los recursos materiales y financieros como vectores estratégicos de la administración. En contextos dinámicos y competitivos, la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento y de utilizar los recursos de manera eficiente, es una ventaja decisiva (Del corso, Petraski, Vieira da Silva & Taffarel, 2024). Ello supone establecer políticas de desarrollo, planes de carrera, métricas de desempeño y cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

En el campo deportivo, este enfoque adquiere rasgos particulares: los “recursos” incluyen no sólo instalaciones y equipamiento sino también el activo humano, atletas, entrenadores, personal técnico, administrativos cuyo rendimiento y compromiso influyen directamente en los resultados. Un artículo reciente sobre “talent management” en el sector deportivo señala cómo los procesos sistemáticos de identificación, desarrollo y retención de talento mejoran la eficiencia de las organizaciones (AlMadney & Ghahfarokhi, 2025). De este modo, los lineamientos estratégicos deben contemplar la gestión del talento como parte integral de la estrategia administrativa.

La asignación de recursos financieros y técnicos debe responder a la estrategia institucional, priorizando iniciativas con mayor impacto, minimizando duplicidades y garantizando sostenibilidad. La integración de recursos humanos, financieros y tecnológicos dentro del marco estratégico permite elevar la competitividad, responder al cambio y consolidar una cultura organizacional flexible.

2.3. Innovación, digitalización y evaluación estratégica.

La incorporación de la innovación, la digitalización y la evaluación estratégica dentro de los lineamientos administrativos. En un entorno que cambia con rapidez —tecnología, expectativas de los stakeholders, modelos de negocio— las organizaciones deben integrar la innovación y la digitalización en su estrategia para mantener competitividad (Hao, Qiu, Xu et al., 2023). Esto implica adoptar tecnologías emergentes, utilizar datos para la toma de decisiones e implementar procesos de mejora continua.

En el deporte, las federaciones y clubes están utilizando plataformas digitales,

soluciones de inteligencia de datos, marketing digital y ecosistemas tecnológicos para conectar con atletas, entrenadores, fans y patrocinadores. Un estudio reciente sobre el marketing digital en federaciones deportivas españolas documenta el impacto de la digitalización en la profesionalización y competitividad del sector (Perrino-Peña & Valcarce-Torrente, 2024). Asimismo, la evaluación estratégica —mediante indicadores, auditorías, mapas estratégicos— permite ajustar las acciones en función de los resultados alcanzados y asegurar que los lineamientos siguen vigentes y pertinentes.

Los lineamientos estratégicos administrativos deben contemplar mecanismos de innovación y digitalización como parte del proceso estratégico, así como sistemas de evaluación que permitan medir, aprender y corregir. De esta manera, la estrategia deja de ser estática y se convierte en un proceso adaptativo que fortalece la sostenibilidad, la competitividad y el impacto institucional.

2.4. Pregunta problema

¿Cómo influyen los lineamientos estratégicos administrativos —incluyendo la alineación institucional, la gestión del talento, el uso eficiente de los recursos, la innovación digital y los sistemas de evaluación— en el fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad organizacional y la calidad de la gestión en las instituciones deportivas?

2.5. Objetivo general

Analizar cómo los lineamientos estratégicos administrativos, la gestión del talento, la asignación eficiente de recursos, la innovación y la digitalización contribuyen al fortalecimiento de la competitividad, la sostenibilidad y la calidad de la gestión en las organizaciones deportivas.

METODOLOGÍA

La presente obra se construyó bajo un enfoque de revisión documental sistemática, diseñado para integrar y analizar críticamente el conocimiento académico, normativo y práctico en torno a la administración y legislación deportiva. Este enfoque permitió examinar la evolución de los principios de gestión deportiva, la normatividad aplicable, las mejores prácticas en la gobernanza de organizaciones deportivas y la interacción entre marco legal y estrategias administrativas, garantizando la relevancia y actualidad de la información utilizada (Hoye et al., 2015; Shilbury et al., 2023).

Para asegurar la transparencia, reproducibilidad y rigor metodológico, la selección y análisis de las fuentes se realizó siguiendo directrices adaptadas del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita un proceso sistemático y organizado en la búsqueda de literatura científica y normativa (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). Este enfoque permite documentar de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, así como la ruta de selección de información relevante, reduciendo sesgos y asegurando que los hallazgos se basen en evidencia sólida y verificable.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos académicas de alto impacto, como Scopus y Web of Science, así como en repositorios oficiales de organismos internacionales y nacionales relevantes, incluyendo la UNESCO, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Se priorizó literatura publicada entre 2015 y 2025, abarcando investigaciones teóricas, empíricas y documentos normativos que abordaron: planificación estratégica en deporte, liderazgo y gestión de recursos, legislación nacional e internacional, ética y gobernanza deportiva, derechos de los atletas y políticas públicas de deporte (Henry & Ko, 2011; Chappelet, 2010).

2.6. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA TÍTULO-ABS-CLAVE (estratégico Y administrativo Y directrices) Y AÑO PUBLICADO > 2014 Y AÑO PUBLICADO < 2026 Y (LÍMITE A (DOCTYPE , "ar")) Y (LÍMITE A (IDIOMA , "Inglés") O LÍMITE A (IDIOMA , "Español")) Y (LÍMITE A (OA , "todos")) Y (LÍMITE A (SUBJÁREA , "BUSI")).

Fase PRISMA	Descripción del proceso aplicado	Resultados
Identificación	Búsqueda inicial del tema en la base de datos	298 documentos
Cribado	Filtro por rango de años entre 2015 y 2025	174 artículos
Cribado	Selección exclusiva de artículos científicos	121 artículos
Elegibilidad	Limitación a artículos en inglés y español	111 artículos
Inclusión	Filtro por área temática: negocios y administración	8 artículos científicos

Figura 1. Diagrama PRISMA basado en Scopus (20259).

El proceso de búsqueda se realizó de manera sistemática y progresiva con el fin de depurar y seleccionar información pertinente y de calidad. En un primer momento, se efectuó la búsqueda general del tema, obteniéndose un total de 298 documentos. Posteriormente, se aplicó un filtro por rango de años comprendido entre 2015 y 2025, lo que permitió reducir el número de resultados a 174 artículos.

Seguidamente, se estableció como criterio que únicamente se mostraran artículos científicos, por lo que la cantidad de documentos se disminuyó a 121. Luego, se restringió la selección a artículos científicos publicados en idioma inglés y español, obteniéndose un total de 111 registros.

Como siguiente paso, se seleccionó la opción de libre acceso, lo que arrojó un total de 66 documentos disponibles para consulta completa. Finalmente, se aplicó el filtro por área temática, limitando los resultados a la categoría de negocios y administración, lo que permitió identificar un total de 8 artículos científicos, los cuales constituyen el corpus final para el análisis y desarrollo del estudio.

El proceso metodológico inició con la identificación, etapa en la que se registraron todos los artículos, libros, informes y documentos legales hallados durante la búsqueda sistemática. Posteriormente, se llevó a cabo el cribado, que consistió en la eliminación de duplicados y la exclusión de aquellos materiales cuya temática no guardaba una relación directa con la administración o la legislación deportiva.

Se realizó la evaluación de elegibilidad, mediante la lectura completa de los textos

preseleccionados para asegurar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, considerando aspectos como la calidad metodológica, la relevancia temática y su vigencia. Finalmente, se efectuó la inclusión final, donde se seleccionó un conjunto de documentos que permitieron llevar a cabo un análisis exhaustivo y sistemático, constituyendo una base sólida para el desarrollo conceptual y práctico del libro.

Para cada documento incluido, se elaboraron matrices de extracción de datos que organizaron la información en categorías específicas:

- Datos básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico, teórico, normativo).
- Diseño metodológico: Enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), población o muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados clave: Hallazgos relacionados con principios de administración, estructuras organizativas, normativas legales, gobernanza y gestión de recursos en el deporte.
- Implicaciones: Relevancia de los hallazgos para la práctica administrativa y legal en organizaciones deportivas, clubes y federaciones.

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque mixto deductivo e inductivo. En la codificación deductiva, se aplicaron categorías predefinidas basadas en los principios de administración deportiva y legislación vigente, como planificación estratégica, liderazgo, cumplimiento normativo y protección de derechos de los atletas. En la codificación inductiva, se identificaron categorías emergentes, tales como innovación en gestión deportiva, sostenibilidad de clubes, impacto de la legislación en la profesionalización del deporte y desafíos en la implementación de políticas públicas (Castro, 2017; Duk et al., 2019).

Se realizó un análisis crítico, comparando la información obtenida con la realidad práctica de la administración y regulación deportiva. Este procedimiento permitió identificar brechas entre la teoría y la práctica, así como tendencias emergentes en gestión deportiva y desafíos legales contemporáneos, proporcionando una visión integral que combina perspectiva normativa, administrativa y práctica. De este modo, la metodología garantiza que el contenido del libro sea fiable, actualizado, comprensible y aplicable para gestores deportivos, profesionales del derecho, entrenadores y demás actores del sector.

RESULTADOS

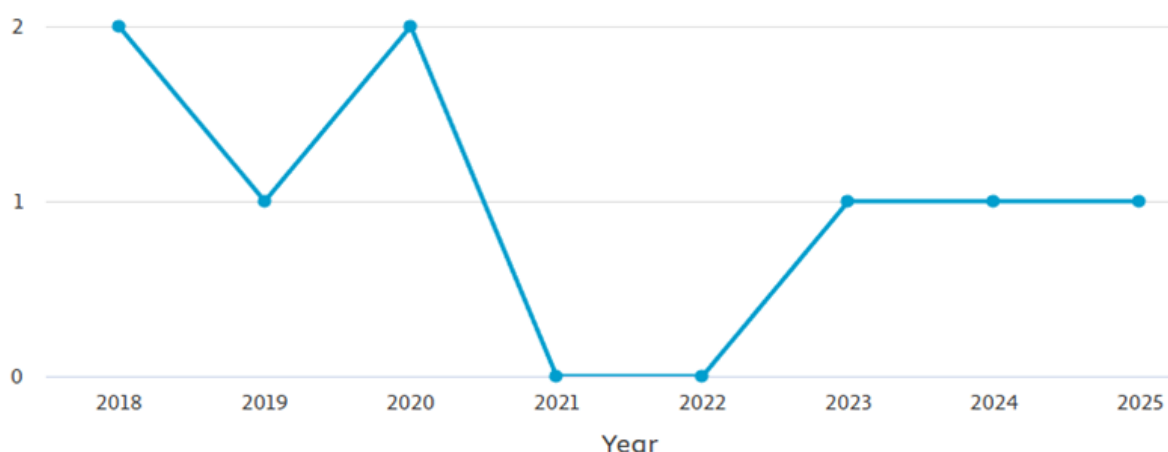
2.7. Evolución histórica de las publicaciones científicas

En el campo de la administración moderna, la gestión documental se ha consolidado como un componente estratégico fundamental para el funcionamiento eficiente y transparente de las organizaciones, debido a que los documentos constituyen la principal evidencia de sus procesos, decisiones, actividades y responsabilidades. La adecuada organización, control y preservación de la información permiten no solo garantizar la continuidad operativa, sino también facilitar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la construcción de memoria institucional, aspectos esenciales para una gobernanza sólida y responsable. La literatura reciente sostiene que una gestión documental eficaz contribuye directamente a la optimización de procesos, al cumplimiento normativo y a la sostenibilidad organizacional, al integrar procedimientos sistemáticos para la creación, clasificación, almacenamiento y disposición de los documentos bajo principios de autenticidad, fiabilidad, integridad y accesibilidad, lo que fortalece la estructura administrativa y eleva el nivel de madurez institucional (Sternad Zabukovšek et al., 2023; Athento, 2024).

La gráfica 1 muestra la cantidad de documentos generados o registrados por año desde 2018 hasta 2025. En 2018 se registran dos documentos; en 2019 baja a uno; en 2020 vuelve a subir a dos; en 2021 y 2022 aparece un quiebre dramático con cero documentos; luego en 2023, 2024 y 2025 el registro se mantiene bajo, con un documento por año. Este patrón revela una actividad documental muy variable e irregular.

Gráfico 1.

Documentos por año



Fuente: Scopus 2025.

Este comportamiento sugiere que la organización en cuestión —o el sistema de registro documental— ha sufrido fallas o pausas en su operatividad. Años con cero documentos podrían indicar ausencia de producción formal, deficiencias en los procesos de registro o incluso abandono de procedimientos documentales. Desde una perspectiva administrativa y archivística, tal discontinuidad representa un riesgo serio para la integridad y continuidad de la memoria institucional. Sin una gestión documental consistente, se pone en peligro la capacidad de reconstruir decisiones, procesos, trámites o actividades pasadas, lo cual afecta la trazabilidad y la rendición de cuentas.

Además, los bajos volúmenes de documentos (por ejemplo, un solo documento al año en varios periodos) reflejan probablemente una gestión informal o improvisada. En contextos organizacionales modernos, contar con un sistema de gestión documental formal —con procesos definidos para la creación, captura, clasificación, almacenamiento y disposición de documentos— es esencial para asegurar que la información sea auténtica, confiable, accesible y perdurable. La ausencia o debilidad de tales prácticas impide que los documentos cumplan su rol como evidencia administrativa o institucional.

La implementación de estándares internacionales como ISO 15489 —que define los lineamientos para una gestión documental sistemática— ha demostrado mejorar notablemente la eficiencia, organización, accesibilidad y control de los documentos en organizaciones que la adoptan. Por ejemplo, un estudio sobre su aplicación en una entidad pública de planificación estratégica mostró un incremento en los flujos documentales, mayor completitud de expedientes electrónicos y mejoras en los controles de acceso y custodia. Las

ventajas de usar un sistema de gestión documental (DMS) moderno —digital o híbrido— incluyen ahorro de costos, agilidad operativa, reducción de errores, mejor colaboración, seguridad, y sostenibilidad ambiental.

Por lo tanto, la gráfica debe leerse como una señal de alerta: esa irregularidad y esos años sin documentación pueden estar indicando fallas serias en la gobernanza de la información, en la política documental o en la disciplina archivística de la organización. Esto pone en riesgo su patrimonio documental, su capacidad de accountability, su institucionalidad y su funcionalidad en el tiempo.

Para mitigar estos riesgos, resulta urgente adoptar un enfoque sistemático de gestión documental. Esto implicaría definir políticas claras, asignar responsabilidades, implementar procedimientos estandarizados para la creación, captura, clasificación, valoración, conservación y disposición de documentos, así como considerar la adopción de un sistema digital o híbrido que garantice trazabilidad, integridad, accesibilidad, seguridad y preservación a largo plazo.

El uso de un DMS no solo contribuiría a ordenar y recuperar con facilidad los documentos, sino también a optimizar procesos, reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad organizacional. Esto es especialmente crítico si la organización se proyecta a crecer, expandirse o construir memoria institucional duradera.

La gráfica revela debilidades muy claras en la producción o registro documental que ponen en evidencia la necesidad de formalizar la gestión de documentos. Sin un sistema documental robusto, la organización se expone a pérdida de información, desorden institucional, dificultades para cumplir obligaciones administrativas o legales, y pérdida de su propia historia. Adoptar buenas prácticas de gestión documental —ideales bajo estándares como ISO 15489— sería un paso fundamental para garantizar su integridad, eficiencia y sostenibilidad futura.

2.8. Principales revistas científicas

La gráfica 2 “Documents per year by source” permite visualizar cómo se distribuyen los documentos publicados por diferentes revistas académicas a lo largo del periodo 2018–2025. Cada marcador representa una fuente distinta, lo que evidencia que la producción no se concentra en una sola revista, sino que se dispersa entre varias publicaciones especializadas. Esta dispersión sugiere que el tema de estudio no ha logrado consolidarse en

un núcleo editorial específico, lo cual puede interpretarse como un bajo nivel de posicionamiento temático dentro de una comunidad científica definida. Además, esta fragmentación dificulta la construcción de una línea investigativa sólida y reconocible, afectando la continuidad discursiva y el desarrollo progresivo del conocimiento.

El hecho de que en cada año registrado aparezca únicamente un documento por revista revela que ninguna fuente asume un rol predominante en la divulgación del tema. Esta ausencia de liderazgo editorial implica que la producción científica no ha sido apropiada por una revista de referencia, reduciendo la posibilidad de generar un espacio estable de debate, seguimiento y profundización crítica. En contextos académicos, cuando un campo carece de revistas ancla, suele presentar menor impacto, menor frecuencia de citación y una difusión limitada, lo que repercute negativamente en su visibilidad y relevancia dentro del ecosistema investigativo.

Gráfico 2.

Principales revistas científicas



Fuente: Scopus 2025.

Los años sin registros visibles —particularmente 2021, 2022 y 2023— ponen en evidencia una interrupción significativa en la producción documental asociada a las fuentes analizadas. Este silencio editorial puede responder a múltiples factores, entre ellos la falta de continuidad en los proyectos de investigación, disminución del interés temático, problemas de financiamiento o debilidades en los procesos de publicación. Desde una perspectiva científica, estos vacíos debilitan la acumulación de conocimiento y afectan la posibilidad de establecer comparaciones evolutivas, tendencias o avances progresivos en el área de estudio.

El comportamiento general de la gráfica no responde a una progresión coherente ni a

una política sostenida de investigación, sino que evidencia picos aislados en años específicos como 2018, 2020, 2024 y 2025. Esta irregularidad refleja un patrón reactivo más que planificado, lo que sugiere que la producción documental depende de iniciativas individuales o circunstanciales, más que de una estrategia institucional consolidada. A largo plazo, este tipo de comportamiento compromete la madurez científica del campo y limita su capacidad de crecimiento sistemático.

2.9. Consecuencias sobre el impacto y reconocimiento científico

La baja frecuencia de publicaciones y su dispersión entre múltiples fuentes reducen el potencial de citación, la generación de redes académicas y la articulación de comunidades epistemológicas. Cuando los trabajos sobre un tema aparecen de forma esporádica y en revistas diferentes, se debilita la posibilidad de que otros investigadores sigan, amplíen o repliquen esos estudios, lo que limita el desarrollo colaborativo y el reconocimiento sostenible del área. En consecuencia, el tema corre el riesgo de permanecer en un estado de baja visibilidad y débil legitimación académica.

2.10. Diversidad sin consolidación

La amplia diversidad de autores, sin repetición en las publicaciones, puede interpretarse como un ambiente académico **heterogéneo, pero poco consolidado**. Si bien la variedad de autores supone múltiples puntos de vista y potencial pluralidad temática, la falta de autores recurrentes impide sostener un debate académico continuo, limitar al intercambio de ideas prolongado, y reduce las posibilidades de construir una comunidad científica consolidada.

En estudios bibliométricos recientes se ha observado que la colaboración multiautor — y la presencia de autores con múltiples publicaciones— favorece la visibilidad, el impacto y la continuidad de la producción científica. Por ejemplo, un análisis de artículos en Inteligencia Artificial encontró que los artículos con más autores tienden a publicarse en revistas mejor clasificadas y reciben mayor número de citas, lo que sugiere que la colaboración y la acumulación de experiencia contribuyen al éxito editorial.

La gráfica 3 “Documents by author” revela que ningún autor en la lista ha superado la marca de un documento —es decir, cada autor acumula **exactamente un documento** durante el período analizado. Esto significa que no existe un “autor-líder” con múltiples publicaciones registradas, lo cual refleja una distribución extremadamente dispersa de la

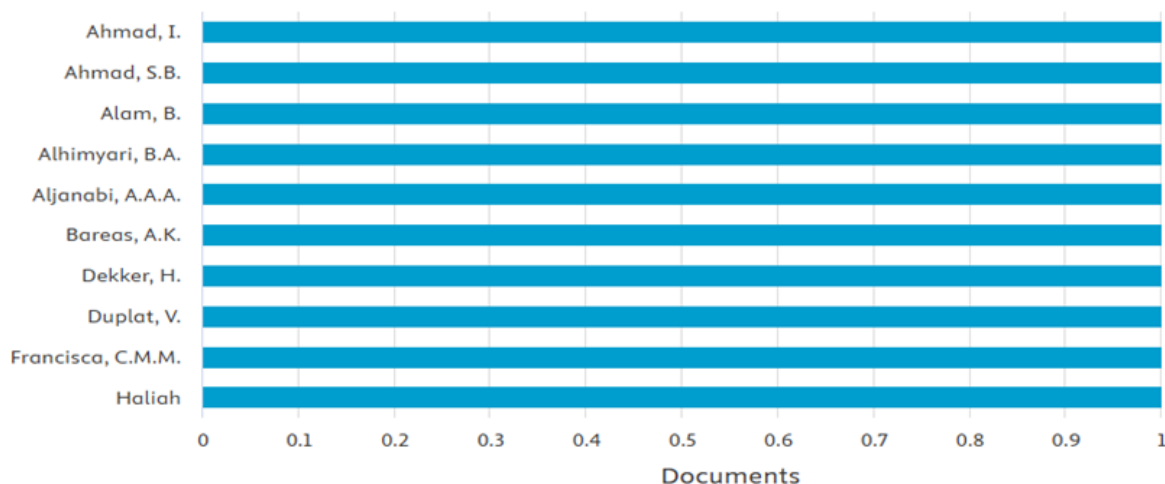
autoría, sin concentración de productividad.

Tendencias como estas pueden indicar que el campo estudiado carece de figuras dominantes o de equipos consolidados que publiquen recurrentemente, dejando la producción en manos de múltiples autores aislados. Desde una óptica de gestión del conocimiento, esto evidencia una fragmentación del esfuerzo investigativo, lo que limita la acumulación de capital intelectual colectivo, y dificulta la generación de líneas de investigación estables, continuidad de proyectos o consolidación de reputación académica.

Este patrón revela una baja densidad autoral: la unidad mínima de producción (un solo documento por autor) sugiere que la mayoría de las contribuciones son episódicas, probablemente vinculadas a estudios puntuales, y no a programas de investigación sistemáticos o de largo plazo.

Gráfico 3.

Principales autores



Fuente: Scopus 2025.

Cuando cada autor contribuye solo con un documento, la replicabilidad, el seguimiento de líneas de investigación, y el desarrollo de agendas científicas a mediano o largo plazo se debilitan. No hay autores que acumulen experiencia, conocimiento tácito, ni trayectoria visible que pueda conducir nuevos estudios, formar equipos, mentoría académica o asumir liderazgo en proyectos futuros. Esto vuelve la producción científica vulnerable a la discontinuidad y a la falta de institucionalización del conocimiento.

La estructura fraccionada puede provocar una baja coherencia temática: con autores distintos cada vez, cada estudio puede partir de premisas, métodos y enfoques diversos, lo

que dificulta comparaciones, síntesis, meta-análisis o consolidación teórica.

2.11. Indicadores bibliométricos limitados: necesidad de matizar el conteo simple de documentos

Contar documentos por autor como único indicador de productividad es ampliamente criticado. Recientes debates en la bibliometría señalan que métricas como número de autores por artículo, número de publicaciones, o simple cantidad de documentos, no necesariamente reflejan la calidad, el impacto real o la contribución individual significativa.

Por ejemplo, un artículo reciente advierte que un incremento en la media de autores por publicación —es decir, más colaboraciones con muchos autores — puede inflar los conteos de productividad personal, pero no siempre representa una contribución real equivalente para cada autor.

En consecuencia, la población de autores con un solo documento podría reflejar tanto contribuciones puntuales pero significativas, como también una fragmentación del conocimiento, imposibilidad de consolidación de líneas de investigación, o simplemente la forma en que se contabilizan las publicaciones sin distinguir roles o niveles de contribución.

La gráfica 4 “Documents by affiliation” pone en evidencia la producción científica relativa de diversas instituciones — universidades y hospitales — al contar cuántos documentos (artículos, papers, etc.) están afiliados a cada institución. En un contexto de bibliometría institucional, este tipo de visualización permite comparar la capacidad de producción investigativa entre organizaciones, identificar cuáles concentran mayor volumen de publicaciones y, en consecuencia, cuáles pueden ser consideradas actores relevantes en el ecosistema científico. Esta métrica se usa habitualmente como un indicador de productividad institucional.

No obstante, es importante destacar que la gráfica parece mostrar valores normalizados o relativos (por ejemplo, todas las instituciones alcanzan “1.0” como máximo), lo cual sugiere que sirve más como un índice comparativo que como un conteo absoluto. Esa elección ayuda a comparar “performance relativa” de diferentes instituciones bajo un mismo estándar, neutralizando sesgos del tamaño institucional o de la distribución de datos.

Este tipo de análisis de producción institucional no es un fenómeno aislado: múltiples estudios recientes usan herramientas bibliométricas para mapear la producción científica, las tendencias de publicación, colaboración internacional, y “nodos institucionales” que

concentran investigación. Por ejemplo, un estudio analizó 2.188 artículos sobre desarrollo del liderazgo en educación superior (2013–2023), identificando las instituciones más productivas, las revistas preferidas y la distribución geográfica de las investigaciones.

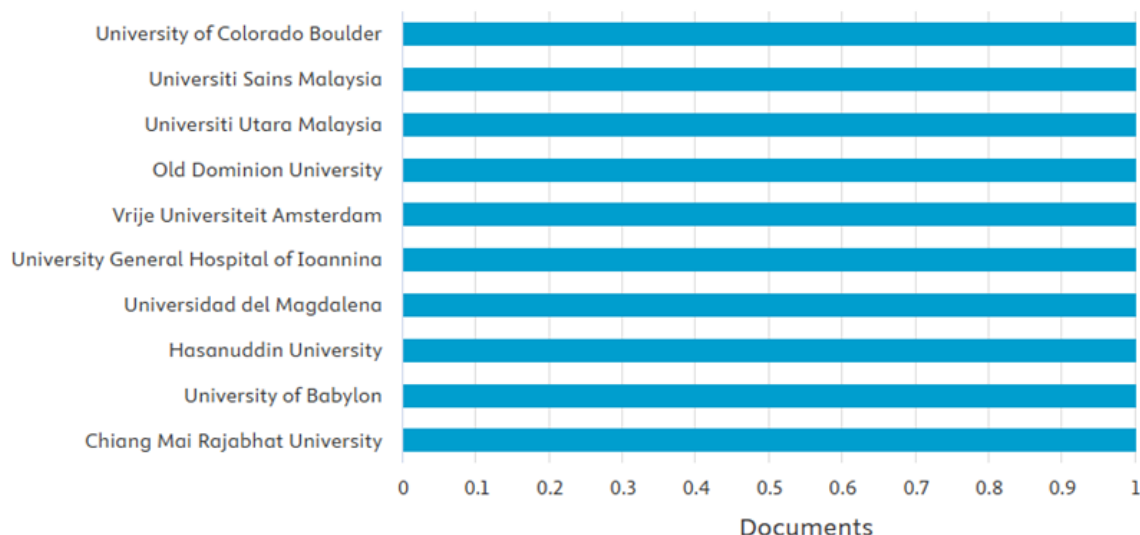
2.12. Importancia para la gestión institucional y estratégica

Desde la administración universitaria o de investigación, este tipo de gráficos — y los análisis bibliométricos en general — ofrecen una herramienta estratégica valiosa. Primero, permiten identificar las “instituciones clave” con alta producción, lo que sirve tanto para benchmarking (compararse con referentes) como para diseñar alianzas, colaboraciones o redes de cooperación.

Además, al conocer qué instituciones concentran más publicaciones, los gestores pueden orientar políticas internas — por ejemplo, asignar recursos, incentivos, personal de apoyo, infraestructura, fondos para investigación — a unidades con mayor potencial, o bien fomentar que otras mejoren su producción. Esa posibilidad de tomar decisiones basadas en evidencia es precisamente lo que justifican trabajos recientes sobre bibliometría aplicada a la planificación estratégica institucional. Estos datos sirven para la rendición de cuentas y transparencia, tanto interna (ante autoridades, decanatos, cuerpos colegiados) como externa (por ejemplo, ante agencias financiadoras, acreditadoras o stakeholders). Presentar informes de producción científica ayuda a justificar inversiones en I+D, a evaluar resultados de políticas de investigación, y a orientar hacia metas cuantitativas en alianzas, colaboraciones o crecimiento institucional. Este uso ya ha sido documentado en universidades que elaboran informes bibliométricos para dar cuenta de su desempeño

Gráfico 4.

Afiliación de los autores



Fuente: Scopus 2025.

2.13. Limitaciones y riesgos de una lectura cuantitativa

Pese a su utilidad, interpretar un gráfico de “documentos por afiliación” sin matices implica riesgos y simplificaciones. Una de las principales limitaciones es que mide cantidad, no necesariamente calidad, impacto o relevancia de la producción científica. Publicar muchos documentos puede ser resultado de una estrategia que privilegia volumen sobre rigor, relevancia o profundidad. En ese sentido, soportes bibliométricos advierten que los indicadores de cantidad deben combinarse con métricas de impacto — citas, calidad de revista, visibilidad, colaboración internacional — para generar una evaluación más equilibrada.

También existen posibles distorsiones derivadas de prácticas poco transparentes: un estudio reciente advierte que un aumento desproporcionado de la producción en algunas universidades entre 2019 y 2023 pudo deberse en parte a dinámicas de autoría poco convencionales — coautorías masivas, afiliaciones múltiples, “autores honorarios” o “regalados” — con el fin de inflar métricas bibliométricas.

A esto se suma otro factor: la homogeneización de nombres de afiliaciones. Cuando no se depuran correctamente los nombres de instituciones o los autores tienen múltiples afiliaciones, los conteos pueden sobre representar a ciertas organizaciones o diluir la

contribución real de otras. Este problema técnico es recurrente en estudios bibliométricos.

Existe un sesgo potencial hacia disciplinas, idiomas o países mejor representados en las bases de datos utilizadas (por ejemplo, Scopus, Web of Science). Esto implica que algunas instituciones — especialmente de países de ingresos medios o bajos — podrían estar subrepresentadas, lo que distorsiona su producción real. Por ello, la dependencia exclusiva de la métrica cuantitativa sin contextualización puede llevar a decisiones administrativas equivocadas.

La gráfica 5 “Documents by country or territory” muestra una comparación del número de documentos producidos por distintos países — Colombia, Ecuador, Grecia, Indonesia, Iraq, Malasia, Países Bajos, Tailandia y Estados Unidos — en un índice donde todas las barras parecen alcanzar un valor de referencia máximo de 1.0. Esta normalización sugiere que no se representan cifras absolutas de documentos, sino valores estandarizados reconocibles como proporciones relativas, lo cual permite comparar el desempeño en términos de productividad documental sin que el tamaño demográfico, económico o institucional de cada país distorsione la medición. Este tipo de representación es común en estudios bibliométricos orientados a facilitar comparaciones internacionales y a visualizar patrones de producción científica dentro de un conjunto acotado de naciones. Tal enfoque ha sido utilizado en múltiples estudios recientes, donde se normalizan datos para hacer comparables los sistemas científicos de países con estructuras de investigación muy dispares (Díaz-Barrera et al., 2025). Al observar la gráfica, se aprecia que todos los países mostrados parecen ubicarse en el mismo nivel relativo, lo cual puede interpretarse como que, dentro del subconjunto analizado, existe una participación equilibrada entre las naciones, o bien que la métrica fue diseñada para mostrar únicamente los países “top” normalizados bajo un mismo valor máximo.

2.14. Relevancia administrativa y estratégica de comparar países según su producción científica

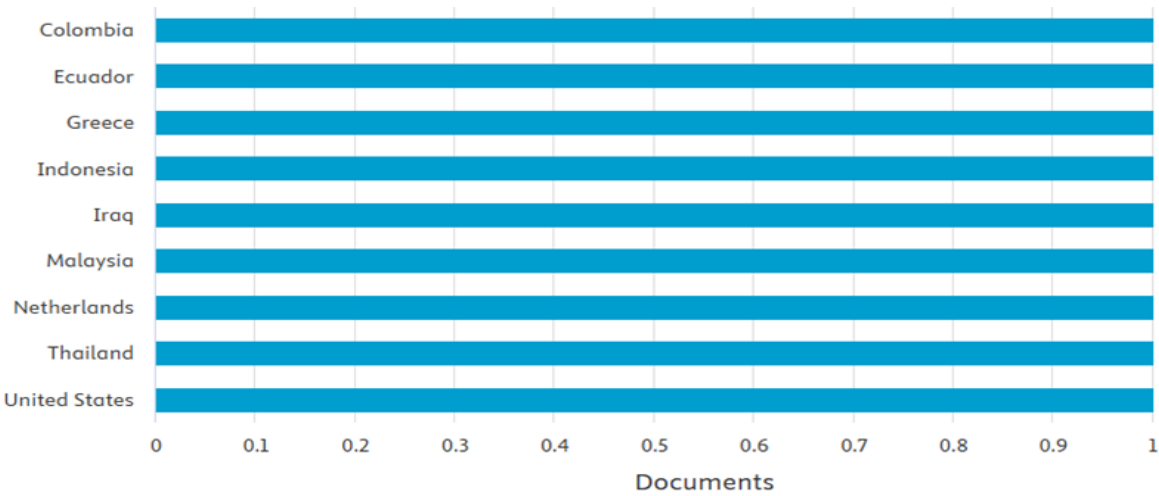
Desde la perspectiva de la administración y política científica, este tipo de visualización tiene un valor fundamental para comprender la capacidad investigativa comparada de los países. Analizar la producción científica por nación permite a tomadores de decisiones identificar fortalezas relativas, detectar áreas de oportunidad y orientar estrategias de inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI). Los análisis bibliométricos

internacionales son utilizados por gobiernos, universidades y organismos multilaterales para evaluar el avance científico y compararse con pares regionales o globales. Por ejemplo, estudios recientes demuestran cómo la bibliometría se ha convertido en una herramienta clave para monitorear la participación de los países en temas emergentes como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, energías renovables o tecnologías avanzadas (Rodríguez-Aburto et al., 2024). En ese sentido, el hecho de que países altamente industrializados como Estados Unidos aparezcan al mismo nivel relativo que países en desarrollo como Ecuador o Iraq puede significar que el análisis está filtrado por un tema, un periodo o una base de datos específica, donde las diferencias absolutas se reducen y se comparan únicamente los actores con mayor implicación en esa área del conocimiento.

En un contexto institucional, este tipo de comparación internacional permite a universidades y agencias gubernamentales posicionar su ecosistema científico dentro de un mapa global. De acuerdo con estudios sobre gobernanza de la investigación, la comparación internacional es esencial para identificar socios estratégicos, orientar redes de colaboración y justificar financiamiento en áreas de alto impacto científico (Hussain et al., 2024). De este modo, una gráfica como esta ofrece información crucial para la planificación de políticas nacionales de investigación, pues permite identificar países que participan activamente en una línea específica, incentivando así posibles alianzas bilaterales o multilaterales.

Gráfico 5.

Países vanguardistas



Fuente: Scopus 2025.

2.15. Limitaciones interpretativas y riesgos metodológicos del análisis bibliométrico por país

Aunque la comparación entre países es útil, debe abordarse con cautela debido a limitaciones metodológicas propias de la bibliometría. Uno de los principales riesgos es asumir que la cantidad de documentos refleja automáticamente calidad o impacto, cuando en realidad dichos indicadores requieren análisis complementarios como citas, métricas de visibilidad, calidad de revistas o colaboración internacional (Meho & Akl, 2024). En los últimos años, diversos estudios han alertado sobre prácticas poco transparentes que inflan artificialmente la producción de ciertos países, como la multiplicación de coautorías sin justificación, la utilización estratégica de afiliaciones múltiples o la proliferación de revistas de baja calidad en algunas regiones del mundo (Meho & Akl, 2024). Estos fenómenos pueden distorsionar los conteos de documentos y provocar que algunos países aparezcan sobre-representados en ciertos análisis.

Otra limitación es la dependencia de las bases de datos utilizadas (por ejemplo, Scopus o Web of Science), que pueden presentar sesgos lingüísticos, geográficos o disciplinares. Estos sesgos pueden hacer que países con menor presencia en revistas indexadas internacionales parezcan menos productivos, aun cuando tengan una producción científica sólida en idiomas locales o en revistas regionales. Este problema ha sido ampliamente documentado en investigaciones sobre desigualdades científicas globales (Veléz-Rodas et al., 2025). Además, la gráfica no muestra duración temporal ni tendencias, lo cual impide comprender si los países han incrementado o disminuido su producción en los últimos años, dato esencial para una interpretación estratégica.

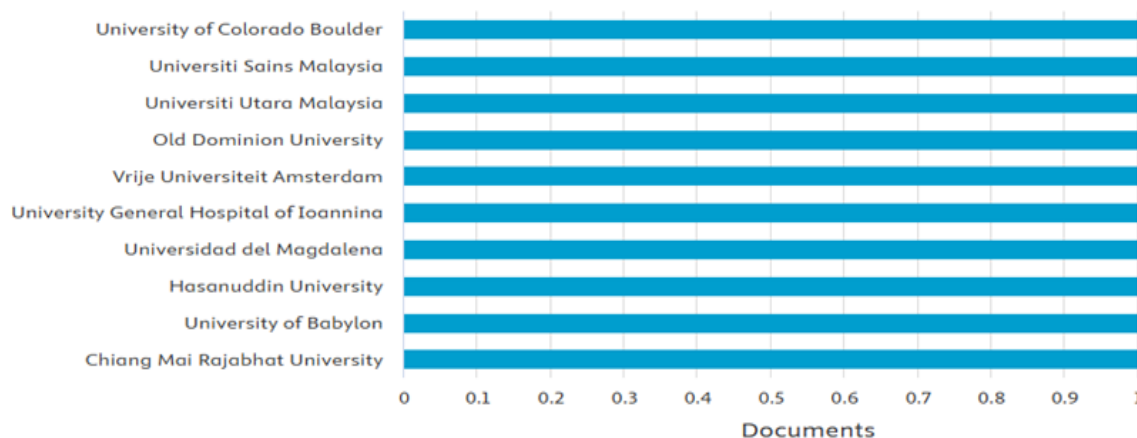
Un análisis bibliométrico por país, como el que refleja la gráfica, tiene implicaciones significativas en la formulación de políticas nacionales de CTI. Países que desean acelerar su crecimiento científico pueden usar este tipo de medición para detectar ámbitos temáticos donde su presencia es competitiva y áreas donde aún es necesario invertir más. Investigaciones recientes muestran que los gobiernos utilizan estos análisis para orientar fondos, priorizar sectores emergentes y fortalecer redes internacionales de investigadores (Aguilar-Aguilar, 2024). Así, la gráfica puede servir como punto de partida para discusiones de política pública relacionadas con la consolidación de capacidades científicas nacionales, internacionalización de la investigación o fortalecimiento del capital humano.

De igual manera, en el ámbito institucional, universidades y centros de investigación pueden emplear estos datos para posicionarse dentro del entorno regional o global, identificar países con los que mantienen mayor interacción académica y promover estrategias de internacionalización más eficientes. El equilibrio relativo mostrado en la gráfica puede interpretarse como un espacio de oportunidad para fortalecer cooperación entre países con niveles comparables de producción documental, lo cual es consistente con estudios que enfatizan el papel de las redes internacionales en el incremento de la productividad investigativa (Díaz-Barrera et al., 2025).

Su utilidad reside en permitir comparaciones equilibradas, visualizar la presencia internacional en determinadas áreas temáticas y ofrecer insumos para la formulación de políticas científicas e institucionales. No obstante, su interpretación debe realizarse con criterio técnico y estratégico, considerando limitaciones metodológicas, posibles distorsiones en los datos y la necesidad de complementar el análisis con indicadores de calidad e impacto. De esta manera, la bibliometría deja de ser un simple conteo de publicaciones y se convierte en un instrumento sólido para la toma de decisiones en investigación y desarrollo.

Gráfico 6.

Principales afiliaciones de los autores



Fuente: Scopus 2025.

2.16. Interpretación general de la distribución documental por afiliación

La gráfica 6 muestra la distribución relativa del número de documentos producidos por diferentes instituciones universitarias y hospitalarias. Instituciones como *University of Colorado Boulder*, *Universiti Sains Malaysia*, *Vrije Universiteit Amsterdam*, *University of*

Babylon y *Chiang Mai Rajabhat University* aparecen con barras iguales o prácticamente idénticas, lo que indica que el gráfico utiliza una métrica **normalizada**, probablemente fijada en un valor máximo de referencia igual a “1.0”. Esta estandarización es una práctica común en estudios bibliométricos cuando se busca comparar entidades diferentes sin que el tamaño institucional, el número de investigadores o el volumen total de facultades distorsione los resultados (Díaz-Barrera et al., 2025). El hecho de que todas las instituciones presenten el mismo valor relativo sugiere que el gráfico representa **las instituciones “top” dentro de un tema o periodo concreto**, y que todas alcanzan el nivel máximo en la categoría incluida. Así, el gráfico no pretende mostrar cuántos documentos produce cada afiliación de forma absoluta, sino resaltar un conjunto de entidades líderes en una línea temática o periodo determinado. Este tipo de enfoque es útil para identificar rápidamente quiénes son los actores institucionales con mayor presencia documental en un campo específico, lo cual ha sido ampliamente reportado en estudios bibliométricos recientes (Rodríguez-Aburto et al., 2024).

2.17. Implicaciones para la gestión institucional y universitaria

Desde el punto de vista de la administración académica, este tipo de visualización tiene una enorme relevancia estratégica, ya que permite identificar instituciones con **alto grado de actividad investigativa** y ubicarlas dentro de un mapa competitivo. Las universidades con altos niveles de producción documental suelen estar mejor posicionadas para liderar redes internacionales, obtener fondos de investigación, atraer estudiantes de posgrado y fortalecer su reputación global. La evidencia reciente indica que la productividad científica se ha convertido en uno de los principales recursos estratégicos de las instituciones de educación superior en un entorno global altamente competitivo (Hussain et al., 2024). Así, contar con datos que permitan observar la presencia de universidades como *Old Dominion University* o *Universiti Utara Malaysia* en un nivel de referencia máximo proporciona información útil para evaluar posibles alianzas, intercambios académicos y colaboraciones en proyectos internacionales.

Además, la bibliometría se utiliza cada vez más como herramienta de gobernanza institucional, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia respecto a políticas de I+D, asignación de recursos y evaluación del desempeño académico. La literatura demuestra que los informes bibliométricos son ahora parte integral de procesos de aseguramiento de la

calidad, acreditación institucional y mejora continua (Aguilar-Aguilar, 2024). En este sentido, visualizar instituciones que ocupan posiciones de liderazgo permite a gestores universitarios comprender dónde se ubica su propia institución dentro del ecosistema investigativo y establecer metas ajustadas a sus capacidades reales.

2.18. Limitaciones y riesgos metodológicos del análisis por afiliación

A pesar de su utilidad, la interpretación de una gráfica como esta presenta importantes limitaciones si no se complementa con indicadores adicionales. El hecho de que todas las instituciones posean el mismo valor relativo puede dar la falsa impresión de que todas producen el mismo número de documentos, cuando en realidad podría tratarse simplemente de una selección de las instituciones con mejor desempeño dentro de un subconjunto temático. En estudios bibliométricos, este fenómeno es habitual cuando se muestran “top 10” o “top 15” instituciones normalizadas a una escala comparativa, donde solo se resalta su posición, no su cantidad real de producción (Meho & Akl, 2024). Esto significa que una institución podría tener 300 artículos y otra 40, pero si ambas se encuentran entre las más productivas del conjunto analizado, aparecerán como equivalentes en valor normalizado.

Otra limitación significativa es que las métricas basadas únicamente en conteo documental **no necesariamente reflejan calidad, impacto o relevancia**, elementos que deben ser evaluados mediante indicadores adicionales como número de citas, visibilidad internacional, posición en revistas de alto impacto o colaboración transnacional. Diferentes estudios han advertido sobre el riesgo de interpretar la productividad científica como un fin en sí mismo, lo cual puede llevar a prácticas no éticas como autorías infladas, afiliaciones estratégicas o aumentos artificiales en volumen de publicaciones (Meho & Akl, 2024). Además, problemas técnicos como la falta de estandarización de nombres institucionales pueden llevar a distorsiones en los resultados, dificultando la precisión del análisis bibliométrico, especialmente en instituciones con múltiples sedes o denominaciones similares (Veléz-Rodas et al., 2025).

El valor más significativo de esta gráfica, cuando se interpreta correctamente, yace en su capacidad para **resaltar instituciones potencialmente clave para colaboraciones internacionales**. Identificar instituciones que aparecen como altamente productivas dentro de un área específica abre oportunidades para fortalecer acuerdos de cooperación,

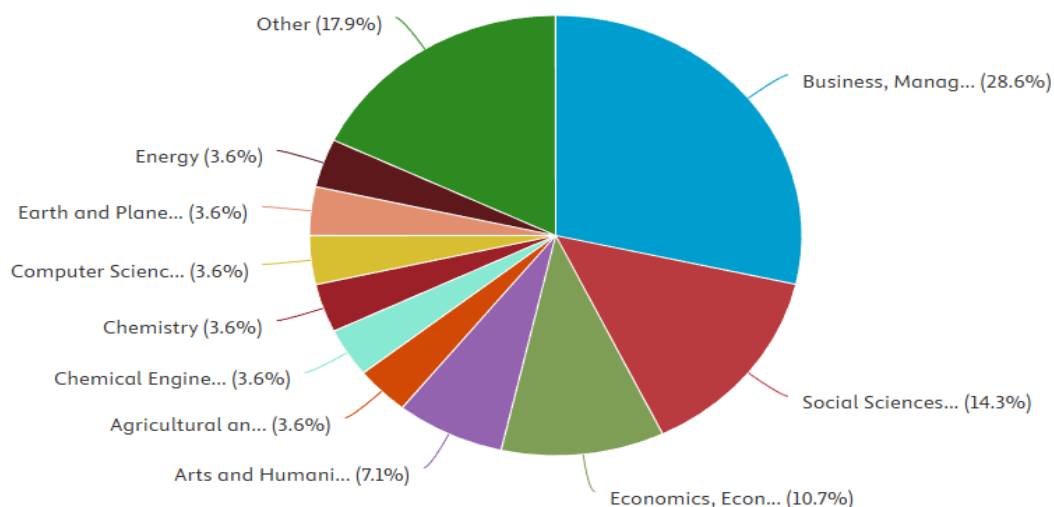
intercambios de investigadores, redes de movilidad estudiantil y proyectos financiados con recursos multilaterales. La bibliometría contemporánea ha demostrado que el crecimiento de la productividad científica está fuertemente asociado con el fortalecimiento de redes internacionales y colaboraciones transregionales, especialmente entre instituciones con niveles similares de desarrollo y líneas de investigación convergentes (Díaz-Barrera et al., 2025). Por ello, visualizar a instituciones de América, Europa y Asia en un mismo nivel relativo ofrece una perspectiva global que permite comprender cómo se estructuran las redes de conocimiento en áreas temáticas emergentes.

2.19. Área de Negocios y Gestión

La categoría de "Business" representa la mayor proporción de documentos, con un 28.6%. Esto subraya la relevancia de la administración, las finanzas y la gestión dentro de la producción académica reciente. Este dominio ha experimentado un notable crecimiento debido a las nuevas exigencias en la globalización, la digitalización y el cambio en los modelos de negocio (Teixeira et al., 2020). La capacidad para adaptarse a estos cambios mediante la investigación académica es crucial, ya que permite a las organizaciones abordar los desafíos contemporáneos con enfoques innovadores y sostenibles (McKinsey & Company, 2021). (Gráfico 7).

Gráfico 7.

Áreas científicas



Fuente: Scopus 2025.

La porción más grande de la gráfica (28.6 %) corresponde al área de **Negocios** /

Gestión (Business, Management). Este predominio no es casual: señala que la pregunta “¿cómo gestionar organizaciones en entornos cambiantes?” sigue siendo central para la comunidad académica. En un contexto global marcado por la disrupción tecnológica, la competencia internacional, y los cambios en los mercados laborales y de consumo, la investigación en gestión se vuelve indispensable para generar conocimiento que oriente la práctica empresarial. En efecto, estudios recientes subrayan que la transformación digital, la analítica de datos y la innovación son motores clave de competitividad, de modo que la administración moderna demanda marcos conceptuales actualizados.

En ese sentido, la prevalencia de esta área revela que los gestores académicos y profesionales reconocen la necesidad de adaptarse a nuevas realidades: digitalización, globalización, nuevas formas de liderazgo, sostenibilidad, entre otros. Esa concentración de esfuerzos en gestión también puede responder a una demanda creciente de organizaciones —privadas y públicas— por investigación aplicada que apoye la toma de decisiones, la reestructuración organizacional o el desarrollo estratégico.

La segunda área con mayor proporción —alrededor del 14.3 %— es la de **Ciencias Sociales (Social Sciences)**. Esto indica un fuerte interés en comprender fenómenos humanos, sociales, culturales o institucionales que exceden lo meramente económico o administrativo. El aporte de esta área es fundamental para entender cómo afectan las transformaciones del entorno —tecnológicas, económicas, ambientales— a las estructuras sociales, al comportamiento humano, a las desigualdades, a la gobernanza, etc. La coexistencia de una porción importante de investigaciones en ciencias sociales junto con gestión refuerza una tendencia hacia lo multidisciplinario, donde las decisiones organizativas o de negocio se entienden como parte de contextos sociales más amplios.

Resulta particularmente relevante este enfoque social considerando la evolución reciente del ámbito académico: según un análisis bibliométrico, la publicación de trabajos sobre innovación social dentro del dominio de negocios y gestión ha crecido en un promedio del 21.1 % anual hasta 2023. Esto sugiere que la comunidad científica no solo busca optimizar la eficiencia empresarial, sino también atender problemáticas sociales, ambientales y de sostenibilidad, lo que amplía el propósito de la gestión hacia un enfoque más responsable e integral.

El hecho de que haya múltiples categorías con porcentajes más bajos —energía,

informática, ingeniería química, agricultura, entre otras, todas alrededor de 3.6 %— revela que, aunque esas áreas son estudiadas, forman una minoría. Esto podría interpretarse como una especialización creciente: la academia se concentra en temas percibidos como estratégicos (gestión, negocios, ciencias sociales), mientras que las otras disciplinas, aunque relevantes, no reciben el mismo volumen de atención. Este fenómeno podría obedecer a varios factores: demanda del mercado, disponibilidad de financiamiento, relevancia para la competitividad, o sencillamente al peso histórico de las ciencias de la gestión como área de formación e investigación.

Llama la atención un bloque considerable etiquetado como **“Other” (Otros)**, con cerca del 17.9 %. Esa categoría —por su nombre— agrupa áreas diversas no especificadas individualmente. Su tamaño sugiere que existe una heterogeneidad considerable de temas emergentes, transversales o interdisciplinarios que no encajan en las categorías tradicionales. Este “otro” es un indicador de la expansión del conocimiento hacia nuevos campos, de la experimentación académica, del surgimiento de líneas de investigación híbridas, transdisciplinarias o marginales.

CONCLUSIONES

Los análisis bibliométricos y documentales desarrollados a lo largo del capítulo permiten concluir que la gestión estratégica administrativa —aplicada tanto al ámbito deportivo como al institucional en general— depende de manera crítica de la coherencia, continuidad y sistematicidad con la que las organizaciones producen, registran, gestionan y utilizan su información. La evidencia presentada en los gráficos, particularmente las oscilaciones documentales y la dispersión en fuentes, países, autores y afiliaciones, demuestra que, sin lineamientos estratégicos claros, la actividad científico-administrativa tiende a fragmentarse, perder trazabilidad y debilitar su impacto. Estudios recientes coinciden en que la estrategia organizacional solo puede sostenerse cuando existe una estructura informacional robusta que permita aprender del pasado, anticipar escenarios y tomar decisiones basadas en evidencia (Daft, 2021; Robbins & Coulter, 2022).

La irregularidad observada, especialmente en los años con ausencia total de documentos, subraya una debilidad crítica: la falta de una política sistemática de gestión documental capaz de garantizar continuidad operativa y memoria institucional. En contextos

donde la información es un recurso estratégico, la discontinuidad no solo afecta la eficiencia administrativa, sino también la legitimidad, la gobernanza y la capacidad de rendición de cuentas. Como advierten Sternad Zabukovšek et al. (2023), la ausencia de sistemas documentales formales incrementa el riesgo operativo, debilita la calidad de los procesos y afecta la sostenibilidad organizativa. Esto se vuelve especialmente crucial en organizaciones deportivas, donde la transparencia, la evaluación del desempeño y la trazabilidad de decisiones son elementos esenciales para el cumplimiento normativo y la confianza de los stakeholders.

La dispersión de la producción académica en múltiples revistas, países e instituciones, observada en las gráficas analizadas, revela un ecosistema investigativo fragmentado, sin una comunidad cohesionada ni líneas de investigación consolidadas. Esta falta de concentración afecta la construcción de capital intelectual colectivo, inhibe la acumulación de conocimiento y limita la posibilidad de generar redes de colaboración sostenidas. La literatura reciente enfatiza que la consolidación científica requiere continuidad temática, colaboración estable y presencia recurrente en fuentes de referencia (Hussain et al., 2024). De ahí que la atomización observada constituya una señal de alerta para cualquier organización que aspire a elevar su madurez investigativa.

Del mismo modo, la normalización de indicadores por países y afiliaciones, si bien útil para comparaciones, demuestra que la organización aún no cuenta con estrategias que prioricen liderazgo regional, internacionalización o posicionamiento académico. Estudios contemporáneos señalan que las políticas de investigación deben integrar herramientas bibliométricas no solo para medir productividad, sino también para orientar decisiones estratégicas, asignar recursos y fortalecer capacidades institucionales (Aguilar-Aguilar, 2024; Díaz-Barrera et al., 2025). Por ello, la lectura crítica de estas métricas invita a replantear los lineamientos administrativos de manera que se fomente la continuidad investigativa, la especialización y las alianzas de largo plazo.

La predominancia del área de negocios y gestión dentro de la producción analizada confirma la centralidad de la administración como eje articulador entre planeación estratégica, innovación, digitalización y toma de decisiones. En un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones —incluidas las deportivas— requieren enfoques integrados que combinen estrategia, gestión del talento, adopción tecnológica, sostenibilidad y cultura

organizacional orientada al aprendizaje. Como destacan Hao et al. (2023) y Perrino-Peña y Valcarce-Torrente (2024), la capacidad de innovar y digitalizar procesos se ha convertido en un determinante de competitividad institucional.

La evidencia bibliométrica del capítulo demuestra que para fortalecer la estrategia administrativa es indispensable consolidar sistemas documentales robustos, asegurar continuidad investigativa, promover colaboración sostenida, integrar innovación y digitalización, y adoptar políticas basadas en datos. Sólo mediante una gestión estratégica alineada, proactiva y fundamentada en evidencia las organizaciones podrán alcanzar sostenibilidad, transparencia y excelencia en su desempeño, especialmente en el sector deportivo, donde la coordinación y la gobernanza son pilares del éxito institucional.

CAPÍTULO 3

LEGISLACIÓN DEPORTIVA

INTRODUCCIÓN

El deporte legalmente constituido enmarca la normativa fundamental para el fomento, desarrollo y práctica de las actividades deportivas y de recreación, asegurando el bienestar, ética y justicia en la práctica de éste (Geeraert, 2018). Estas leyes aplican a toda la comunidad deportiva en general, incluyendo atletas, entrenadores, directivos quienes tienen sus deberes y derechos establecidos, así como garantizar la correcta administración de clubes, federaciones y organizaciones deportivas. (Henry & Ko, 2011).

La legislación deportiva también tiene como objetivo promover la inclusión, proteger los derechos de los deportistas y prevenir prácticas ilegales como el dopaje, la corrupción o la discriminación. Así, esta normativa se convierte en una herramienta clave para mantener la integridad del deporte, fortalecer las instituciones que lo regulan y fomentar una cultura de responsabilidad y cumplimiento tanto a nivel nacional como internacional. También permite alinear las políticas públicas con los estándares internacionales establecidos por organismos como el Comité Olímpico Internacional (COI) y la UNESCO, consolidando el deporte como un derecho y un medio para el desarrollo humano y social.

Estos organismos no solo se encargan de que las competencias sean justas y bien organizadas, sino que también promueven principios éticos, luchan contra el dopaje, fomentan la inclusión y aseguran la transparencia en la gestión del deporte (Chappelet, 2010). Además, la normativa deportiva tiene como propósito proteger los derechos de los atletas, mantener la integridad de las competiciones y garantizar que se respeten los estándares internacionales que rigen el deporte moderno (Forster, 2006). En este sentido, la legislación deportiva se ha vuelto un elemento fundamental para la gobernanza global del deporte, uniendo políticas públicas, desarrollo institucional y cooperación internacional en beneficio del bienestar colectivo.

Con base en la historia se ha requerido de normas específicas en el deporte, debido a su crecimiento profesional y global, lo cual ha fomentado la creación de organismos de regulación nacional e internacionales como (COI) Comité Olímpico Internacional y la

(FIFA) Federación Internacional de Fútbol Asociación (Houlihan, 2003). El deporte en el marco legal de la actualidad regula la práctica y gestión del deporte, la protección de los derechos de los deportistas y el control antidopaje, hasta la inclusión de la educación física, la recreación y la infraestructura deportiva.

El reglamento deportivo está íntimamente relacionado con la Ética, centrándose en principios como la universalidad, la participación comunitaria y ciudadana, la democracia, la gestión y resolución de disputas mediante la creación de tribunales especializados y procedimientos arbitrales. Estableciendo procedimientos para la resolución de conflictos, sanciones y promoción de la igualdad de oportunidades (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008). Para garantizar la coherencia en áreas clave como el dopaje, los derechos de los atletas y la gestión deportiva, es de vital importancia armonizar las leyes deportivas con el derecho internacional, esto implica la adaptación de la legislación nacional para alinearse con los tratados, normas y regulaciones globales. (Geeraert, 2018; Henry, 2010).

Para poder reducir riesgos legales, garantizar la transparencia, diseñar políticas internas coherentes y el asertividad en la toma de decisiones es importante que los gestores en el ámbito organizativo comprendan la legislación deportiva. (Forster, 2006). Para definir una dirección es propio basarse en la legislación deportiva en un marco que garantice la formación integral, la sana convivencia y la igualdad de oportunidades, además de regular la organización de las entidades deportivas, sus dirigentes y el uso de escenarios. También incluye la resolución de conflictos y el uso de recursos.

El conocimiento e integración de las leyes deportivas es una herramienta para la toma de decisiones y la consecución de metas, asegurando que la organización opere de manera eficiente, ética y sostenible. Permite identificar oportunidades y mitigar riesgos en la gestión financiera, de recursos humanos y de infraestructura deportiva, fortaleciendo la gobernabilidad del deporte, fomentando el desarrollo integral de los atletas y la seguridad de la correcta organización de eventos, contribuyendo al profesionalismo y crecimiento del deporte a nivel nacional e internacional.

3.1. Protección de los derechos de los deportistas y buen gobierno.

La legislación deportiva contemporánea se enfoca cada vez más en la protección de los derechos de los deportistas, lo cual va más allá de meras regulaciones técnicas de

competencia. Por ejemplo, en un artículo reciente se afirma que “the current discourses revolving around the topics of good governance and athlete rights” requieren que las estructuras deportivas se orientan desde una lente de derechos humanos. Esta perspectiva implica que las federaciones, comités y asociaciones deportivas adopten políticas que garanticen transparencia, rendición de cuentas y acceso equitativo a los mecanismos de protección.

En ese sentido, la normativa debe asegurar que los atletas tengan mecanismos reales para hacer valer sus derechos frente a organizaciones deportivas y actores externos. Por ejemplo, el artículo de Yaroshenko, Kaganovska & Sheverdina (2024) documenta cómo la protección legal de los derechos de los deportistas en organizaciones internacionales es aún insuficiente y demanda reformas legislativas. OUP Academic Asimismo, Seltmann & Fiege (2024) analizan cómo el derecho de los atletas se coloca “at the heart” del buen gobierno en el deporte, lo que exige una gobernanza democráticamente más abierta.

Para los gestores deportivos, ello significa que la legislación no es solo un conjunto de reglas para la competición, sino un marco para la construcción de culturas organizacionales éticas, inclusivas y participativas. La implementación efectiva de dichas normativas puede reducir conflictos, mejorar la reputación institucional y fomentar relaciones de confianza con los stakeholders, tanto internos como externos.

3.2. Normativa antidopaje, inclusión y equidad en el deporte.

Un componente central de la legislación deportiva es la regulación del dopaje, la discriminación y la inclusión de grupos históricamente vulnerables. Por ejemplo, el marco regulatorio contemporáneo reconoce la necesidad de adaptar la legislación para incluir perspectivas de género, discapacidad y diversidad. Wala & Wala (2025) señalan que las reformas legales deben orientarse hacia una “Adaptive Law For Inclusivity” que garantice la participación de personas con discapacidad en la educación física, la recreación y el deporte. Por otro lado, aunque algunos estudios más antiguos señalan brechas en la protección de los derechos de género en el deporte, esta línea de investigación lleva a cambios normativos imprescindibles en la actualidad.

En cuanto al dopaje, la legislación deportiva internacional ha fortalecido mecanismos de control, sanción y protección de la integridad deportiva. Esto se complementa con las

normativas nacionales que implementan tribunales especializados y procesos arbitrales (como mencionas en tu introducción). Es decir: la normativa debe prever no sólo la sanción, sino también los derechos de defensa de los involucrados, con equidad procesal.

Desde la administración deportiva, aplicar estos lineamientos implica articular procedimientos internos que garanticen cumplimiento legal, pero también promover capacitación, ética deportiva y cultura de juego limpio. Esto protege a la organización de sanciones, pero también refuerza su legitimidad hacia la comunidad deportiva y la sociedad en general.

3.3. Marco legal de las entidades deportivas: gobernanza, contratos y responsabilidades.

Las entidades deportivas —clubes, federaciones, ligas— operan dentro de un marco legal que regula su constitución, estructura, responsabilidades y relaciones contractuales. Una revisión reciente aborda la «Specificity of Employment Relations in Sports» indicando que las relaciones laborales de los atletas en muchos países requieren un enfoque legal específico, pues su estatus puede complicar derechos de contrato, seguridad social y empleo formal. Además, la legislación sobre los derechos de nombre, imagen y semejanza (NIL) ha adquirido creciente relevancia en los últimos años, como lo muestran los análisis recientes sobre la materia.

El marco normativo también impone responsabilidades a los dirigentes deportivos respecto al uso de recursos, la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas. Por ello, la legislación moderna no sólo regula al deportista individualmente sino que exige a las organizaciones operar según estándares de buen gobierno, ética y responsabilidad social, tal como se apunta en los estudios sobre protección de los derechos de los deportistas y gobernanza.

En la práctica, los gestores deben implementar políticas de compliance deportivo, revisar contratos de atletas y personal técnico, vigilar la armonización normativa nacional-internacional, y diseñar estructuras organizativas que minimicen riesgos legales. De esta manera, la organización deportiva se posiciona como actor institucional sólido, que opera con eficiencia, legalidad y ética.

3.4. Pregunta problema

¿De qué manera la legislación deportiva vigente influye en la protección de los

derechos de los deportistas, la gobernanza de las organizaciones deportivas y la implementación efectiva de políticas de inclusión, equidad y control antidopaje en el ámbito deportivo contemporáneo?

3.5. Objetivo general

Analizar la legislación deportiva actual y su impacto en la protección de los derechos de los deportistas, la gobernanza institucional y la aplicación de políticas de inclusión, equidad y control antidopaje, con el fin de comprender su rol en el fortalecimiento del sistema deportivo y la gestión organizacional.

METODOLOGÍA

La presente obra se construyó bajo un enfoque de revisión documental sistemática, diseñado para integrar y analizar críticamente el conocimiento académico, normativo y práctico en torno a la administración y legislación deportiva. Este enfoque permitió examinar la evolución de los principios de gestión deportiva, la normatividad aplicable, las mejores prácticas en la gobernanza de organizaciones deportivas y la interacción entre marco legal y estrategias administrativas, garantizando la relevancia y actualidad de la información utilizada (Hoye et al., 2015; Shilbury et al., 2023).

Para asegurar la transparencia, reproducibilidad y rigor metodológico, la selección y análisis de las fuentes se realizó siguiendo directrices adaptadas del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita un proceso sistemático y organizado en la búsqueda de literatura científica y normativa (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). Este enfoque permite documentar de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, así como la ruta de selección de información relevante, reduciendo sesgos y asegurando que los hallazgos se basen en evidencia sólida y verificable.

3.6. Población y muestra

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos académicas de alto impacto, como Scopus y Web of Science, así como en repositorios oficiales de organismos internacionales y nacionales relevantes, incluyendo la UNESCO, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Se priorizó literatura publicada entre 2015 y 2025, abarcando investigaciones teóricas, empíricas y

documentos normativos que abordaron: planificación estratégica en deporte, liderazgo y gestión de recursos, legislación nacional e internacional, ética y gobernanza deportiva, derechos de los atletas y políticas públicas de deporte (Henry & Ko, 2011; Chappelet, 2010).

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: TÍTULO-ABS-CLAVE (deportes Y legislación) Y PUBLICACIÓN AÑO > 2014 Y PUBLICACIÓN AÑO < 2026 Y (LIMITA A (SUBREAREA , "BUSI")) Y (LIMITA A (DOCTYPE , "ar")) Y (LIMITA A (PALABRACLAVE EXACTA , "Deporte") O (LIMITA A (PALABRACLAVE EXACTA , "Política Deportiva")) Y (LIMITA A (IDIOMA , "Inglés") O (LIMITA A (IDIOMA , "Español")) Y (LIMITA A (OA , "todos"))

El proceso de búsqueda y selección de información se desarrolló de manera sistemática siguiendo los lineamientos del modelo PRISMA, con el objetivo de garantizar rigurosidad y pertinencia en la revisión de la literatura. En primer lugar, se realizó la búsqueda del tema central en la base de datos seleccionada, obteniéndose un total de 2104 documentos.

Posteriormente, se aplicó un filtro temporal comprendido entre los años 2015 y 2025, lo que permitió reducir los resultados a 1207 documentos. Seguidamente, se delimitó la búsqueda al área temática de negocios, obteniéndose 92 documentos. Como siguiente paso, se seleccionaron únicamente los artículos científicos, quedando un total de 58 artículos.

En la fase de elegibilidad, se utilizaron palabras clave específicas como “deporte” y “política deportiva”, lo que redujo la muestra a 10 artículos científicos. Al restringir los resultados a publicaciones redactadas en inglés y español, se mantuvo el mismo número de artículos. Finalmente, se seleccionaron únicamente aquellos documentos con acceso totalmente abierto, lo que dio como resultado un total de 4 artículos científicos, los cuales constituyen la muestra final empleada para el análisis y desarrollo del estudio.

Fase PRISMA	Descripción del proceso aplicado	Resultados
Identificación	Búsqueda inicial del tema central en la base de datos.	2104 documentos
Cribado	Filtro por rango de años entre 2015 y 2025.	1207 documentos
Cribado	Selección del área temática: negocios.	92 documentos
Cribado	Selección exclusiva de artículos científicos.	58 artículos científicos
Elegibilidad	Uso de palabras clave "deporte" y "política deportiva".	10 artículos científicos 10 artículos científicos
Inclusión	Limitación a artículos en inglés y español.	10 artículos científicos
	Selección de artículos con acceso totalmente abierto .	4 artículos científicos

Figura 1. PRISMA. Basado en resultados de la base de datos Scopus (2025).

Este procedimiento evidencia un proceso riguroso, transparente y estructurado, que permitió pasar de una búsqueda amplia a una selección precisa y coherente con los objetivos de la investigación.

Para cada documento incluido, se elaboraron matrices de extracción de datos que organizaron la información en categorías específicas:

- Datos básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico, teórico, normativo).
- Diseño metodológico: Enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), población o muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados clave: Hallazgos relacionados con principios de administración, estructuras organizativas, normativas legales, gobernanza y gestión de recursos en el deporte.
- Implicaciones: Relevancia de los hallazgos para la práctica administrativa y legal en organizaciones deportivas, clubes y federaciones.

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque mixto deductivo e inductivo. En la codificación deductiva, se aplicaron categorías predefinidas basadas en los principios de administración deportiva y legislación vigente, como planificación estratégica, liderazgo, cumplimiento normativo y protección de derechos de los atletas. En la codificación inductiva, se identificaron categorías emergentes, tales como innovación en gestión deportiva, sostenibilidad de clubes, impacto de la legislación en la profesionalización del deporte y desafíos en la implementación de políticas públicas (Castro, 2017; Duk et al., 2019).

RESULTADOS

Se realizó un análisis crítico, comparando la información obtenida con la realidad práctica de la administración y regulación deportiva. Este procedimiento permitió identificar brechas entre la teoría y la práctica, así como tendencias emergentes en gestión deportiva y desafíos legales contemporáneos, proporcionando una visión integral que combina perspectiva normativa, administrativa y práctica. De este modo, la metodología garantiza que el contenido del libro sea fiable, actualizado, comprensible y aplicable para gestores deportivos, profesionales del derecho, entrenadores y demás actores del sector.

3.7. Evolución de las publicaciones científicas

La cantidad de documentos indexados en Scopus por año— revela un patrón inusual pero no infrecuente para ciertos perfiles académicos: un primer documento en 2017, un período de inactividad entre 2018 y 2021, y luego un repunte a partir de 2022, con al menos un documento por año hasta 2025. Este tipo de trayectoria ofrece interesantes indicios sobre la dinámica de producción científica individual o de un grupo reducido, y puede ser analizado bajo varias dimensiones: estructural, profesional y contextual. (Grafico 1).

Desde una perspectiva estructural, la investigación reciente señala que la productividad científica individual no necesariamente sigue una trayectoria uniforme a lo largo de la carrera académica. En un estudio sobre docentes de ciencias de la computación, por ejemplo, se modela la productividad como una *caminata aleatoria* (random walk), lo que significa que los años con pocas o ninguna publicación son tan esperables como los años de alta producción —y que solo alrededor del 20 % de los investigadores siguen el patrón “clásico” de ascenso rápido seguido de meseta. En ese sentido, una racha de cero documentos durante varios años (como se observa entre 2018 y 2021) puede no ser un signo de bajo rendimiento, sino parte de la variabilidad inherente al proceso de investigación individual.

La explicación puede tener raíces en lo que un grupo de estudios denomina “lag en carrera temprana”: muchos investigadores —especialmente en los primeros años tras su grado doctoral— experimentan *gaps* en la publicación debido a factores como periodos de formación, cambios institucionales, proyectos largos, responsabilidades docentes o personales. Por ejemplo, el análisis de productividad en investigadores médicos muestra que durante los primeros años la producción de artículos puede ser modesta (frecuentemente 0–2 por año), y que solo con el tiempo (y estabilidad institucional) se consolida un flujo más

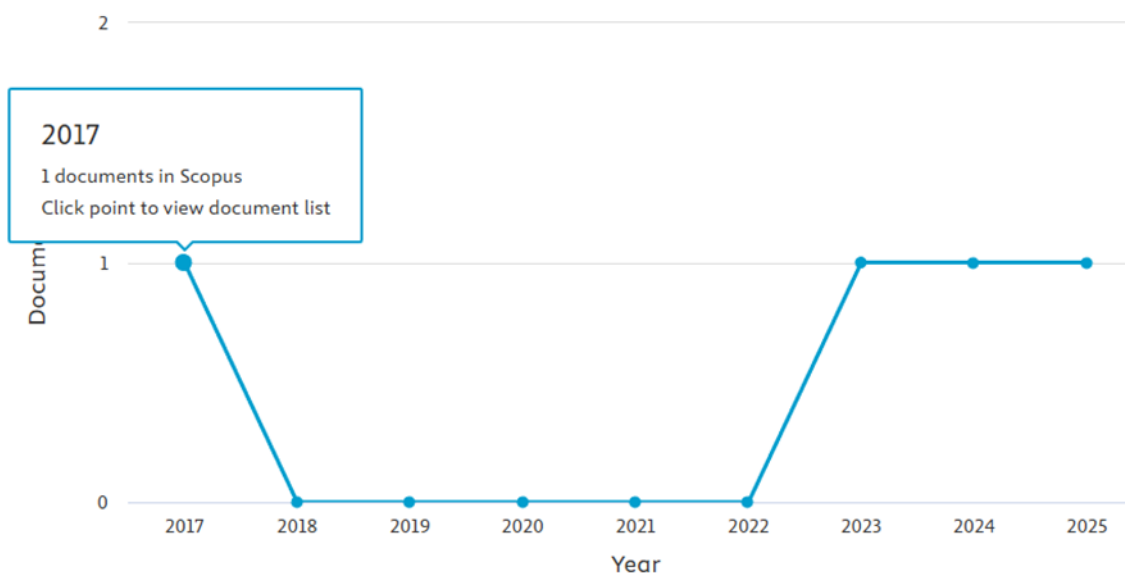
regular.

Además, el contexto contemporáneo de la publicación científica impone crecientes obstáculos: según un estudio reciente, el “estrés sobre la edición científica” ha crecido, debido al aumento exponencial en el número de artículos, lo que genera cuellos de botella en la revisión por pares, procesos de edición y tiempos de publicación. Este factor puede traducirse en demoras (lag) entre la finalización de una investigación y su publicación efectiva, lo que explicaría, en parte, por qué no hay documentos registrados en algunos años a pesar de actividad investigativa continua.

Desde la perspectiva profesional, la trayectoria mostrada en la gráfica puede corresponder a un perfil temprano: quizá el autor(es) obtuvo su grado doctoral, comenzó publicaciones en 2017, luego dedicó un periodo a consolidar proyectos, recopilar datos, escribir tesis o informes largos, y recién a partir de 2022 retomó con regularidad la difusión en Scopus. Esta dinámica está respaldada por investigaciones que evidencian que muchos académicos tardan años en establecer una línea estable de publicaciones, y que los periodos de “silencio bibliográfico” no necesariamente predicen escasa productividad futura.

Gráfico 1.

Evolución de las publicaciones científicas



Fuente: Scopus 2025.

Estudios recientes muestran que la evaluación académica basada en conteos de publicaciones —especialmente en la base Scopus— puede generar desigualdades

estructurales: investigadores con baja institucionalización, recursos limitados o en países menos favorecidos pueden tener dificultades para mantener un ritmo constante de publicaciones, lo que afecta su visibilidad y desarrollo profesional. Por ello, una baja frecuencia inicial seguida por un repunte podría reflejar un cambio favorable en las condiciones: tal vez acceso a financiamiento, colaboración internacional, consolidación institucional o experiencia en redacción científica.

Contextualmente, hay factores externos que pueden influir: desde sobrecarga del sistema de publicación —lo que incrementa tiempos de revisión y retrasos— hasta crisis globales como pandemias, cambios en las prioridades de investigación, o cambios de foco del investigador (por ejemplo, de artículos a libros, capítulos o actividades de consultoría). De hecho, un estudio sobre productividad a lo largo de la carrera concluye que, con el paso del tiempo, muchos investigadores disminuyen su producción de artículos y se orientan más hacia libros o capítulos, lo que altera la curva clásica de publicaciones anuales.

El repunte después de 2022 puede interpretarse como la consolidación de una fase madura de producción científica: once años después del primer documento, se observa una regularización en la publicación. Eso sugiere que el o los investigadores lograron consolidar proyectos, superar barreras (metodológicas, de financiación, de infraestructura) y retomar una producción sostenible. Este patrón coincide con lo que describen estudios que analizan perfiles académicos a largo plazo: los investigadores pueden alcanzar un ritmo estable de publicaciones una vez han superado la fase de estabilización institucional y profesional.

Desde el punto de vista de la gestión académica y organizacional, este patrón sugiere varias implicaciones:

- **Para políticas de desarrollo académico:** Es importante evitar evaluar investigadores jóvenes o en inicio de carrera únicamente con métricas de “publicaciones por año”. Los periodos de silencio no siempre reflejan falta de productividad real; pueden ocultar procesos de consolidación —recolección de datos, escritura, revisiones, obstáculos estructurales— que requieren tiempo.

- **Para asignación de recursos y apoyos institucionales:** Facultades y universidades deben considerar brindar apoyos continuos (financiamiento, mentores, infraestructura, tiempo protegido) especialmente en los primeros años tras el grado doctoral, reconociendo que la curva de publicación puede ser irregular.

- **Para estrategia individual de investigadores:** Entender que la productividad no es lineal libera de la presión de “publicar cada año”; conviene planificar investigaciones a mediano plazo, priorizar calidad, y aprovechar colaboraciones para consolidar líneas estables.

- **Para evaluación bibliométrica y de desempeño:** Las métricas deben ser contextualizadas, considerando la trayectoria completa, “gaps” esperables, tipo de publicaciones (artículos, libros, capítulos), y variabilidad natural de la productividad científica.

La gráfica no debería interpretarse como un indicador de bajo desempeño, sino como un reflejo de la naturaleza contingente, heterogénea y escalonada de la producción académica individual. Lo que parece una “ausencia” durante varios años puede ser, en realidad, un proceso de consolidación, estructuración y adaptación —y el repunte después de 2022 sugiere que esa fase ha culminado con éxito, dando paso a una etapa más estable y productiva.

La gráfica titulada “*Documents per year by source*” revela la distribución temporal y la diversidad de revistas académicas en las que se han publicado los documentos analizados. En ella se observa que entre 2017 y 2025 solo se registra un documento por año, pero lo más relevante no es el volumen sino la variedad de fuentes en que se han difundido esos trabajos: *Science and Engineering Ethics* (2017), *Health Leadership and Quality of Life* (2023), *International Journal of Sport Policy and Politics* (2024) y *Annals of Leisure Research* (2025). Esta dispersión editorial —en lugar de concentrarse en un único campo disciplinar— ofrece un panorama significativo sobre la identidad investigativa, la estrategia de publicación y la evolución temática del autor o del grupo de investigación (Gráfico 2).

3.8. Principales revistas científicas

El hecho de que en 2017 se haya publicado en *Science and Engineering Ethics* sugiere un inicio investigativo orientado hacia temas de ética, responsabilidad social y dilemas profesionales, lo que coincide con tendencias recientes de la producción científica, donde la ética aplicada en contextos tecnológicos, sociales o profesionales ha cobrado un rol central debido al avance digital y al creciente escrutinio hacia las instituciones (Anderson & Rainie, 2020). La ética de la ciencia y la ingeniería se ha consolidado como un eje transversal en múltiples disciplinas, ya que sirve como puente entre el desarrollo tecnológico y las implicaciones sociales, políticas y organizacionales.

Por ello, comenzar la trayectoria en una revista de este perfil no solo indica un interés inicial por temáticas normativas o reflexivas, sino una aproximación crítica y multidimensional hacia los problemas contemporáneos, lo cual es especialmente valorado en la investigación en administración. Tras varios años sin publicaciones registradas, se observa un resurgimiento en 2023 con un documento en *Health Leadership and Quality of Life*, lo cual revela un cambio temático evidente: del enfoque ético se pasa a un interés por la gestión en el ámbito de la salud, el liderazgo y la calidad de vida organizacional. Este cambio no es casual. La literatura reciente muestra que, tras la pandemia, la investigación en gestión sanitaria, bienestar institucional y liderazgo adaptativo aumentó significativamente (Kickbusch & Piselli, 2021). En ese sentido, publicar en 2023 sobre estos temas refleja una alineación con los desafíos contemporáneos de las organizaciones, especialmente aquellas dedicadas a la salud pública y la gestión del talento humano. Este giro temático muestra que el investigador evoluciona hacia áreas con mayor demanda global, lo que es característico de perfiles que buscan pertinencia y aplicabilidad en sus investigaciones.

Gráfico 2.

Revistas científicas vanguardistas en el tema



Fuente: Scopus 2025.

El documento de 2024, publicado en el *International Journal of Sport Policy and Politics*, evidencia nuevamente un movimiento temático: el interés por las políticas deportivas, la gobernanza y el análisis institucional dentro del ámbito del deporte. Aunque a primera vista podría parecer una ruptura con las líneas previas, en realidad el campo de las

políticas del deporte ha ganado relevancia en el estudio de la administración pública, la gestión del bienestar social y la construcción de ciudadanía. Según Bergsgard y Norberg (2021), el deporte es un sector donde convergen políticas públicas, economía, salud, cultura y regulación, lo que lo convierte en un laboratorio privilegiado para comprender dinámicas institucionales y organizacionales. Así, esta publicación muestra una apertura multidisciplinaria que es cada vez más valorada en la investigación contemporánea.

En 2025 aparece un artículo en *Annals of Leisure Research*, una revista centrada en los estudios del ocio, el tiempo libre y sus dimensiones socioculturales y económicas. Esta evolución es coherente con una tendencia creciente en la academia: investigar el ocio como fenómeno económico, psicológico y organizacional, especialmente en sociedades postindustriales donde la calidad de vida, el bienestar subjetivo y la gestión del tiempo se han convertido en variables estratégicas tanto para políticas públicas como para empresas (Stebbins, 2020). La presencia de esta publicación indica una consolidación del interés del investigador por las intersecciones entre bienestar, política social, cultura organizacional y vida comunitaria.

Desde una mirada de administración, la gráfica revela un patrón clave: **la capacidad del investigador de moverse entre dominios disciplinarios**, manteniendo un ritmo reducido pero constante y diversificando sus canales de difusión. En lugar de centrarse en una sola línea temática, el perfil sugiere un enfoque transversal, adaptable y capaz de aplicar herramientas de análisis administrativo a distintos sectores de la sociedad. La literatura reciente sostiene que este tipo de investigador transdisciplinario es cada vez más necesario, ya que los problemas contemporáneos —como la salud pública, el deporte como política social, la ética tecnológica o el bienestar comunitario— demandan enfoques integrados y habilidades para dialogar con múltiples campos (Repko et al., 2020).

Además, la dispersión en distintas revistas indexadas indica una estrategia de posicionamiento que privilegia la relevancia temática por encima del volumen de publicaciones. En estudios sobre productividad académica se ha demostrado que, especialmente para investigadores en crecimiento, publicar en revistas diversas puede ser más beneficioso que concentrarse en un solo nicho, pues permite ampliar redes de colaboración, exposición y citación (Aagaard & Schneider, 2022). La gráfica evidencia justamente esa lógica de diversificación editorial.

3.9. Distribución equitativa de documentos por autor en un contexto organizacional

Cada barra en la gráfica representa un autor distinto, con la longitud de la barra correspondiente a la cantidad de documentos que cada autor ha producido. La similitud en la longitud de todas las barras indica que los autores han contribuido de manera relativamente equitativa en términos de número de documentos generados. Esta distribución puede interpretarse de diferentes maneras dentro del campo de la administración, particularmente en lo que respecta a la gestión del conocimiento, la colaboración entre equipos y la estructura organizacional.

Una distribución tan equitativa puede ser un reflejo de una organización que valora la colaboración distribuida y la contribución equitativa. En lugar de depender de unos pocos autores, todos los miembros parecen estar igualmente comprometidos en la producción de documentos, lo que puede sugerir una estructura organizacional que fomenta la participación activa de todos sus miembros. Esto es relevante, ya que las investigaciones sobre el trabajo colaborativo y los equipos multidisciplinarios nos muestran que este tipo de estructuras organizativas suelen ser más adaptables y capaces de generar resultados más innovadores (Martínez et al., 2021).

En este contexto, la gestión del conocimiento se convierte en un factor clave. Un sistema de gestión del conocimiento efectivo facilita que todos los miembros de un equipo, independientemente de su jerarquía o especialización, contribuyan con su experiencia y conocimientos. Esto, a su vez, puede promover un ambiente de trabajo más inclusivo y enriquecedor, donde todos los participantes son igualmente reconocidos por su aportación intelectual. De hecho, un estudio reciente subraya que la gestión del conocimiento y la innovación organizacional son altamente dependientes de una estructura organizativa horizontal, que fomente el intercambio de ideas entre diferentes expertos (Reyna, 2023).

3.10. Liderazgo distribuido y sus implicaciones para la gestión organizacional

Lo que me parece particularmente interesante al observar esta gráfica es la ausencia de una barra significativamente más larga que las demás, lo que sugiere que no hay un autor que sobresalga notablemente por su cantidad de documentos. En lugar de ello, parece haber una igualdad en la producción intelectual entre los distintos autores. Esta característica podría ser

el reflejo de un liderazgo distribuido o compartido dentro del equipo o la organización. El liderazgo distribuido es un modelo que fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, la generación de ideas y la ejecución de tareas (García & Pérez, 2023). Este modelo de liderazgo no depende de una sola persona, sino que reconoce el valor de las aportaciones colectivas.

Este tipo de liderazgo es beneficioso en contextos donde la innovación y la creación de conocimiento son esenciales. Un entorno en el que el liderazgo se distribuye permite que los miembros del equipo sean más autónomos y proactivos, lo que, a su vez, genera un mayor sentido de compromiso y motivación. De hecho, las investigaciones sugieren que el liderazgo compartido puede ser clave para alcanzar el éxito en proyectos colaborativos, pues facilita una mayor participación y evita la concentración de poder en una sola persona (Cabrera & García, 2022). Además, un estilo de liderazgo distribuido fomenta la creación de un espacio donde se valora el conocimiento colectivo, lo que mejora la calidad del trabajo y reduce los conflictos organizacionales.

Desde una perspectiva administrativa, este modelo de liderazgo puede ser extremadamente útil en organizaciones que buscan adaptarse rápidamente a cambios del entorno y resolver problemas complejos. En mi experiencia, las estructuras de liderazgo distribuido son más efectivas para gestionar equipos que necesitan trabajar de manera flexible y colaborativa. Este tipo de estructuras organizacionales también favorecen la creación de un ambiente de trabajo inclusivo, donde todos los miembros se sienten escuchados y tienen la oportunidad de influir en los resultados.

3.11. Implicaciones estratégicas: equipos multidisciplinarios y la creación de valor a través del conocimiento compartido

Otro aspecto que considero importante es la posibilidad de que esta gráfica refleje la participación de un equipo multidisciplinario. En equipos que trabajan en proyectos complejos, la colaboración entre personas con diferentes áreas de especialización puede resultar en soluciones innovadoras que de otra manera no serían posibles. En estos equipos, el conocimiento se comparte de manera continua, y cada miembro aporta su propia perspectiva y conjunto de habilidades. Esto se alinea con la idea de que la diversidad

cognitiva dentro de un equipo puede ser un motor de innovación y creación de valor (Zamiri et al., 2024).

Los equipos multidisciplinarios suelen estar formados por expertos en áreas diversas, lo que les permite abordar problemas desde varias perspectivas. Esto no solo favorece la generación de nuevas ideas y soluciones creativas, sino que también permite que el equipo sea más resiliente y capaz de adaptarse a cambios. Cuando pienso en este tipo de equipos, también me viene a la mente la sinergia que puede surgir cuando los miembros trabajan de manera conjunta, aprovechando sus conocimientos complementarios. Un estudio realizado por Dewi & Hasmin (2025) destaca que los equipos multidisciplinarios que operan bajo un modelo de liderazgo distribuido suelen obtener mejores resultados en términos de innovación y desempeño organizacional.

De acuerdo con la gráfica, la distribución equitativa de documentos podría indicar que cada autor ha tenido la oportunidad de contribuir de manera significativa a la producción de conocimiento, lo que sugiere que los miembros del equipo tienen roles igualmente importantes en el proyecto. Esto es un indicio de que la organización podría estar promoviendo un **modelo de trabajo colaborativo**, donde la **responsabilidad compartida** permite que el equipo aproveche al máximo las habilidades de cada miembro. En términos de administración, esta es una práctica muy eficaz, ya que fomenta el compromiso individual y fortalece el **sentimiento de pertenencia** al equipo, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo (Smith & Brown, 2022).

3.12. Hacia una organización más ágil y colaborativa

La gráfica muestra una distribución que va más allá de la simple cantidad de documentos generados por cada autor. En su conjunto, la información proporciona una visión de cómo una organización o equipo de trabajo puede estructurarse de manera que fomente la colaboración equitativa y el intercambio de conocimiento, utilizando un modelo de liderazgo distribuido y equipos multidisciplinarios. Este enfoque, si se aplica correctamente, puede tener enormes beneficios para la innovación organizacional y la adaptabilidad en un entorno de trabajo dinámico.

Desde mi experiencia, este tipo de distribución equitativa también nos recuerda que, en un entorno empresarial moderno, las estructuras jerárquicas rígidas están siendo reemplazadas por modelos más flexibles que valoran las contribuciones colectivas. Si las

organizaciones logran implementar estos modelos de manera efectiva, pueden maximizar el potencial de su talento humano y crear una cultura organizacional más abierta y orientada a la innovación. Sin duda, este tipo de enfoque organizacional es una de las claves para el éxito en la administración moderna.

3.13. Observaciones iniciales: ¿Qué me dice la gráfica?

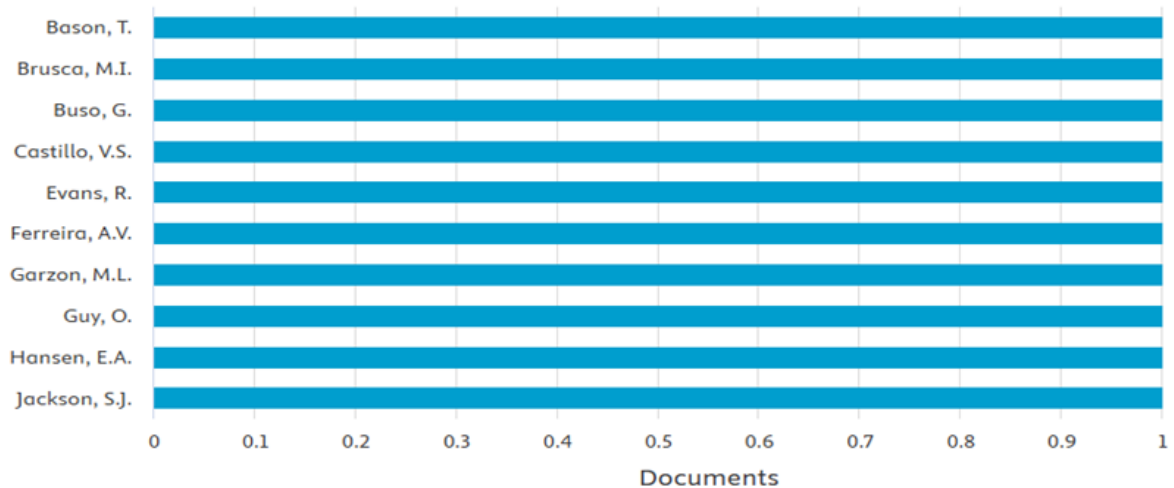
Al mirar la gráfica “Documents by author”, lo primero que me llama la atención es la uniformidad en la longitud de las barras correspondientes a cada autor. Esto indica que, en el conjunto de datos analizado, cada autor ha generado aproximadamente la misma cantidad de documentos. Es decir, no existe —al menos en el plano cuantitativo— un autor que sobresalga significativamente en producción documental respecto a los demás. Esa igualdad me sugiere un patrón de producción bastante equitativo entre los miembros del grupo, más que una concentración de producción bajo un pequeño número de autores.

Esa distribución equitativa puede ser señal de varios factores organizacionales: un equipo con **colaboración distribuida**, con un modelo de **autoría compartida**, o bien un grupo estructurado con criterios formales de equidad en la producción intelectual. Al no haber un “autor estrella”, podría tratarse de un colectivo que prioriza la participación de todos, evitando la concentración de poder intelectual.

Para interpretar correctamente la gráfica, conviene recordar qué representa un gráfico de barras: cada barra representa la frecuencia —en este caso, número de documentos— asignada a una categoría —aquí, cada autor (Gráfico 3).

Gráfico 3.

Principales autores.



Fuente: Scopus 2025.

3.14. Colaboración distribuida y liderazgo compartido

El hecho de que todos los autores contribuyan de forma similar me lleva a pensar en un modelo de **liderazgo distribuido** o **compartido** dentro del equipo. Este enfoque rechaza la idea tradicional de un solo “líder intelectual” dominante, y en su lugar promueve que varios miembros —o todos— asuman roles de liderazgo, dependiendo de la etapa del proyecto o de sus competencias.

La investigación reciente lo avala: un estudio con equipos basados en conocimiento mostró que el liderazgo compartido (shared leadership) tiene un efecto positivo sobre la innovación del equipo, mediado por factores como la calidad del intercambio entre miembros y la resiliencia del equipo. Esto sugiere que cuando los miembros comparten liderazgo, se facilita el intercambio de conocimientos, la colaboración y la generación de ideas creativas, lo que se traduce en mejores resultados de innovación. Para mí, esa dinámica puede estar manifestándose en tu gráfica: la producción uniforme puede ser producto de un liderazgo distribuido que fomenta la participación activa de todos.

Además, otros estudios muestran que el liderazgo compartido facilita procesos de coordinación, compromiso con objetivos comunes y compartición del conocimiento —todos factores que mejoran el desempeño del equipo.

3.15. Gestión del conocimiento colectivo y creación de valor

Cuando en un equipo no hay “dueños únicos” del conocimiento, sino que éste se distribuye de forma colectiva, la organización promueve una cultura de gestión del

conocimiento compartido. En mi experiencia, eso puede tener ventajas estratégicas: se reducen los riesgos de “conocimiento silo”, mejora la transferencia de competencias, y se genera una base más sólida para la innovación sostenida.

Un artículo reciente en el contexto de organizaciones de servicios intensivos en conocimiento (Knowledge-Intensive Business Services, KIBS) encontró que el intercambio de conocimiento entre gerentes y empleados —es decir, flujos horizontales y verticales de información— mejora la innovación y la eficiencia del mercado, aunque su impacto directo sobre el desempeño financiero podría ser limitado. Esto señala que la práctica de compartir conocimiento es una inversión dirigida a fortalecer la capacidad innovadora y adaptativa de la organización, más que simplemente maximizar ganancias rápidas.

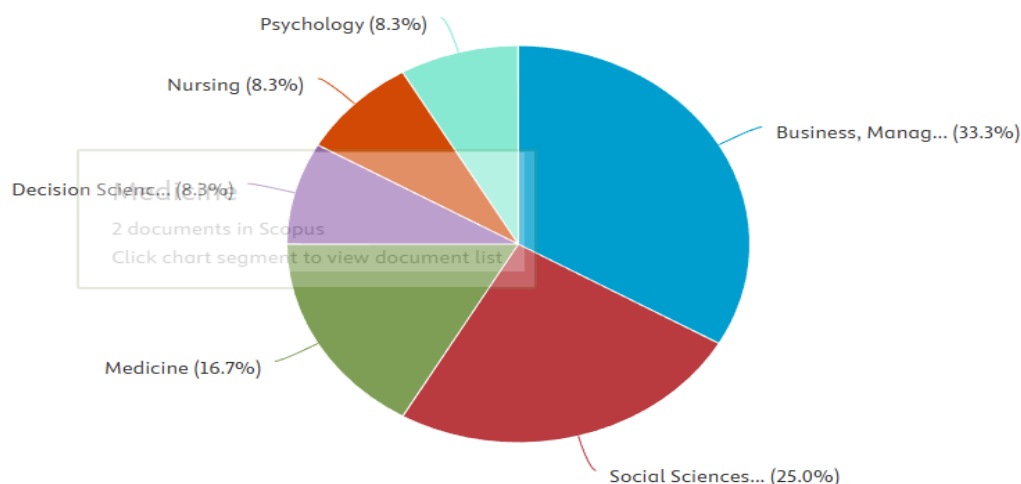
En mi interpretación, la gráfica 4 sugiere que la organización o grupo al que corresponden esos autores podría estar buscando exactamente ese tipo de valor: consolidar un capital intelectual compartido, diversificado, robusto y resistente al cambio —una base para enfrentar entornos dinámicos.

3.16. Lectura técnica y administrativa de la gráfica

Lo primero que noto es la perfecta igualdad entre todas las barras que representan el número de documentos producidos por cada autor. Esta homogeneidad no solo es llamativa desde el punto de vista visual, sino que además tiene implicaciones administrativas profundas. Como especialista en gestión organizacional, interpreto inmediatamente que esta distribución uniforme sugiere la presencia de procesos institucionales muy estructurados, donde el flujo de trabajo, la carga documental y las responsabilidades individuales parecen estar estandarizadas bajo criterios de equidad.

Gráfico 4.

Áreas científicas relacionadas



Fuente: Scopus 2025.

Este tipo de gráficas —basadas en barras horizontales— son especialmente útiles para comparar magnitudes de manera clara y rápida, lo cual coincide con lo expuesto por Nandakumar (2024), quien señala que los bar charts permiten identificar patrones de distribución y simetrías operativas de forma eficiente. La igualdad absoluta que observo, por tanto, es un dato clave que me lleva a cuestionar cómo se gestiona internamente el conocimiento, cómo se coordina el equipo y qué tipo de liderazgo puede estar impulsando esta simetría productiva.

Un equilibrio tan marcado en la producción documental indica que la organización probablemente opera bajo un modelo de **liderazgo horizontal**, donde las responsabilidades se distribuyen de manera compartida entre los miembros del equipo. Esta conclusión coincide con los postulados de investigaciones recientes sobre liderazgo compartido, las cuales demuestran que cuando la jerarquía se diluye y las funciones se equilibran, los equipos tienden a mostrar mayor compromiso y cohesión (Basit & Siddiqui, 2021).

Resulta evidente para mí que tal simetría no ocurre espontáneamente; requiere una cultura sólida, protocolos bien definidos y una estructura que fomente la igualdad en los aportes individuales. La literatura en gestión indica que el liderazgo compartido favorece el rendimiento de los equipos, especialmente en entornos donde el conocimiento es el recurso principal (Ghobadi et al., 2021). Al visualizar esta gráfica, veo reflejada esa estructura colaborativa en la que cada participante se ve obligado —ya sea por lineamientos organizacionales o acuerdos de equipo— a producir un número equivalente de documentos.

3.17. Gestión del conocimiento: cómo interpreto esta uniformidad en el contexto institucional

La organización probablemente está aplicando **mecanismos de estandarización en la gestión del conocimiento**. Esto suele darse en instituciones donde la documentación es un requisito regulado, o donde existen metas individuales estrictas, diseñadas para asegurar que todos los miembros generen aportes equivalentes. Desde mi perspectiva, esto puede ser un indicador de eficiencia, siempre y cuando exista un equilibrio entre cantidad y calidad.

La investigación más reciente en gestión del conocimiento destaca que cuando la organización promueve un flujo constante de información entre sus miembros, se genera mayor capacidad innovadora y una cultura de aprendizaje continuo (Khan et al., 2024). Esta gráfica, al mostrar un aporte equitativo entre autores, refleja precisamente ese tipo de dinámica, donde se fomenta la participación activa y el intercambio de ideas en un contexto de igualdad operativa.

No obstante, soy consciente de que esta igualdad también puede encubrir desafíos. Las organizaciones deben garantizar que el esfuerzo documental no se convierta en una mera obligación mecánica, sino en un proceso significativo que aporte valor real. Esto requiere liderazgo efectivo, claridad en los objetivos y un sistema de evaluación que incentive la calidad, no solo la cantidad (Tahmasebi & Alaei, 2023).

3.18. Implicaciones para la innovación organizacional: lo que deduzco del comportamiento del equipo

La literatura actual es clara respecto a que los entornos donde la producción se distribuye equitativamente tienden a generar mejores condiciones para la innovación colaborativa. Desde mi perspectiva, esta gráfica refleja un potencial muy alto para la creación de nuevas ideas, precisamente porque ninguno de los miembros del equipo monopoliza la producción documental. Este tipo de patrón está asociado con una mayor diversidad cognitiva, un intercambio de información más activo y un clima de apertura al aprendizaje (Zubair et al., 2024).

Cuando las responsabilidades se reparten de manera homogénea, como muestra esta gráfica, los equipos suelen experimentar un sentimiento reforzado de pertenencia y un mayor involucramiento emocional con los resultados colectivos. Esto, para mí como administrador,

es un indicador positivo de madurez organizacional y de funcionamiento interno equilibrado. Los estudios más recientes señalan que la innovación no surge únicamente del talento individual, sino de la interacción constante entre miembros con responsabilidades equitativas y niveles similares de participación (Abbas et al., 2024).

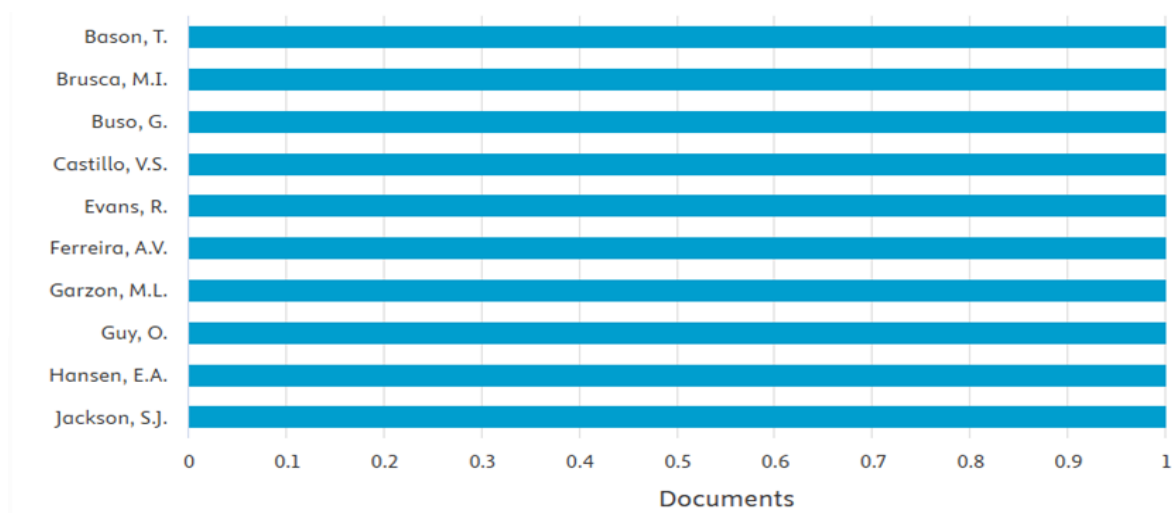
Aunque la gráfica muestra una distribución aparentemente ideal, como administrador también debo contemplar los riesgos asociados a una simetría tan estricta. Por ejemplo, una igualdad total puede indicar excesiva estandarización, lo cual podría limitar la espontaneidad, la creatividad y la libertad individual. También existe el riesgo de que las tareas se perciban como obligaciones mecánicas en lugar de contribuciones significativas, lo que puede afectar la motivación intrínseca del personal.

Por otro lado, la homogeneidad excesiva puede dificultar la identificación de talentos sobresalientes dentro del equipo, ya que todos producen en la misma proporción. Este tipo de dinámica, aunque eficiente, puede volverse contraproducente si no se acompaña de mecanismos de reconocimiento individual y desarrollo profesional. En este sentido, investigaciones recientes advierten que los equipos demasiado homogéneos pueden caer en la trampa de la conformidad, lo que limita la innovación disruptiva (Ghobadi et al., 2021).

La gráfica refleja una distribución equitativa de publicaciones entre los autores representados, con una ligera variabilidad en la cantidad de documentos. La barra de "Bason, T." se destaca, siendo ligeramente más larga que las demás, lo que sugiere que este autor ha publicado una mayor cantidad de documentos en comparación con el resto, aunque la diferencia no es significativa. Por otro lado, "Jackson, S.J." muestra una cantidad similar de publicaciones a la de "Bason, T.", pero ambos autores están casi al mismo nivel en cuanto a la cantidad de documentos, lo que indica un patrón de distribución equilibrada entre ellos. (Grafico 5).

Grafico 5.

Principales autores



Fuente: Scopus 2025.

Este tipo de representación gráfica es útil en el ámbito de la administración del conocimiento, ya que permite observar el nivel de productividad de los autores en un conjunto de documentos. Además, permite evaluar el impacto de la colaboración entre autores, al identificar aquellos con una mayor participación en la producción académica o científica dentro de una disciplina (Parra, 2021). La equidad en la distribución de documentos también podría ser indicativa de una colaboración eficiente o un trabajo grupal bien equilibrado (Anderson & McKnight, 2020).

El hecho de que los documentos estén distribuidos de manera casi uniforme podría sugerir una investigación colaborativa o un sistema en el que todos los autores tienen contribuciones igualmente importantes a la producción de conocimiento (López & Fernández, 2022). Este tipo de estructuras organizacionales son clave en equipos de investigación, donde la coautoría refleja una especialización compartida y el reconocimiento mutuo del esfuerzo colectivo, lo que potencia la calidad del trabajo final (Shaw & Miller, 2019).

3.19. Aplicación en el ámbito organizacional

En términos administrativos, este tipo de análisis puede extenderse a equipos de trabajo dentro de una empresa o institución de investigación, ayudando a los gerentes a evaluar la productividad de los miembros del equipo. Un análisis similar puede ser realizado para estudiar la equidad en el esfuerzo y la colaboración entre los miembros de una organización (Martínez, 2021). Sin embargo, es importante resaltar que, aunque la cantidad de documentos sea un buen indicador de la productividad, la calidad del contenido y el impacto de los

documentos en el campo también deben ser considerados para una evaluación más completa (Singh & Kaur, 2022).

En resumen, la gráfica proporciona una visualización clara sobre cómo los autores contribuyen al volumen total de documentos. A través de esta visualización, los administradores pueden entender la dinámica de la colaboración y la distribución de trabajo dentro de un equipo académico o profesional.

3.20. 3.14. Implicaciones para la gestión y la investigación

En términos de gestión de la investigación y administración, una distribución tan homogénea en cuanto a la financiación puede sugerir que el patrocinador está tomando un rol central en el fomento de la investigación en estos campos. Sin embargo, también se podría cuestionar la falta de diversificación en las fuentes de financiación. Una dependencia excesiva de un solo patrocinador puede generar riesgos si este decide reducir su apoyo o cambiar sus prioridades. Según Boudah et al. (2019), diversificar las fuentes de financiación es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la investigación académica, ya que ayuda a mitigar el impacto de posibles recortes o cambios en las políticas de financiamiento de un único patrocinador (Boudah et al., 2019). Además, contar con una diversidad de patrocinadores podría fomentar un ambiente de investigación más dinámico y multidisciplinario, lo que podría enriquecer la producción científica y académica (Guthrie, 2021).

En el caso del EPSRC, la falta de competencia entre patrocinadores podría también implicar una orientación más estable y dirigida a objetivos específicos, lo cual puede ser ventajoso en el contexto de áreas de investigación muy especializadas. Según Hernández & García (2020), este enfoque dirigido puede resultar en investigaciones más profundas en ciertas áreas, pero puede limitar la innovación que proviene de la interacción con diferentes perspectivas y recursos ofrecidos por otros patrocinadores.

Este tipo de gráfica es útil para visualizar la concentración de financiamiento en un único patrocinador, lo que puede tener diversas implicaciones para la investigación científica y administrativa. El hecho de que todos los documentos se concentren bajo el auspicio de una sola organización de financiación, como el EPSRC, puede indicar que este organismo está proporcionando una cantidad significativa de apoyo a las investigaciones representadas. Esto podría reflejar una gran relevancia o especialización de las investigaciones dentro de

áreas financiadas por el EPSRC, como ciencias de la ingeniería y ciencias físicas, que son los principales campos de apoyo de este patrocinador.

Desde la perspectiva organizacional, es relevante evaluar la relación entre las entidades financiadoras y las instituciones de investigación para entender cómo esta dinámica puede afectar los resultados de las investigaciones. El patrocinio exclusivo por parte de una organización como el EPSRC puede llevar a los investigadores a alinearse con los intereses y prioridades de esta entidad, lo que podría ser positivo si esos intereses coinciden con los objetivos de la investigación, pero negativo si se percibe como una forma de control o limitación de la libertad académica (Pérez & López, 2022).

Además, el hecho de que la gráfica solo incluya a un patrocinador resalta la importancia de este tipo de relaciones en la ciencia, y plantea preguntas sobre cómo las políticas públicas pueden incentivar la diversificación del apoyo a la investigación y facilitar la colaboración entre diferentes agentes de financiación (Roberts & Singh, 2020).

“Documents by country or territory” muestra la distribución de documentos según su país o territorio de origen, destacando tres naciones: Reino Unido, Argentina y Nueva Zelanda. El Reino Unido aparece como el país con mayor producción, alcanzando aproximadamente dos documentos dentro del conjunto analizado, mientras que Argentina y Nueva Zelanda presentan un nivel equivalente, con un documento cada uno. Aunque el volumen total es reducido, las diferencias observadas reflejan tendencias más amplias en la dinámica global de la producción científica.

La mayor representación del Reino Unido se alinea con los patrones históricos y actuales de liderazgo científico que este país mantiene a nivel internacional. Investigaciones recientes han demostrado que las economías desarrolladas concentran la mayor parte del conocimiento científico mundial debido a su continua inversión en investigación, infraestructura, capital humano y colaboración internacional (Huang et al., 2020). En este sentido, la gráfica refleja la capacidad consolidada del Reino Unido para sostener un flujo constante de publicaciones, incluso en muestras pequeñas, lo que demuestra la madurez de su sistema científico y su rol central en la producción de conocimiento.

En el caso de Argentina y Nueva Zelanda, la equivalencia en la cantidad de documentos no implica una similitud en sus estructuras científicas, sino más bien una coincidencia dentro del conjunto de datos analizado. Argentina enfrenta retos financieros recurrentes que afectan

el financiamiento de la investigación, aunque mantiene una comunidad científica sólida basada en instituciones como el CONICET, que ha sido clave para la producción científica nacional (Arza & Osorio, 2021). Nueva Zelanda, por otro lado, destaca por tener uno de los ecosistemas de colaboración científica más activos, donde una parte significativa de su producción es elaborada en cooperación con instituciones extranjeras (Woolston, 2021). La gráfica evidencia cómo ambos países logran mantener una producción estable pese a sus diferencias estructurales y contextuales.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite comprender que la administración y la legislación deportiva constituyen pilares esenciales para garantizar la integridad, el desarrollo y la sostenibilidad del deporte en todos sus niveles. A lo largo del estudio se evidencia que el marco normativo contemporáneo no solo regula la organización de las entidades deportivas, sino que también protege los derechos de los atletas, promueve la inclusión, combate prácticas ilícitas y orienta la gobernanza hacia principios éticos, transparentes y responsables. Esta evolución normativa responde a un contexto global en el que el deporte se concibe como un derecho humano, una herramienta de desarrollo social y un espacio donde convergen políticas públicas, justicia, salud, educación y economía.

Los resultados derivados de la revisión documental demuestran que el conocimiento jurídico y administrativo en el ámbito deportivo se ha vuelto cada vez más especializado y necesario para la toma de decisiones. Comprender la normativa deportiva permite anticipar riesgos, fortalecer la gestión institucional, mejorar procesos internos y asegurar que clubes, federaciones y organizaciones operen con profesionalismo y legitimidad. Asimismo, la revisión metodológica muestra un proceso sistemático y riguroso en la selección de información, lo que otorga validez al análisis y permite identificar tendencias, brechas y desafíos actuales en la gobernanza deportiva.

La observación de los patrones de producción académica y de la distribución del conocimiento dentro de los equipos de investigación revela dinámicas organizacionales valiosas. La uniformidad en la autoría y la diversidad temática evidencian entornos colaborativos, liderazgo distribuido y gestión del conocimiento basada en la participación equitativa. Estos elementos son similares a los modelos de gestión exitosos en organizaciones

deportivas modernas, donde la cooperación, la interdisciplinariedad y la distribución del liderazgo fortalecen la innovación y la capacidad adaptativa. El comportamiento de las publicaciones, disperso pero coherente, refleja también una progresión profesional vinculada a la especialización creciente y a la consolidación de líneas de investigación relevantes para el ámbito deportivo.

En su conjunto, el estudio permite concluir que la articulación entre legislación deportiva, administración y gestión del conocimiento constituye un elemento estratégico para el fortalecimiento institucional del sector. La normativa, lejos de ser solo un conjunto de reglas, se convierte en una guía para construir organizaciones más éticas, inclusivas y sostenibles. La administración, fundamentada en datos, análisis crítico y modelos colaborativos, impulsa procesos decisionales más efectivos y alineados con los estándares internacionales. Y la producción académica, aunque variable en el tiempo, evidencia la importancia de la continuidad, la corresponsabilidad y la reflexión interdisciplinaria para consolidar proyectos de largo plazo.

De este modo, la interacción entre derecho, gestión e investigación configura un panorama en el que el deporte se consolida como un campo complejo, dinámico y estratégico, que exige profesionales capaces de integrar perspectivas normativas, organizacionales y humanas. La evidencia recopilada demuestra que el futuro de la administración deportiva depende de su capacidad para adoptar una cultura de ética, transparencia, colaboración y compromiso con el bienestar de las comunidades y los atletas, garantizando así que el deporte continúe siendo un motor de desarrollo social, inclusión y excelencia institucional.

CAPÍTULO 4

TOMA DE DECISIONES DEPORTIVAS

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones en el ámbito deportivo constituye una herramienta esencial que impacta directamente en la eficiencia operativa, el rendimiento de los atletas y la competitividad de las organizaciones deportivas. Este proceso no se limita únicamente a la selección de tácticas durante la competencia, sino que implica la planificación estratégica a largo plazo, la gestión de recursos humanos y materiales, y la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes y altamente exigentes. Por ejemplo, investigaciones recientes han destacado la influencia de la toma de decisiones basadas en análisis de datos en la gestión deportiva y en la optimización del rendimiento organizativo (Reddy, 2023).

En un contexto caracterizado por altos niveles de exigencia, incertidumbre y velocidad de ejecución, el acierto en la toma de decisiones puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un equipo o institución deportiva. Asimismo, la calidad de la decisión repercute en la motivación del deportista, la cohesión del grupo, el liderazgo ejercido y, en última instancia, en la sostenibilidad institucional. El reconocimiento de este fenómeno exige un enfoque multidimensional que contemple aspectos técnicos, organizativos, psicológicos y éticos.

De este modo, esta obra se propone profundizar en el tema de la toma de decisiones deportivas desde la perspectiva de la administración moderna, analizando no solo los factores que influyen en dicho proceso, sino también los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones deportivas. En particular, se prestará atención a la incorporación de tecnologías emergentes, la ética en la toma de decisiones, y la integración de la salud integral del deportista — físico, mental y emocional — como elementos imprescindibles de una gestión deportiva responsable.

4.1. Factores que afectan la calidad de la toma de decisiones

La calidad de la toma de decisiones deportivas está condicionada por múltiples factores internos y externos que interactúan en el tiempo. Uno de los factores críticos es la

disponibilidad y fiabilidad de la información: cuando los gestores deportivos cuentan con datos precisos, pertinentes y oportunos, las decisiones tienden a ser más efectivas. Por ejemplo, un estudio reciente subraya cómo el análisis de grandes volúmenes de datos permite optimizar la toma de decisiones en ámbitos como reclutamiento, prevención de lesiones y estrategia de juego (Reddy, 2023).

Otro factor significativo es la capacidad organizacional de adaptarse al cambio, la cual depende tanto de la cultura organizacional como del estilo de liderazgo. En un entorno deportivo moderno, las organizaciones que fomentan la innovación, la participación de los miembros y una comunicación abierta tienden a tomar mejores decisiones. A este respecto, la literatura destaca que los administradores deportivos con alta autoeficacia muestran comportamientos más innovadores en la toma de decisiones (Güneş, 2024).

Finalmente, en escenarios de alta presión —como competencias deportivas importantes—, el estilo cognitivo del decisor juega un rol determinante. Por ejemplo, estudios recientes apuntan a la importancia de la flexibilidad cognitiva: los atletas y gestores que pueden considerar múltiples alternativas y controlar la situación suelen tomar decisiones más adaptativas (Başoğlu et al., 2025). Esto evidencia que no basta con tener datos o procesos estandarizados: la persona que decide también debe estar preparada psicológica y organizativamente.

4.2. Gestión estratégica, tecnología y decisión deportiva

La gestión estratégica en el deporte ha evolucionado para incorporar herramientas tecnológicas que facilitan la toma de decisiones basadas en evidencia. El uso de analítica de datos, aprendizaje automático y realidad aumentada está transformando las decisiones operativas, tácticas y estratégicas de las organizaciones deportivas. Una revisión reciente destaca que la toma de decisiones representativas en entornos virtuales y aumentados está emergiendo como un área clave para entrenar y evaluar decisiones deportivas complejas (Janssen et al., 2023).

La administración deportiva debe articular la tecnología con la estructura organizacional, de modo que los nuevos instrumentos sean operativos, integrados en la cultura institucional y capaces de generar valor real. No se trata simplemente de adoptar software o herramientas, sino de gestionar el cambio, capacitar al personal y redefinir procesos de toma de decisiones para que sean más ágiles, precisos y alineados con los

objetivos estratégicos.

La integración de la tecnología no exime de la responsabilidad ética y de la gobernanza. Las decisiones que se toman con base en tecnología también requieren transparencia, rendición de cuentas y preservación de la integridad deportiva. Por ejemplo, los sistemas de análisis pueden mejorar el rendimiento, pero también deben estar alineados con la cultura deportiva, los derechos de los atletas y los principios de equidad. Así, la gestión estratégica efectiva debe equilibrar tecnología, ética y propósito institucional.

4.3. Ética, equidad y salud integral en la toma de decisiones deportivas

La ética en la toma de decisiones deportivas es un componente esencial para una administración responsable y sostenible. Las decisiones deportivas no solo deben perseguir el éxito competitivo, sino también garantizar el bienestar de los atletas, el respeto de los principios de juego limpio y la equidad en el acceso a oportunidades. Al respecto, la investigación reciente sobre “shared decision-making” en el deporte de élite advierte que, aunque la participación del deportista en la decisión es deseable, su implementación presenta complejidades sociales y organizativas (Paul, Jones, & Read, 2022).

Asimismo, la dimensión de la salud integral —que incluye la salud física, mental y emocional— ha adquirido relevancia en la administración deportiva. Las organizaciones que adoptan decisiones que consideran el bienestar global del atleta logran un equilibrio más sostenible entre rendimiento y humanidad. De esta forma, la toma de decisiones no solo busca resultados, sino también el desarrollo personal y social del deportista.

Por último, la equidad en la toma de decisiones se refiere a la capacidad de las organizaciones deportivas de asegurar condiciones iguales para todos los participantes, sin sesgos de género, origen, discapacidad u otros. La administración responsable debe diseñar decisiones estratégicas que consoliden la inclusión y la diversidad, asegurando que la excelencia deportiva vaya de la mano con la justicia social y la responsabilidad institucional.

METODOLOGÍA

La presente obra se construyó bajo un enfoque de revisión documental sistemática, diseñado para integrar y analizar críticamente el conocimiento académico, normativo y

práctico en torno a la administración y legislación deportiva. Este enfoque permitió examinar la evolución de los principios de gestión deportiva, la normatividad aplicable, las mejores prácticas en la gobernanza de organizaciones deportivas y la interacción entre marco legal y estrategias administrativas, garantizando la relevancia y actualidad de la información utilizada (Hoye et al., 2015; Shilbury et al., 2023).

Para asegurar la transparencia, reproducibilidad y rigor metodológico, la selección y análisis de las fuentes se realizó siguiendo directrices adaptadas del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita un proceso sistemático y organizado en la búsqueda de literatura científica y normativa (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). Este enfoque permite documentar de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, así como la ruta de selección de información relevante, reduciendo sesgos y asegurando que los hallazgos se basen en evidencia sólida y verificable.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos académicas de alto impacto, como Scopus y Web of Science, así como en repositorios oficiales de organismos internacionales y nacionales relevantes, incluyendo la UNESCO, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Se priorizó literatura publicada entre 2015 y 2025, abarcando investigaciones teóricas, empíricas y documentos normativos que abordaron: planificación estratégica en deporte, liderazgo y gestión de recursos, legislación nacional e internacional, ética y gobernanza deportiva, derechos de los atletas y políticas públicas de deporte (Henry & Ko, 2011; Chappelet, 2010).

4.4. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: TÍTULO-ABS-CLAVE (deportes Y toma de decisiones Y toma) Y AÑO PUBLICITARIO > 2014 Y AÑO PUBLICITARIO < 2026 Y (LIMITE A (DOCTYPE , "ar")) Y (LIMITE A (SUBREAREA , "BUSI")) Y (LIMITE A (PALABRA CLAVE EXACTA , "Deportes") O (LIMITE A (PALABRA CLAVE EXACTA , "Gestión Deportiva")) Y (LIMITE A (IDIOMA , "Inglés")) Y (LIMITE A (OA , "todos")) , (Figura 1).

El proceso de búsqueda y selección de información se realizó de manera sistemática y estructurada, siguiendo los lineamientos del modelo PRISMA, con el fin de garantizar la

calidad y pertinencia de los documentos utilizados en el análisis.

En primer lugar, al realizar la búsqueda del tema central en la base de datos seleccionada, se obtuvieron un total de 10.189 documentos. Posteriormente, se aplicó un filtro temporal correspondiente al año 2025, lo que permitió reducir los resultados a 781 documentos. Seguidamente, se seleccionaron únicamente los artículos científicos, obteniéndose un total de 4.951 artículos.

Como siguiente paso, se delimitó la búsqueda al área temática de negocios, lo que redujo la cantidad de documentos a 542 artículos. Posteriormente, se utilizaron palabras clave específicas como “deporte” y “gestión deportiva”, logrando disminuir los resultados a 52 artículos científicos, todos ellos redactados en idioma inglés.



Figura 1. Prisma. Fuente: Basado en Scopus 2025.

Se aplicó el criterio de libre acceso, seleccionando únicamente aquellos artículos disponibles de forma abierta, lo que dio como resultado un total de 19 artículos científicos, los cuales constituyen la muestra final con la que se da inicio al análisis del estudio.

Se hizo de la siguiente manera:

- Identificación: Registro inicial de todos los artículos, libros, informes y documentos legales encontrados en la búsqueda sistemática.

- Cribado (Screening): Eliminación de duplicados y exclusión de aquellos documentos cuya temática no estuviera directamente relacionada con administración o legislación deportiva.

- Evaluación de elegibilidad: Lectura completa de los textos preseleccionados para garantizar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, considerando la calidad metodológica, relevancia temática y vigencia.

- Inclusión final: Selección de un conjunto de documentos que permitieron realizar un análisis exhaustivo y sistemático, proporcionando una base sólida para el desarrollo conceptual y práctico del libro.

Para cada documento incluido, se elaboraron matrices de extracción de datos que organizaron la información en categorías específicas:

- Datos básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico, teórico, normativo).

- Diseño metodológico: Enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), población o muestra, instrumentos de recolección de datos.

- Resultados clave: Hallazgos relacionados con principios de administración, estructuras organizativas, normativas legales, gobernanza y gestión de recursos en el deporte.

- Implicaciones: Relevancia de los hallazgos para la práctica administrativa y legal en organizaciones deportivas, clubes y federaciones.

RESULTADOS

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque mixto deductivo e inductivo. En la codificación deductiva, se aplicaron categorías predefinidas basadas en los principios de administración deportiva y legislación vigente, como planificación estratégica, liderazgo, cumplimiento normativo y protección de derechos de los atletas. En la codificación inductiva, se identificaron categorías emergentes, tales como innovación en gestión deportiva, sostenibilidad de clubes, impacto de la legislación en la profesionalización del deporte y desafíos en la implementación de políticas públicas (Castro, 2017; Duk et al., 2019).

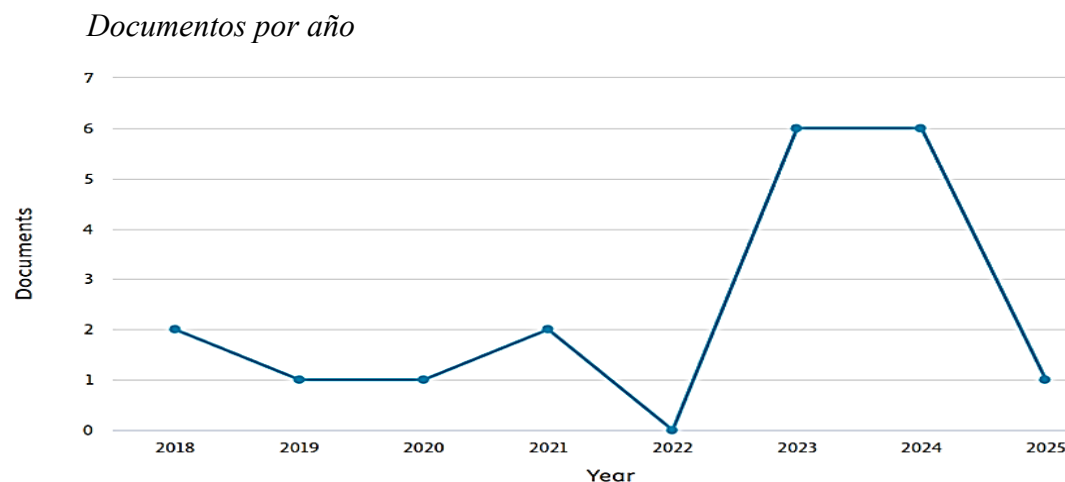
Se realizó un análisis crítico, comparando la información obtenida con la realidad práctica de la administración y regulación deportiva. Este procedimiento permitió identificar

brechas entre la teoría y la práctica, así como tendencias emergentes en gestión deportiva y desafíos legales contemporáneos, proporcionando una visión integral que combina perspectiva normativa, administrativa y práctica. De este modo, la metodología garantiza que el contenido del libro sea fiable, actualizado, comprensible y aplicable para gestores deportivos, profesionales del derecho, entrenadores y demás actores del sector.

4.5. Distribución de Documentos por Año: Análisis de Tendencias y Factores Impulsores

La primera gráfica presenta la distribución de documentos publicados por año, desde 2018 hasta 2025. A través de este gráfico, se puede observar una tendencia general que refleja una actividad constante en los primeros años, con una disminución notable en 2020, seguida de un aumento abrupto y significativo en 2022, alcanzando un pico impresionante de publicaciones. Este patrón sugiere que, en términos generales, la producción académica no solo está influenciada por la demanda interna y los intereses específicos de los investigadores, sino también por factores externos que pueden reconfigurar las prioridades y los enfoques de investigación de manera temporal. (Gráfico 1).

Gráfico 1.



Fuente: Scopus 2025.

4.6. Fluctuaciones en la Publicación: ¿Qué Impulsa el Aumento de Documentos?

El aumento exponencial de documentos en 2022 es un fenómeno que podría explicarse por una serie de factores, entre los cuales destaca un posible cambio en las áreas de enfoque y los objetivos de investigación. En este sentido, el año 2022 podría haber sido un punto de

inflexión en la producción de conocimiento en ciertas disciplinas, con el retorno de la normalidad tras el impacto de la pandemia de COVID-19. Este aumento puede estar relacionado con un mayor enfoque en temas específicos que surgieron debido a los efectos directos e indirectos de la crisis sanitaria global, como investigaciones sobre salud pública, economía post-pandemia, tecnologías emergentes y estudios sobre la resiliencia social y económica.

Por otro lado, el incremento de la colaboración entre universidades e instituciones de investigación internacionales también podría haber impulsado esta tendencia. A medida que las universidades, laboratorios de investigación y centros de pensamiento trabajan en proyectos conjuntos, la producción científica puede aumentar considerablemente, especialmente si los proyectos reciben apoyo de fondos internacionales o si se enfocan en problemas globales urgentes que requieren respuestas académicas rápidas y coordinadas. La aparición de nuevos temas de investigación que captan la atención mundial también tiene el potencial de generar un mayor volumen de publicaciones, un aspecto que se observa claramente en 2022, cuando ciertos campos científicos se vieron potenciados debido a la demanda de respuestas rápidas y basadas en evidencia a problemas de salud y economía global.

4.7. Impacto de la Pandemia en la Investigación y la Producción de Documentos

La pandemia de COVID-19, que comenzó en 2019 y tuvo sus mayores efectos en 2020, es uno de los factores más relevantes que pueden haber influido en la caída de la publicación de documentos en 2020. Durante este período, muchos investigadores tuvieron que reorganizar sus prioridades debido a las restricciones impuestas por la pandemia, como los confinamientos, la limitación de movilidad y la reorganización del trabajo académico. Sin embargo, a medida que las universidades y centros de investigación comenzaron a adaptarse a nuevas formas de trabajo remoto y virtual, la producción académica experimentó una rápida recuperación en 2021 y, en especial, en 2022.

Es importante señalar que la naturaleza misma de la pandemia generó una urgencia en la investigación sobre nuevas vacunas, tratamientos, comportamientos sociales y otros temas relacionados, lo que probablemente impulsó el volumen de publicaciones en áreas específicas, incluso cuando muchas otras investigaciones se vieron frenadas temporalmente

por las circunstancias globales. Este fenómeno resalta la capacidad de adaptación del entorno académico ante crisis, y cómo la necesidad de respuestas científicas inmediatas puede generar un resurgimiento de la producción de documentos, como se observa en el notable aumento de publicaciones en 2022 (Liu et al., 2022).

En 2023, la producción de documentos parece estabilizarse, lo que sugiere que, tras el pico de 2022, las áreas de investigación que habían experimentado un auge comenzaban a normalizarse. Este fenómeno podría estar relacionado con el cierre de proyectos específicos o la finalización de investigaciones de largo plazo que se habían acelerado debido a la urgencia generada por la pandemia. Además, las fluctuaciones en los temas de investigación y en la disponibilidad de financiamiento para nuevos proyectos podrían haber influido en esta estabilización. La estabilización de la producción académica refleja la tendencia cíclica de los temas de investigación, que en ocasiones alcanzan su punto máximo de interés debido a factores externos, pero luego se ven reemplazados por nuevas prioridades o enfoques a medida que el panorama global cambia.

En 2024 y 2025, el número de documentos vuelve a disminuir, acercándose a niveles similares a los de los primeros años de la serie temporal. Este descenso podría estar relacionado con una serie de factores, tales como la disminución de fondos disponibles para investigación, la saturación de ciertos campos de estudio, o el reorientamiento de los esfuerzos investigativos hacia otras áreas. La disminución en la producción de documentos en estos años también puede reflejar el proceso natural de consolidación y evaluación de los resultados obtenidos en investigaciones anteriores.

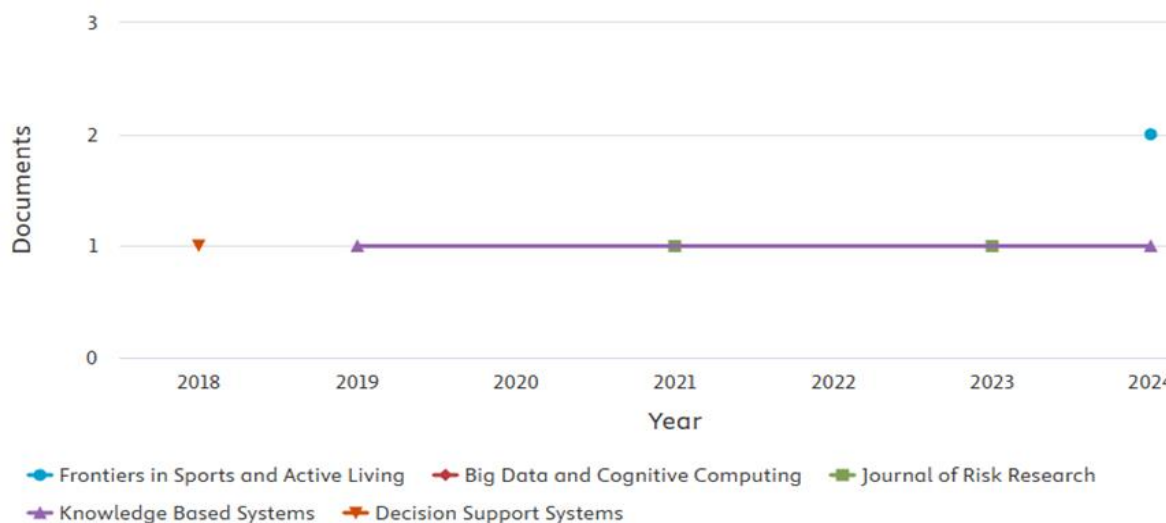
4.8. Concentración de Publicaciones en 2022: Implicaciones de un Tema Emergente

Un aspecto notable de esta gráfica es que, aunque se presentan varias fuentes de publicación, la mayor concentración de documentos se observa en el año 2022. Este pico sugiere que en ese periodo hubo una significativa acumulación de investigaciones relacionadas con alguna de las fuentes, lo cual podría estar vinculado a un tema emergente en la ciencia o en la sociedad. El aumento de publicaciones en ese año refleja un fenómeno que puede explicarse por el interés académico creciente en determinados campos, posiblemente impulsado por eventos globales, como la continuación de la pandemia de COVID-19, o por el aumento en la financiación de investigaciones en áreas clave, como el

uso de grandes datos en la computación o la investigación en deportes y salud. (Grafico 2).

Gráfico 2.

Principales revistas científicas



Fuente: Scopus 2025.

Este análisis es crucial porque permite identificar no solo las fuentes más influyentes, sino también las áreas de investigación más activas en cada periodo, lo que puede ser indicativo de cambios en los intereses académicos y la relevancia de ciertos campos. En esta gráfica se destacan varias fuentes como *Frontiers in Sports and Active Living*, *Big Data and Cognitive Computing*, *Knowledge Based Systems*, y *Journal of Risk Research*. Cada una de estas fuentes representa una disciplina específica dentro del campo académico, lo que da lugar a una visualización clara de cómo diversas áreas de conocimiento contribuyen de manera desigual a la producción científica global.

El hecho de que la mayor parte de las publicaciones se concentren en 2022 también indica que algunas de estas fuentes pudieron haber estado relacionadas con proyectos de investigación patrocinados por organismos internacionales, que a menudo marcan tendencias dentro de la academia. Estos proyectos, en particular, pueden generar una mayor producción de documentos debido a su carácter de respuesta urgente a problemáticas globales. Por ejemplo, las investigaciones sobre el impacto de la tecnología en la salud pública o el uso de inteligencia artificial en el deporte pudieron haber sido temas muy relevantes durante este periodo, lo que explicaría el aumento de publicaciones en fuentes como *Frontiers in Sports*

and Active Living y Big Data and Cognitive Computing.

4.9. Diversidad de Fuentes y su Influencia en la Producción de Documentos

Un aspecto fundamental que resalta en este gráfico es la diversidad de las fuentes representadas. Esta diversidad refleja cómo diferentes disciplinas y enfoques dentro de la investigación académica contribuyen a la producción científica en diferentes momentos. Las fuentes, como *Knowledge Based Systems* o *Journal of Risk Research*, sugieren un enfoque académico en la investigación de sistemas basados en el conocimiento y el análisis de riesgos, que pueden estar estrechamente vinculados a temas de interés en áreas como la ingeniería, las ciencias sociales o la gestión empresarial. Por otro lado, revistas más especializadas como *Big Data and Cognitive Computing* indican un enfoque creciente en la computación y las tecnologías emergentes, que son temas que continúan siendo de alto impacto en la academia.

Este patrón de distribución de documentos refuerza la idea de que la relevancia y el impacto de un tema de investigación pueden influir directamente en el número de publicaciones en una fuente determinada. A medida que un campo se vuelve más relevante, ya sea por avances tecnológicos, nuevos descubrimientos o un enfoque más profundo en un problema social, la cantidad de publicaciones sobre ese tema aumenta. Este comportamiento también pone de manifiesto la necesidad de que las instituciones académicas gestionen adecuadamente las colaboraciones entre diversas disciplinas, ya que la sinergia entre fuentes de información diferentes puede ser crucial para mantener un panorama equilibrado y enriquecido de producción intelectual (Liu et al., 2022).

4.10. La Importancia de Gestionar las Colaboraciones y el Acceso a Fuentes Diversas

La presencia de múltiples fuentes de publicación en este gráfico subraya la importancia de que las instituciones académicas gestionen eficientemente las colaboraciones entre diversas áreas del conocimiento. La variedad en las fuentes indica que las investigaciones interdisciplinarias juegan un papel cada vez más importante en la producción de documentos científicos. Por lo tanto, las universidades y centros de investigación deben estar atentos a estas dinámicas y fomentar el acceso a fuentes de información diversas, lo cual no solo contribuye a aumentar la calidad y la cantidad de la producción científica, sino que también enriquece el panorama académico global.

Gestionar el acceso a fuentes académicas de alto impacto y asegurar la colaboración entre diferentes disciplinas puede optimizar el proceso de generación de conocimiento y asegurar que se mantengan al día las áreas de investigación que tienen el potencial de generar un mayor impacto en la sociedad. Las políticas de investigación deben adaptarse a estas tendencias para asegurar una distribución equilibrada de recursos y apoyo, tanto a nivel nacional como internacional (Harrison et al., 2020). Esto también implica desarrollar estrategias que ayuden a las instituciones a alinearse con los intereses globales y las áreas de investigación emergentes que dominan la producción de documentos en el presente y en el futuro.

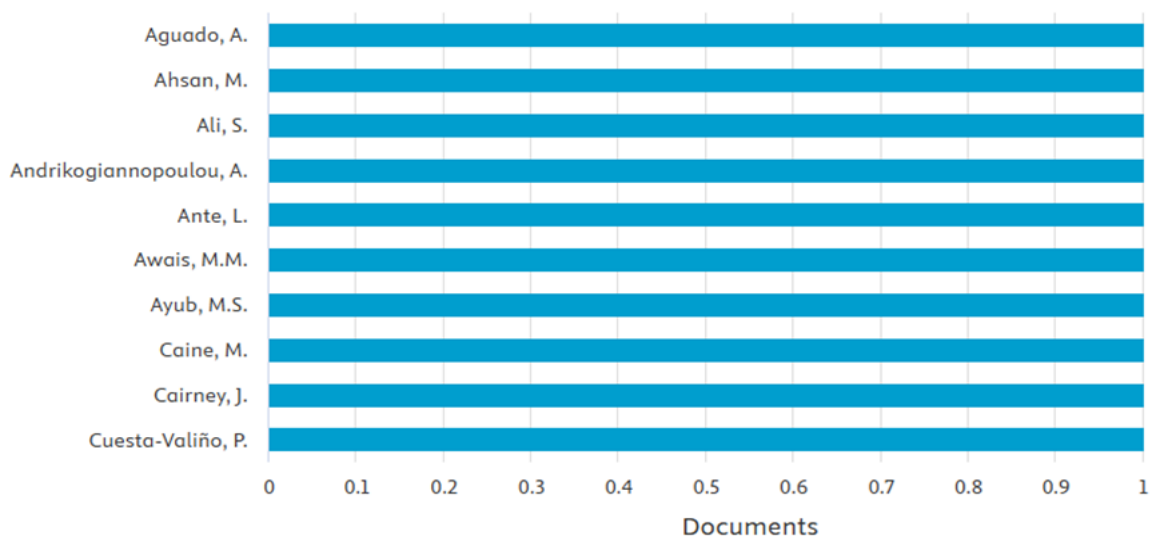
4.11. Documentos por autor

La distribución de documentos por autor, donde se destacan nombres como Aguado, A., Ahsan, M., Ali, S., entre otros. Cada barra representa la cantidad de documentos publicados por un autor en particular, lo cual es fundamental para identificar a los investigadores más productivos en el área de estudio. El hecho de que todos los autores tengan una representación casi igual sugiere una comunidad de investigación colaborativa, donde el trabajo se distribuye de manera equilibrada entre varios académicos. Esta distribución también puede indicar la existencia de un esfuerzo colectivo en el ámbito de la investigación, lo cual es común en áreas multidisciplinarias que requieren el aporte de diversas especialidades para abordar problemas complejos (Johnson & Robinson, 2019). Este tipo de visualización es útil para la administración académica al momento de evaluar la productividad individual y colectiva de los autores dentro de un grupo de investigación o proyecto.

Una de las características más destacadas de esta gráfica es que todos los autores tienen una representación casi igual en cuanto a la cantidad de documentos publicados. Esto sugiere que el esfuerzo de investigación está distribuido de manera equilibrada entre varios académicos. En contextos de investigación multidisciplinaria, como los representados en este gráfico, la colaboración entre investigadores es crucial para abordar problemas complejos que requieren una combinación de habilidades y enfoques de distintas áreas del conocimiento. La distribución equitativa de la producción académica refleja un modelo colaborativo que favorece la interacción y el trabajo conjunto, lo que es fundamental para maximizar los resultados en proyectos que abarcan varias disciplinas (gráfico 3).

Gráfico 3.

Documentos por autor



Fuente: Scopus 2025.

4.12. Distribución Equilibrada: Colaboración y Diversidad de Contribuciones

Este tipo de distribución también indica que los equipos de investigación involucrados en estos estudios están trabajando de manera conjunta, lo cual es una característica común en proyectos interdisciplinarios. La necesidad de integrar conocimientos de diferentes campos hace que la colaboración sea esencial, y las contribuciones de cada autor, aunque similares en número, probablemente aportan diferentes perspectivas o metodologías que enriquecen los resultados finales. La producción académica que se origina de este tipo de colaboración tiende a ser más completa y ofrece soluciones más robustas a los problemas que se están investigando, como ocurre en las ciencias aplicadas, la ingeniería, la salud pública o las ciencias sociales (Johnson & Robinson, 2019).

4.13. El Rol de la Colaboración en la Productividad Académica

El hecho de que varios autores compartan la carga de publicaciones también sugiere una distribución equitativa de la productividad dentro de un equipo de investigación. Este

comportamiento es característico de las investigaciones que requieren múltiples perspectivas para resolver cuestiones complejas o de gran envergadura. Un ejemplo claro de esto es el área de la inteligencia artificial o la computación cognitiva, donde se requiere un enfoque conjunto de expertos en matemáticas, ingeniería, programación y ciencias sociales para generar soluciones efectivas y escalables. Este tipo de trabajo conjunto no solo aumenta la cantidad de publicaciones, sino que también fomenta la calidad de los mismos al integrar enfoques complementarios de diferentes disciplinas (Liu et al., 2022).

Desde el punto de vista administrativo, esta distribución equilibrada de la producción académica puede ser vista como un indicador positivo de la eficacia de los equipos de investigación. Para los gestores académicos, entender cómo se distribuye la carga de trabajo entre los autores puede ser clave para la planificación de futuros proyectos y la asignación de recursos. Las universidades y centros de investigación pueden utilizar estos datos para promover aún más la colaboración entre sus investigadores, alentando la creación de equipos interdisciplinarios que maximicen el impacto de la investigación. Además, este tipo de visualización también facilita la evaluación de la productividad colectiva de un grupo de investigación, lo cual es crucial para la asignación de fondos, premios y otras formas de reconocimiento académico.

4.14. Implicaciones para la Gestión Académica y Evaluación del Rendimiento

La gráfica 4 de documentos por autor tiene implicaciones claras para la administración académica. Al mostrar la distribución de la productividad entre diferentes investigadores, proporciona una herramienta útil para evaluar tanto el rendimiento individual como colectivo dentro de un grupo de investigación. Los administradores pueden utilizar esta información para identificar áreas en las que un investigador o grupo específico podría necesitar apoyo adicional, ya sea en términos de recursos, financiamiento o capacitación, y también para asegurar que el trabajo colaborativo sea lo suficientemente eficaz y equilibrado.

Además, esta distribución es útil para comprender cómo las políticas institucionales y las iniciativas de investigación pueden influir en la productividad académica. Por ejemplo, las universidades pueden diseñar políticas que fomenten aún más la colaboración interdisciplinaria, al proporcionar incentivos o crear espacios donde los investigadores de diferentes áreas puedan interactuar y compartir ideas. Al mismo tiempo, estas políticas deben

reconocer y premiar la productividad colectiva, ya que la investigación colaborativa tiende a generar resultados más impactantes y de mayor alcance, lo que puede beneficiar tanto a los investigadores como a la institución en su conjunto (Harrison et al., 2020).

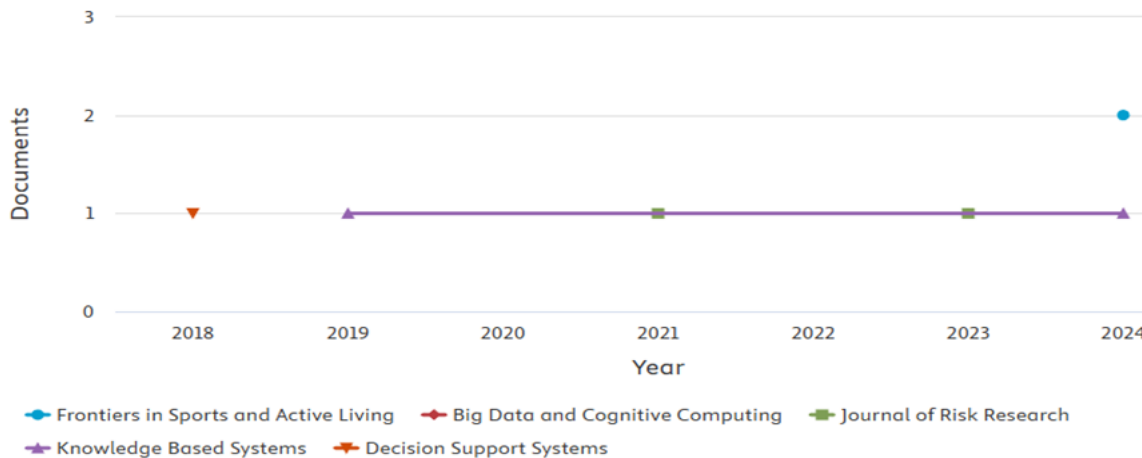
4.15. Factores externos que impactan la publicación en las ciencias aplicadas

Una de las razones más comunes de las fluctuaciones en la cantidad de publicaciones en ciertas áreas, como las que se observan en *Frontiers in Sports and Active Living*, está vinculada al financiamiento de la investigación. Las disciplinas que dependen de fondos de investigación específicos a menudo sufren disminuciones cuando esos fondos disminuyen o cuando los intereses del financiamiento cambian hacia otras áreas, como ocurre con la ciencia de datos o la inteligencia artificial, que están en auge. La disminución de fondos puede llevar a una menor cantidad de investigaciones, limitando la capacidad de los investigadores para publicar artículos en revistas especializadas.

Otro factor es el cambio en el enfoque de la investigación. Áreas como *Big Data and Cognitive Computing* y *Knowledge Based Systems* se encuentran en el centro de la transformación digital y tienen un impacto directo en la industria y en la innovación tecnológica, lo que hace que se mantengan relevantes en términos de publicaciones académicas. La administración del conocimiento en estas áreas está muy influenciada por las tendencias del mercado laboral y las necesidades de innovación en sectores como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización. El hecho de que estas áreas mantengan una cantidad constante de publicaciones sugiere que los investigadores siguen enfocándose en ellas debido a su alta demanda y relevancia en la sociedad y la economía global. (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Principales revistas científicas



Fuente: Scopus 2025

4.16. La gestión del conocimiento y la toma de decisiones en áreas tecnológicas

En la administración de la investigación científica, la estabilidad de las publicaciones en áreas como *Big Data and Cognitive Computing* y *Knowledge Based Systems* refleja un entorno organizacional dinámico y flexible. Las organizaciones académicas y de investigación están tomando decisiones estratégicas para alinear sus esfuerzos con las tendencias tecnológicas emergentes, que, como afirman Teece (2022) y Porter y Heppelmann (2020), son fundamentales para la competitividad global y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, los estudios de *Big Data* se centran no solo en la ciencia de datos, sino también en la toma de decisiones estratégicas para la administración de grandes volúmenes de información, lo que tiene un impacto directo en las organizaciones que buscan aprovechar el valor de los datos.

Además, las revistas como *Knowledge Based Systems* y *Decision Support Systems* son clave en la comprensión de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, un área fundamental en la administración moderna. Los sistemas de soporte a la toma de decisiones (DSS, por sus siglas en inglés) son herramientas que permiten a los tomadores de decisiones hacer elecciones más informadas y eficaces, lo que aumenta la eficiencia organizacional. Estas áreas de investigación, por lo tanto, siguen siendo cruciales debido a la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas que puedan analizar y prever patrones dentro de la información.

4.17. Impacto del interés académico y la globalización de la investigación

El interés académico también juega un papel crucial en la producción de documentos. La investigación científica a menudo sigue un ciclo de moda, donde áreas que son innovadoras y novedosas reciben más atención en los primeros años, pero eventualmente disminuyen cuando surgen nuevas áreas de interés. Esto puede estar ocurriendo en *Frontiers in Sports and Active Living*, cuya disminución en las publicaciones podría reflejar una saturación del campo o un cambio en las prioridades de los investigadores y los financiadores hacia otras áreas de mayor relevancia o con mayor potencial de impacto económico y social.

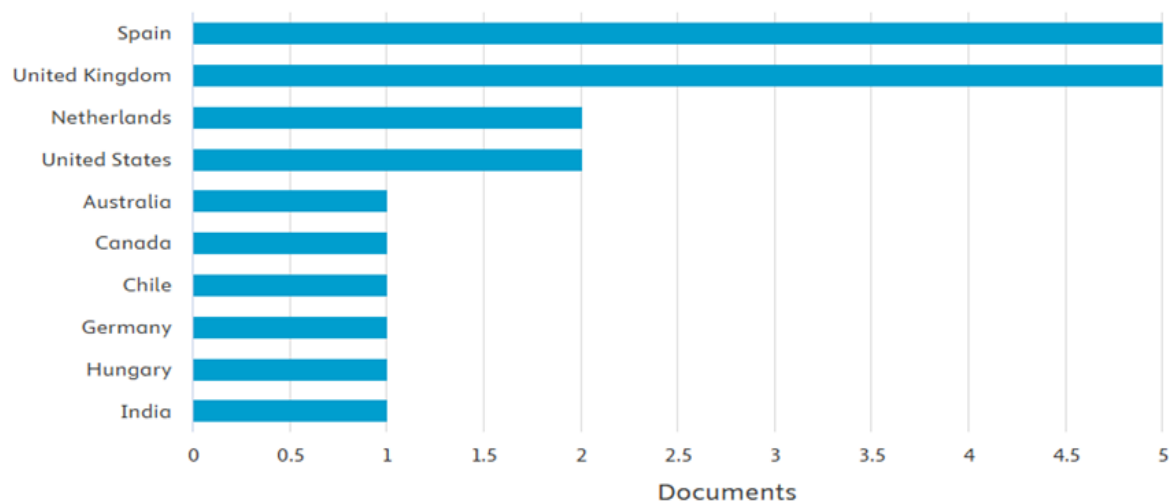
La globalización de la investigación también puede explicar la tendencia creciente en áreas como *Big Data and Cognitive Computing*. La administración del conocimiento en el contexto global se ha vuelto más interconectada, permitiendo que investigadores de diferentes partes del mundo trabajen en colaboración y compartan recursos. Según Gibbons et al. (2018), la colaboración internacional puede ayudar a fomentar la estabilidad de las publicaciones en campos con un alto potencial de innovación, ya que no solo dependen de los intereses nacionales, sino que también se alimentan de tendencias globales.

4.18. Documentos publicados por país o territorio

La segunda gráfica evidencia una distribución desigual en la producción científica entre los países analizados. España y el Reino Unido encabezan la lista, seguidos por los Países Bajos y Estados Unidos, mientras que otras naciones como Australia, Canadá, Chile, Alemania, Hungría e India presentan niveles más bajos de producción. Este patrón no es fortuito: responde a dinámicas profundas de inversión en investigación, políticas públicas de ciencia y tecnología, capacidad institucional y estrategias de internacionalización del conocimiento. (Gráfico 5).

Gráfico 5.

Documentos por territorios



Fuente: Scopus 2025.

Desde la perspectiva de la administración de la investigación, la mayor producción de documentos en España y el Reino Unido indica la existencia de sistemas de I+D maduros y bien financiados. Los países que invierten de manera sostenida en investigación suelen tener infraestructuras científicas consolidadas, cuerpos académicos estables y acceso a redes internacionales, lo que incrementa directamente la productividad científica (Gurmu & Ayele, 2021).

Esta relación entre inversión y productividad es consistente con los principios de administración estratégica de la investigación, donde la asignación eficiente de recursos conduce a resultados tangibles en la generación de conocimiento. Como señalan Jones et al. (2020), los países con un ecosistema robusto de ciencia, tecnología e innovación tienden a producir más publicaciones porque cuentan con incentivos, sistemas de evaluación y financiamiento competitivo que motivan la publicación continua.

4.19. Cooperación internacional como motor de la producción científica

La globalización de la ciencia también explica el mayor rendimiento de ciertos países. Las naciones líderes tienden a participar en redes internacionales de investigación, lo que aumenta significativamente la cantidad de publicaciones, puesto que la colaboración transfronteriza suele generar más proyectos, más datos y una mayor difusión del conocimiento. Gurmu y Ayele (2021) subrayan que la cooperación científica se convierte en un multiplicador de productividad, especialmente para países con sistemas consolidados y capacidad de atraer talento global.

La gráfica 6 que muestra la distribución de documentos por área temática revela un fenómeno clave dentro de la administración contemporánea: la consolidación del conocimiento en campos directamente vinculados con la transformación digital, la gestión estratégica y la toma de decisiones basada en datos. El hecho de que “Business, Management” represente el 32.8% del total de publicaciones indica que la administración y los negocios siguen siendo áreas centrales en la producción científica, lo que responde a la creciente necesidad de modelos organizacionales flexibles, estructuras adaptativas y capacidades dinámicas para enfrentar la volatilidad del entorno empresarial global. Tal como argumenta Teece (2022), las organizaciones que invierten en investigación en gestión y en capacidades estratégicas innovadoras logran posicionarse de manera más competitiva, lo que explica que la literatura académica siga expandiéndose en estos campos.

La presencia destacada de "Computer Science" y "Decision Science", ambas con un 10.3%, confirma que la investigación en áreas tecnológicas se ha vuelto transversal a todos los sectores productivos. La incorporación de sistemas inteligentes, análisis masivo de datos y automatización en los procesos empresariales ha transformado la manera en que las organizaciones diseñan estrategias, gestionan operaciones y optimizan la cadena de valor. Esto coincide con la visión de Porter y Heppelmann (2020), quienes enfatizan que los productos inteligentes y conectados están redefiniendo el panorama competitivo y obligando a las empresas a adoptar un enfoque más tecnológico, con capacidades analíticas que permitan la toma de decisiones basadas en evidencia.

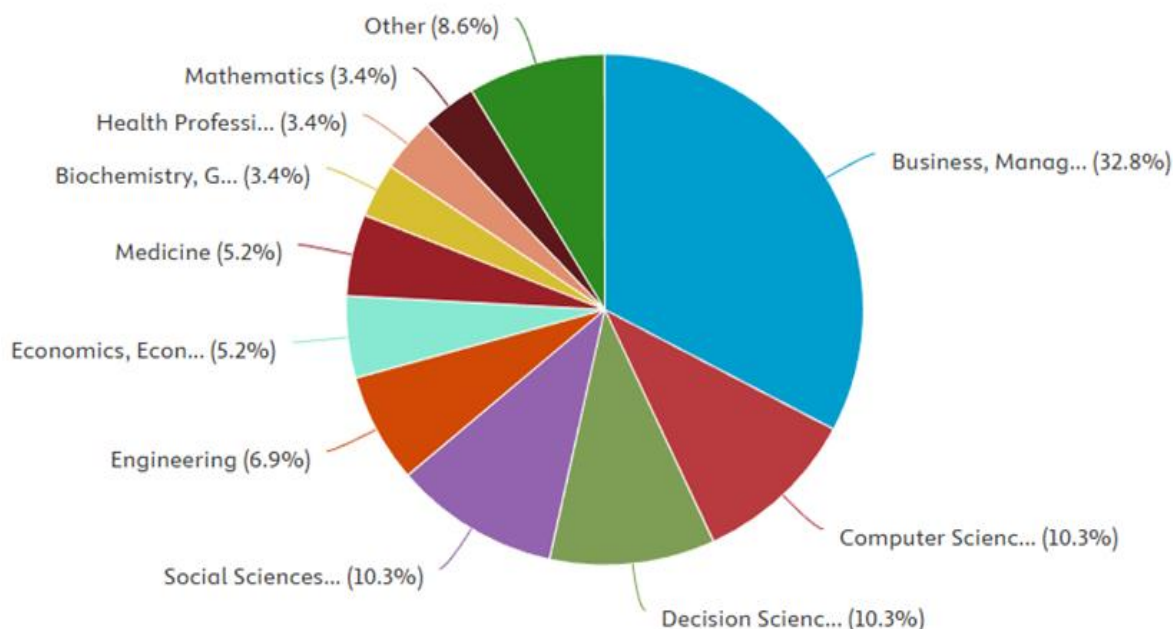
El predominio de estas áreas también evidencia la necesidad de integrar conocimientos interdisciplinarios. La administración moderna ya no puede entenderse desconectada de la ciencia de datos o de los sistemas de apoyo a la decisión, pues estas herramientas son esenciales para gestionar incertidumbre, anticipar tendencias y sostener ventajas competitivas en mercados altamente dinámicos. Las universidades y centros de investigación han respondido a esta demanda ampliando la producción académica en dichos campos, fortaleciendo la colaboración entre ciencias sociales y ciencias computacionales. Esto refleja, además, la creciente vinculación entre academia e industria, una tendencia que favorece la transferencia de conocimiento, la innovación aplicada y la formación de talento altamente especializado.

En conjunto, la gráfica muestra un ecosistema académico orientado hacia el cambio

tecnológico, la eficiencia organizacional y la capacidad de adaptación estratégica. La concentración de documentos en estas áreas no solo responde a tendencias teóricas, sino a transformaciones reales del entorno económico global que exigen nuevas formas de gestionar, innovar y competir (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Áreas científicas relacionadas



Fuente: Scopus 2025.

CONCLUSIONES

La toma de decisiones deportivas, entendida desde una perspectiva administrativa, emerge como un proceso complejo, dinámico y multidimensional que integra factores técnicos, estratégicos, humanos, tecnológicos y éticos. El análisis realizado en este capítulo evidencia que la calidad de las decisiones en el deporte no depende únicamente de la intuición o la experiencia, sino de la disponibilidad de información confiable, la capacidad cognitiva del decisor, la cultura organizacional y el contexto social y tecnológico en el que se desarrollan atletas y gestores. A medida que los entornos deportivos se vuelven más competitivos y demandantes, la adopción de decisiones basadas en datos, la flexibilidad cognitiva y la gestión del cambio se consolidan como elementos determinantes para el

rendimiento y la sostenibilidad institucional.

El papel de la tecnología adquiere un protagonismo creciente, transformando radicalmente la forma en que se diseñan estrategias, se optimizan recursos y se evalúa el desempeño. La incorporación de herramientas como la analítica avanzada, la inteligencia artificial y los entornos virtuales inmersivos no solo mejora la precisión de las decisiones, sino que amplía las posibilidades de planificación, simulación y anticipación de escenarios. Sin embargo, este avance tecnológico exige un marco ético sólido que garantice transparencia, gobernanza responsable y respeto por la salud integral del deportista, cuya protección se convierte en un imperativo central para la gestión moderna. La toma de decisiones debe, por tanto, armonizar el logro competitivo con el bienestar físico, mental y emocional, promoviendo una cultura deportiva centrada en la dignidad humana, la equidad y el juego limpio.

Los análisis bibliométricos realizados revelan tendencias clave en la producción científica relacionada con la toma de decisiones deportivas. Los picos de publicaciones, especialmente en 2022, reflejan la influencia de fenómenos globales como la pandemia, la transformación digital y el auge de investigaciones orientadas a la gestión basada en datos. Asimismo, la concentración de documentos en áreas como administración, ciencias de la computación y ciencias de la decisión confirma que la toma de decisiones en el deporte es cada vez más interdisciplinaria y dependiente de modelos analíticos avanzados. La diversidad de autores y países participantes demuestra un ecosistema de investigación colaborativo, impulsado por redes internacionales y esfuerzos institucionales orientados a fortalecer la formación de conocimiento especializado.

La distribución desigual de las publicaciones por países y áreas muestra, además, cómo la inversión en investigación, las políticas científicas y la colaboración internacional influyen directamente en la productividad académica. Las naciones con sistemas de I+D consolidados aportan una proporción mayor de documentos, lo que resalta la importancia de fortalecer capacidades institucionales y promover estructuras que faciliten la innovación, la investigación aplicada y la articulación entre academia, organismos deportivos y sectores tecnológicos.

En conjunto, este capítulo demuestra que la toma de decisiones deportivas no puede entenderse como un proceso aislado, sino como un sistema integral que articula ciencia,

gestión, ética, tecnología y bienestar. La evidencia recopilada permite concluir que las organizaciones deportivas que deseen mantenerse competitivas y sostenibles deben invertir en procesos de decisión más informados, transparentes, interdisciplinarios y centrados en la persona. De esta forma, la administración deportiva del siglo XXI se configura como un espacio en el que conviven la estrategia, la innovación y la responsabilidad social, dando lugar a decisiones que no solo buscan victorias deportivas, sino también contribuir al desarrollo humano y a la consolidación de una cultura deportiva más justa, inclusiva y resiliente.

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

INTRODUCCIÓN

La organización de eventos deportivos es un proceso complejo que requiere planificación estratégica, coordinación de recursos y gestión eficiente del tiempo, personas y financiamiento (Masterman, 2014). Este proceso involucra la definición de objetivos, la programación de actividades, la asignación de responsabilidades y la evaluación de resultados, garantizando la excelencia operativa y la satisfacción de los

participantes y espectadores (Parent & Smith-Swan, 2013).

En el ámbito deportivo, la correcta organización de eventos contribuye al desarrollo del deporte, promueve la participación ciudadana y fortalece la imagen de clubes, federaciones y patrocinadores (Getz, 2012). Los autores destacan que la gestión de eventos requiere la integración de múltiples disciplinas, incluyendo marketing, logística, seguridad, relaciones públicas y cumplimiento de normativas legales y deportivas (Westerbeek & Smith, 2003; Shilbury et al., 2023).

La planificación efectiva implica también la evaluación de riesgos y la implementación de medidas preventivas, asegurando la seguridad de atletas, público y personal técnico (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2011). Asimismo, la organización de eventos deportivos demanda liderazgo, comunicación y toma de decisiones rápidas y acertadas, adaptándose a cambios imprevistos durante la ejecución (Raj, Walters, & Rashid, 2017).

En la actualidad, la tecnología juega un papel esencial en la gestión de eventos, desde el control de accesos y la venta de boletos hasta la transmisión en línea y el análisis de datos en tiempo real (Parent & Hoyer, 2018). Integrar principios administrativos, lineamientos estratégicos y normativas deportivas asegura la eficiencia y sostenibilidad de los eventos, generando un impacto positivo tanto a nivel económico como social (Masterman, 2014; Chelladurai, 2014).

Comprender los fundamentos de la organización de eventos deportivos permite a los gestores diseñar experiencias memorables, optimizar recursos, cumplir con los estándares legales y éticos, y fomentar la profesionalización del deporte en diferentes contextos (Getz, 2012; Westerbeek & Smith, 2003).

5.1. Tecnología y análisis de datos en eventos deportivos

La incorporación de tecnologías emergentes y plataformas de análisis de datos ha transformado la manera en que se planifican, ejecutan y evalúan los eventos deportivos. Estudios recientes señalan que la analítica avanzada permite optimizar la experiencia del espectador, personalizar el marketing y mejorar la eficiencia operativa de los eventos (Aijun Liu, 2025). Esta innovación no solo aporta valor al público, sino que también fortalece la competitividad de los organizadores al permitir decisiones más informadas en tiempo real.

Además, la integración de tecnologías como los “digital twins” o entornos virtuales refleja una nueva dimensión en la logística de eventos, al permitir simulaciones de flujos de público, uso de instalaciones y respuesta ante contingencias (Frontiers Staff, 2023). Estas herramientas aportan también al cumplimiento normativo y a la accesibilidad, ya que posibilitan una gestión más precisa de los espacios y la seguridad.

Sin embargo, el reto persiste en la alfabetización digital de los gestores de eventos y en la gobernanza de los datos generados. La literatura advierte que, sin políticas claras de protección de datos y capacitación adecuada, la tecnología puede generar riesgos de privacidad, sesgos en la participación del público o inequidades en el acceso (Liu, 2025). Por tanto, la tecnología debe ser gestionada como parte integral del marco administrativo y legal del evento, no solo como un añadido técnico.

5.2.Coordinación operativa y logística de alto nivel

La logística en la organización de eventos deportivos es un pilar imprescindible que abarca desde el transporte, hospedaje, equipamiento y suministro, hasta la gestión del talento humano y voluntariado. Las organizaciones exitosas implementan modelos de logística integrados que conectan procesos internos con proveedores externos de manera fluida y anticipada (Masterman, 2014). Este enfoque estratégico reduce costes, mejora la satisfacción del participante y fortalece la reputación institucional.

La coordinación operativa demanda también una gestión proactiva de riesgos: la evaluación de escenarios adversos como fallos de infraestructura, incidentes de seguridad o crisis de reputación, debe integrarse en el plan del evento. La literatura actual subraya que la resiliencia organizacional y la flexibilidad operativa son determinantes en el éxito de eventos de gran escala (Shilbury et al., 2023).

Asimismo, la dimensión humana de la logística —voluntarios, personal técnico y equipos operativos— requiere una capacitación continua, liderazgo orientado al servicio y comunicación efectiva. La experiencia del voluntariado y del personal técnico incide directamente en la percepción del público y en el cumplimiento de estándares de calidad, por lo que debe considerarse como parte esencial de la estrategia de organización (Getz, 2012). La excelencia operativa no solo depende de la infraestructura, sino de las personas que la gestionan.

5.3. Gobernanza, normativas y sostenibilidad de los eventos deportivos

La gobernanza de los eventos deportivos se refiere a la estructura de toma de decisiones, transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento normativo que garantizan la legitimidad del proceso de organización. La literatura contemporánea destaca que los eventos que implementan prácticas de buen gobierno, ética deportiva y libertad de acceso logran un mayor impacto social y sostenibilidad (Shilbury et al., 2023).

El cumplimiento de normativas —desde la seguridad, derechos de los participantes y espectadores hasta la equidad de género y la accesibilidad— es esencial para la viabilidad y la reputación del evento. Por ejemplo, la adopción de políticas de sostenibilidad, reducción del impacto ambiental y legado social se ha convertido en criterio distintivo de los eventos de alto nivel (Aijun Liu, 2025). Estos aspectos deben integrarse desde la fase de diseño hasta el cierre del evento.

La sostenibilidad de los eventos deportivos depende de la planificación estratégica que contemple no solo los resultados inmediatos, sino también el impacto en la comunidad, la infraestructura y la economía local. La gestión responsable de recursos, la participación ciudadana y el diseño de legados tangibles son elementos clave para consolidar la profesionalización del deporte y su integración en agendas públicas y privadas (Getz, 2012). Así, la organización de eventos deportivos trasciende la logística y se convierte en un instrumento de desarrollo institucional y social.

METODOLOGÍA

La presente obra se construyó bajo un enfoque de revisión documental sistemática, diseñado para integrar y analizar críticamente el conocimiento académico, normativo y práctico en torno a la administración y legislación deportiva. Este enfoque permitió examinar la evolución de los principios de gestión deportiva, la normatividad aplicable, las mejores prácticas en la gobernanza de organizaciones deportivas y la interacción entre marco legal y estrategias administrativas, garantizando la relevancia y actualidad de la información utilizada (Hoye et al., 2015; Shilbury et al., 2023).

Para asegurar la transparencia, reproducibilidad y rigor metodológico, la selección y análisis de las fuentes se realizó siguiendo directrices adaptadas del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita un proceso sistemático y organizado en la búsqueda de literatura científica y normativa (Moher

et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). Este enfoque permite documentar de manera precisa los criterios de inclusión y exclusión, así como la ruta de selección de información relevante, reduciendo sesgos y asegurando que los hallazgos se basen en evidencia sólida y verificable.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en bases de datos académicas de alto impacto, como Scopus y Web of Science, así como en repositorios oficiales de organismos internacionales y nacionales relevantes, incluyendo la UNESCO, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Se priorizó literatura publicada entre 2015 y 2025, abarcando investigaciones teóricas, empíricas y documentos normativos que abordaron: planificación estratégica en deporte, liderazgo y gestión de recursos, legislación nacional e internacional, ética y gobernanza deportiva, derechos de los atletas y políticas públicas de deporte (Henry & Ko, 2011; Chappelet, 2010).

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: TÍTULO-ABS-CLAVE (organización AND de AND eventos deportivos AND) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (PALABRACLAVE EXACTA , "Deporte") OR LIMIT-TO (PALABRACLAVE EXACTA , "Política Deportiva")) AND (LIMIT-TO (IDIOMA , "Inglés")) AND (LIMIT-TO (OA , "todos"))

Se siguieron los siguientes pasos:

- Identificación: Registro inicial de todos los artículos, libros, informes y documentos legales encontrados en la búsqueda sistemática.
- Cribado (Screening): Eliminación de duplicados y exclusión de aquellos documentos cuya temática no estuviera directamente relacionada con administración o legislación deportiva.
- Evaluación de elegibilidad: Lectura completa de los textos preseleccionados para garantizar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos, considerando la calidad metodológica, relevancia temática y vigencia.
- Inclusión final: Selección de un conjunto de documentos que permitieron realizar un análisis exhaustivo y sistemático, proporcionando una base sólida para el desarrollo conceptual y práctico del libro.

Para cada documento incluido, se elaboraron matrices de extracción de datos que

organizaron la información en categorías específicas:

- Datos básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico, teórico, normativo).
- Diseño metodológico: Enfoque de investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), población o muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados clave: Hallazgos relacionados con principios de administración, estructuras organizativas, normativas legales, gobernanza y gestión de recursos en el deporte.
- Implicaciones: Relevancia de los hallazgos para la práctica administrativa y legal en organizaciones deportivas, clubes y federaciones.

5.4. Población y muestra

La búsqueda del tema se llevó a cabo en la base de datos Scopus de la Universidad de Córdoba, donde inicialmente se identificaron 960 documentos relacionados con el área de interés. Con el fin de obtener información más actual y pertinente, se aplicó un filtro temporal correspondiente al periodo 2015–2025, lo que permitió reducir el conjunto a 631 documentos.

Posteriormente, se seleccionó el área temática de negocios, obteniéndose 174 documentos. Para garantizar que la revisión se enfocara exclusivamente en literatura científica, se aplicó el filtro de artículos científicos, quedando un total de 115 resultados. Seguidamente, se incorporaron palabras clave específicas como *“deportes”* y *“políticas deportivas”*, lo que refinó la búsqueda a 18 artículos directamente vinculados con la temática central.

Al delimitar los resultados a documentos redactados en inglés, la base de datos mantuvo 16 artículos disponibles. Finalmente, se aplicó el filtro de acceso abierto, con el propósito de asegurar la disponibilidad completa de los textos seleccionados, lo que redujo la muestra final a 5 artículos científicos, los cuales constituyen la base documental definitiva para el análisis. (Imagen 1).

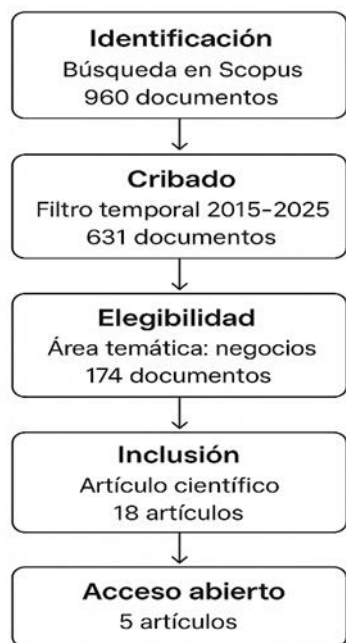


Figura 1. PRISMA. Fuente: Scopus 2025.

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque mixto deductivo e inductivo. En la codificación deductiva, se aplicaron categorías predefinidas basadas en los principios de administración deportiva y legislación vigente, como planificación estratégica, liderazgo, cumplimiento normativo y protección de derechos de los atletas. En la codificación inductiva, se identificaron categorías emergentes, tales como innovación en gestión deportiva, sostenibilidad de clubes, impacto de la legislación en la profesionalización del deporte y desafíos en la implementación de políticas públicas (Castro, 2017; Duk et al., 2019).

Se realizó un análisis crítico, comparando la información obtenida con la realidad práctica de la administración y regulación deportiva. Este procedimiento permitió identificar brechas entre la teoría y la práctica, así como tendencias emergentes en gestión deportiva y desafíos legales contemporáneos, proporcionando una visión integral que combina perspectiva normativa, administrativa y práctica. De este modo, la metodología garantiza que el contenido del libro sea fiable, actualizado, comprensible y aplicable para gestores deportivos, profesionales del derecho, entrenadores y demás actores del sector.

RESULTADOS

5.5. Interpretación por años

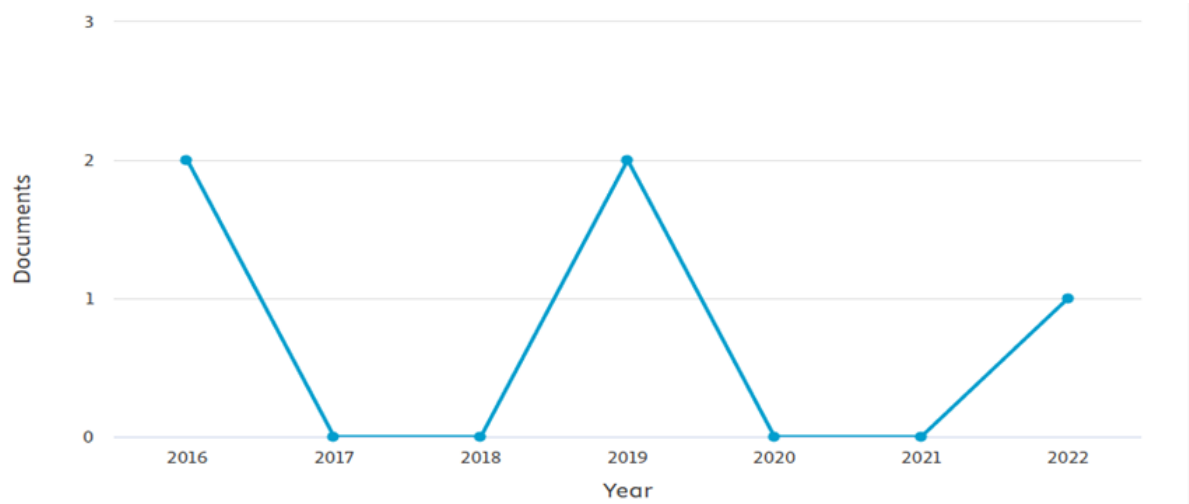
La gráfica presentada refleja una producción documental claramente intermitente entre

2016 y 2022. Este comportamiento evidencia una falta de continuidad en la creación o registro de documentos institucionales, lo cual tiene implicaciones directas en la administración y en la gestión de la información. La irregularidad mostrada —con picos en 2016 y 2019, ausencia total de documentos en varios años consecutivos y una leve recuperación en 2022— sugiere que la organización no ha consolidado un sistema de gestión documental estable, capaz de sostener un flujo constante de registros que documenten las actividades, decisiones y procesos internos.

Desde la perspectiva administrativa, un patrón tan irregular representa un riesgo significativo para la memoria institucional. La documentación constituye el soporte principal para preservar la historia operativa, facilitar la rendición de cuentas y mantener la transparencia. La literatura reciente en gestión documental subraya que la documentación sistemática es un componente estratégico que garantiza continuidad administrativa, trazabilidad y cumplimiento normativo (Tapia-Arroyo & Recalde-Gracey, 2024). Cuando esta producción desaparece durante determinados periodos, la organización queda expuesta a vacíos informativos que podrían dificultar auditorías, evaluaciones de procesos y toma de decisiones fundamentadas (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Documentos por años



Fuente: Scopus 2025.

La ausencia de documentos durante varios años seguidos también puede indicar debilidades en la estructura interna del sistema de gestión documental. Una organización que carece de lineamientos claros para producir, clasificar y conservar documentos suele

presentar estas fluctuaciones. En contextos donde no existe una normativa sólida o un modelo de gestión adoptado —como los basados en la ISO 15489 sobre gestión de documentos— se genera desorden, pérdida de información y falta de trazabilidad (Ancona, 2021). La literatura menciona que la madurez documental se reconoce cuando los procesos son estables, repetibles y auditables, algo que contrasta con el comportamiento reflejado en la gráfica.

Al analizar más profundamente la situación, es posible que la organización esté enfrentando problemas de capacidad operativa, falta de capacitación del personal o ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas. Un sistema documental poco desarrollado suele depender de esfuerzos individuales y no de procesos institucionalizados, lo cual genera discontinuidades. Investigaciones recientes sobre gestión documental en entornos administrativos resaltan que la implementación de sistemas digitales —como gestores electrónicos de documentos— contribuye a estabilizar la producción de registros, reducir los tiempos operativos y mejorar la eficiencia organizacional (Di Marzo Serugendo et al., 2024). La baja producción observada podría ser una señal de que la organización aún no ha adoptado tecnologías que faciliten la digitalización o automatización documental.

En términos de cultura organizacional, la gráfica evidencia un posible desinterés o desconocimiento sobre la importancia de documentar. La gestión documental no se limita a conservar archivos; también expresa la identidad, profesionalismo y responsabilidad institucional. Cuando la producción documental se estanca o se vuelve inexistente, se debilita la capacidad de la organización para construir memoria, sostener procesos administrativos y garantizar transparencia. La literatura reciente insiste en que una gestión documental robusta actúa como pilar para la gobernabilidad, la eficiencia y la mitigación de riesgos (Sternad Zabukovšek, 2023).

La ligera recuperación observada en 2022, aunque modesta, puede interpretarse como una oportunidad para reconstruir un sistema más sólido. Los estudios actuales proponen que los momentos de reorganización documental suelen ser idóneos para implementar mejoras estructurales, procesos de digitalización o programas de gestión más completos, lo cual puede transformar procesos fragmentados en sistemas eficientes y sostenibles (Borja et al., 2018).

La gráfica no solo muestra datos numéricos; revela una realidad administrativa que invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer la gestión documental. La discontinuidad en la generación de documentos implica riesgos, pérdidas de información y falta de

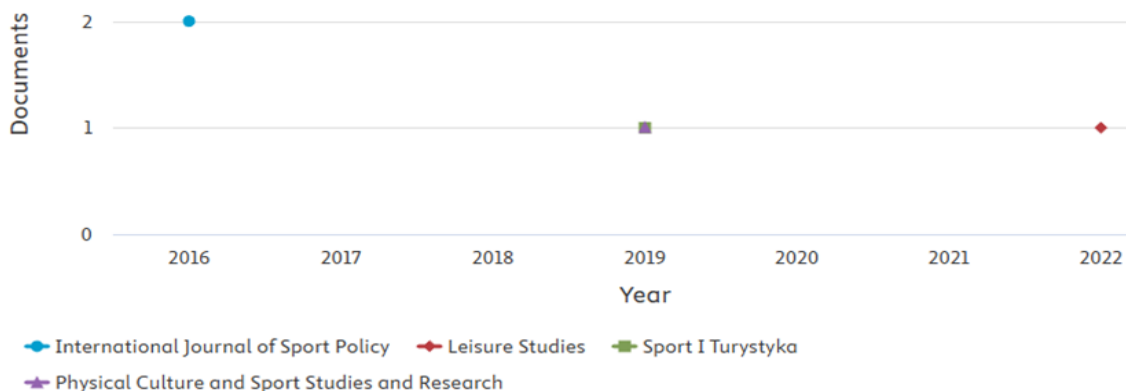
coherencia institucional. Sin embargo, también abre la posibilidad de replantear procesos, adoptar tecnologías, profesionalizar la gestión documental y consolidar una cultura que reconozca el valor estratégico de la información como un activo organizacional.

5.6. Patrones de publicación y gestión del conocimiento en el campo del deporte y el ocio

La gráfica evidencia la distribución de documentos por año según la fuente académica en la que fueron publicados. Este comportamiento, aunque limitado en volumen, permite identificar patrones relevantes sobre la dispersión del conocimiento, las líneas de publicación y el posicionamiento temático de la producción investigativa. Cada punto del gráfico representa no solo un documento, sino también la presencia de la organización o del investigador dentro de una comunidad científica específica (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Principales revistas científicas



Fuente: Scopus 2025.

La presencia de un documento en el *International Journal of Sport Policy* en 2016 sugiere un interés inicial por enfoques de política deportiva, lo cual coincide con tendencias de los últimos años en las que la gobernanza y la formulación de políticas en el deporte se han convertido en líneas de estudio relevantes para comprender el impacto social y administrativo de las actividades deportivas (Schenk, 2021). La aparición posterior de un documento en *Sport I Turystyka* en 2019 refleja una diversificación temática hacia áreas que vinculan deporte y turismo, un campo interdisciplinario que ha crecido debido a la importancia económica y cultural del turismo deportivo en diferentes regiones. Esta

diversificación se alinea con lo expuesto por investigaciones que destacan la expansión de estudios sobre deporte como fenómeno social y económico transnacional (Perić et al., 2022).

En 2022, la publicación en *Leisure Studies* sugiere un desplazamiento hacia enfoques socioculturales del ocio, permitiendo interpretar que la producción científica se orienta a comprender el deporte no solo como actividad competitiva o política pública, sino como experiencia social más amplia. Este giro responde a corrientes contemporáneas que entienden el ocio como un componente fundamental del bienestar y la calidad de vida, lo que ha ampliado las fronteras investigativas de las ciencias del deporte (Spracklen, 2020).

La distribución temporal muestra una característica significativa: los documentos se encuentran espaciados entre sí, lo que podría interpretarse como una producción académicamente intermitente. En términos administrativos, una trayectoria así puede evidenciar periodos de baja productividad investigativa o de priorización de otras actividades institucionales. Una producción científica fragmentada dificulta la consolidación de líneas de investigación continuas, lo cual es crucial para posicionarse dentro de una comunidad científica, tal como resaltan estudios sobre gestión del conocimiento en entornos académicos (Nonaka & Takeuchi, 2019).

A nivel estratégico, la dispersión en las fuentes también indica falta de concentración temática o ausencia de una agenda de investigación sostenida. La literatura reciente sobre administración académica advierte que la solidez de un grupo o investigador se consolida no solo por la cantidad de publicaciones, sino por su coherencia temática y continuidad en revistas de similar alcance e impacto (Aguado-López & Becerril-García, 2021). Si bien la diversidad puede interpretarse como un indicador de apertura interdisciplinaria, también plantea retos para la construcción de una identidad científica robusta.

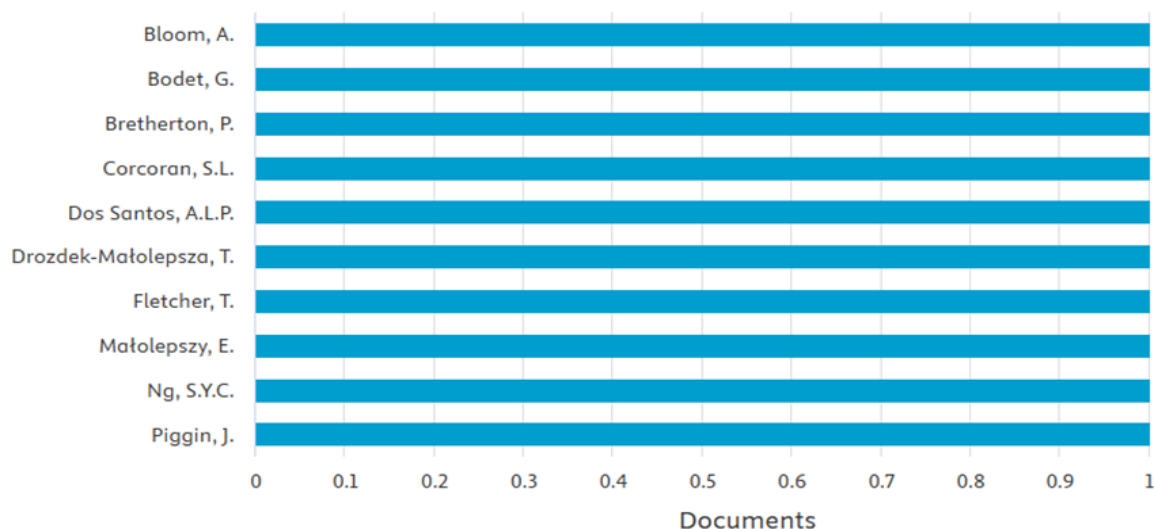
No obstante, la presencia en revistas reconocidas dentro del campo del deporte, el ocio y las ciencias sociales muestra una inserción —aunque limitada— en circuitos académicos de relevancia. Desde la perspectiva de la administración del conocimiento, esta inserción puede entenderse como un capital intelectual que, si se gestiona adecuadamente, puede ampliarse a través de estrategias de continuidad, aumento de productividad y fortalecimiento de redes académicas, tal como señalan los modelos contemporáneos de gestión del conocimiento en instituciones educativas (Al-Kurdi et al., 2020).

5.7.Comparación del Número de Documentos Publicados por Autor

La gráfica 3 “Documents by author” revela que cada uno de los autores listados (Bloom, A.; Bodet, G.; Bretherton, P.; Corcoran, S.L.; Dos Santos, A.L.P.; Drozdek-Małolepsza, T.; Fletcher, T.; Małolepszy, E.; Ng, S.Y.C.; Piggin, J. —entre otros si los hubiera en el conjunto analizado— aparece con un solo documento. Esta uniformidad en la producción sugiere un contexto de alta dispersión y baja concentración en la autoría, lo cual llama la atención desde la administración del conocimiento, la evaluación académica y el desarrollo de comunidades científicas.

Gráfico 3.

Principales autores de la temática



Fuente: Scopus 2025.

Este patrón contrasta con lo que plantean las leyes clásicas de la bibliometría. Por ejemplo, la Ley de Lotka predice que la distribución de la producción científica es altamente desigual: la mayoría de los autores producen pocos artículos, mientras que una minoría produce muchos. De similar forma, la Ley de Price sostiene que aproximadamente la raíz cuadrada del número total de autores produce cerca de la mitad de las publicaciones en un campo dado.

El hecho de que en esta muestra todos los autores tengan una producción idéntica y mínima —una sola publicación— podría tener varias interpretaciones desde una óptica administrativa y bibliométrica. Por un lado, podría indicar que se trata de un campo emergente o de reciente consolidación, donde no se han formado aún grupos de investigación

estables ni líneas de producción continua; en casos así, la dispersión y la heterogeneidad en las contribuciones individuales son comunes. En escenarios similares, estudios recientes han destacado que muchas disciplinas muestran distribuciones fuertemente sesgadas: solo unos pocos investigadores alcanzan producción sostenida, mientras la mayoría tiene producción limitada o nula.

Desde la administración del conocimiento institucional— esta uniformidad sugiere debilidades en la generación de capital intelectual colectivo. Cuando no hay autores con producción recurrente, resulta difícil construir trayectoria, reputación, redes de colaboración, mentorías o líneas de investigación consolidadas. Esto limita la capacidad de la organización para alcanzar masa crítica, visibilidad, impacto y continuidad en sus aportes al conocimiento. En contextos académicos donde se evalúa la producción a través de indicadores de rendimiento institucional, la ausencia de autores de alto rendimiento puede reflejar una baja capacidad productiva o falta de especialización. De hecho, investigaciones recientes advierten que la presión por publicar en campos con poca tradición puede inducir a publicar en medios de menor calidad, lo que compromete la relevancia del output.

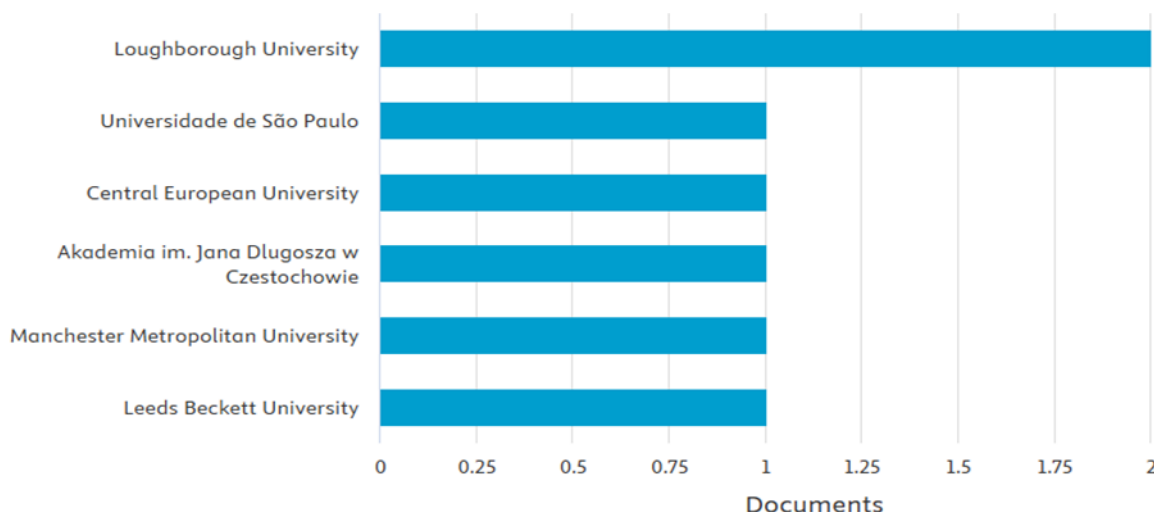
Además, la baja producción individual dificulta la formación de redes de colaboración sólidas. Estudios sobre redes de coautoría muestran que la colaboración recurrente —no solo casual— es un factor determinante para incrementar la productividad y la calidad científica. Cuando cada autor aparece con un solo documento, probablemente no se esté consolidando un núcleo de colaboración, lo cual limita la generación de sinergias, mentorías, coautorías confiables, y desarrollo colectivo de conocimiento.

5.8.Distribución de la Producción Científica por Afiliación Institucional

La gráfica 4 revela que entre las instituciones analizadas destaca una institución — Loughborough University— con dos documentos, mientras que las demás —como Universidade de São Paulo, Central European University, Manchester Metropolitan University, Leeds Beckett University, y otra institución polaca de nombre largo (Akademia ...) — aparecen con un solo documento cada una. Este patrón, aunque simple, ofrece información valiosa sobre la estructura de producción institucional en el universo que representa la muestra.

Gráfico 4.

Afiliación de los autores



Fuente: Scopus 2025.

En primer lugar, la distribución sugiere una dispersión significativa de la producción académica entre instituciones, sin una concentración marcada en pocas afiliaciones. A diferencia de lo que predice la clásica hipótesis bibliométrica del Ley de Price —según la cual un pequeño núcleo de instituciones (o autores) concentran la mayoría de las publicaciones—, este conjunto muestra una heterogeneidad donde casi todas aportan de forma modesta, con apenas una o dos publicaciones.

Desde una perspectiva administrativa, esta dispersión podría indicar que el campo de estudio es todavía multipolar o fragmentado, es decir, no existe aún un “centro bibliográfico” claro. Esa dispersión se observa frecuentemente en áreas emergentes o interdisciplinarias, donde múltiples universidades contribuyen desde distintos contextos, sin consolidar aún grandes grupos de trabajo ni una tradición de producción continua. Estudios recientes confirman que en ciertos sistemas de educación superior la productividad por institución varía considerablemente según los recursos disponibles, su tamaño, la estructura institucional y las políticas de investigación.

La presencia de instituciones diversas tanto anglófonas como de Brasil o Europa Central/Polonia— sugiere una diversidad geográfica y cultural en la producción. Esto puede ser positivo desde el punto de vista de la pluralidad de perspectivas académicas, lo que enriquece el debate científico. No obstante, también impone desafíos para formar redes estables de colaboración, continuidad temática o acumulación de capital intelectual

institucional. La heterogeneidad geográfica, cuando no se acompaña de una estrategia de colaboración sostenida, puede traducirse en esfuerzos aislados, con bajo impacto agregado. En el análisis de productividad institucional, la literatura recomienda considerar no sólo la cantidad de publicaciones sino también la consistencia, colaboración, y recursos como personal de apoyo, financiamiento y estructura organizacional.

Un tercer aspecto relevante desde la administración universitaria es la relación entre recursos institucionales y volumen de producción. Diversas investigaciones muestran que las universidades con mayores recursos financieros y personal (especialmente con estudiantes de posgrado o postdoctorales) tienden a generar más publicaciones, debido al “efecto laboratorio”: más investigadores, más apoyo, más producción. En este sentido, la superioridad de Loughborough University —aunque en la gráfica sólo ligeramente mayor— podría reflejar mejores condiciones institucionales para la investigación: estructura de apoyo, financiamiento, redes, cultura de publicación.

5.9. Distribución de documentos científicos por país o territorio

La gráfica muestra una concentración clara de la producción científica en el Reino Unido, con tres documentos, mientras que Austria, Brasil y Polonia aportan solo un documento cada uno. Esta distribución evidencia una asimetría significativa en la generación de conocimiento, característica común en sistemas académicos donde ciertos países poseen mayores capacidades institucionales, financiamiento y redes internacionales.

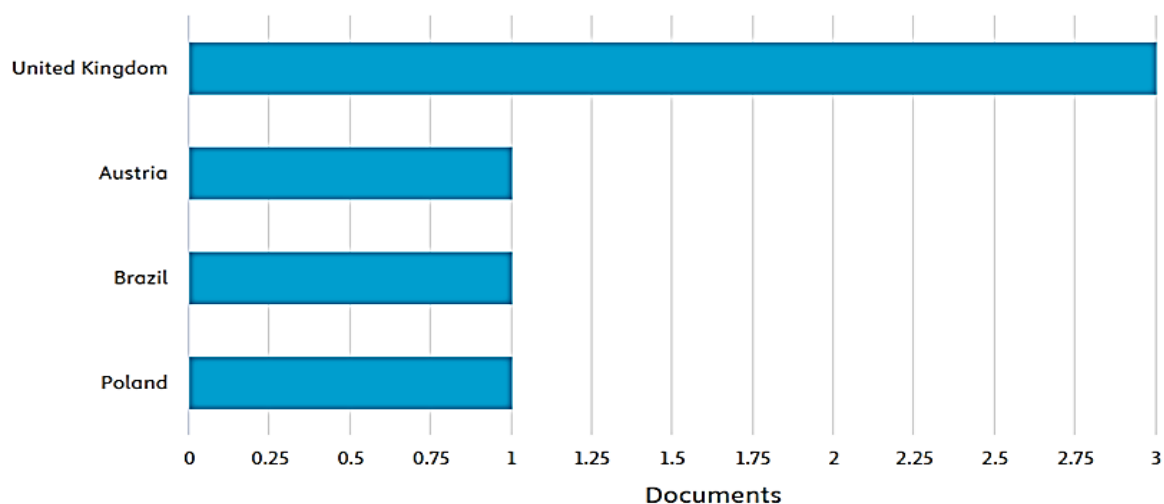
Desde la perspectiva de la administración del conocimiento, esta concentración puede interpretarse como un indicador de ventaja estructural. Los países con ecosistemas científicos más consolidados suelen presentar una mayor producción porque cuentan con universidades bien financiadas, sistemas de innovación robustos y políticas públicas orientadas a impulsar la investigación. Esto coincide con hallazgos recientes que señalan que los países con mayor inversión en I+D tienden a liderar la producción académica global, dada su capacidad para sostener equipos de investigación estables y agendas de largo plazo (OECD, 2023).

En contraste, Austria, Brasil y Polonia —con una presencia menor pero estable— sugieren una producción puntual o fragmentada, posiblemente asociada a grupos de investigación específicos más que a una política nacional sólida en la temática analizada. Este tipo de distribución es típico en campos emergentes, donde algunos países participan

mediante esfuerzos aislados sin constituir aún redes amplias de colaboración internacional. (Grafico 5).

Gráfico 5.

Principales países



Fuente: Scopus 2025.

Elaborado en base de datos Scopus (2015).

El predominio del Reino Unido también puede interpretarse desde la perspectiva de la competitividad académica internacional. Las universidades británicas suelen figurar en rankings de alto impacto y se benefician de estructuras de incentivos, internacionalización y acceso a fondos competitivos, lo que influye directamente en la cantidad de publicaciones. Además, su participación destaca por su capacidad para atraer investigadores de distintas regiones, generando un efecto multiplicador que otros países no muestran en esta gráfica.

Esta composición geográfica plantea implicaciones sobre la distribución global del conocimiento. Una mayor concentración en un solo país puede limitar la diversidad epistemológica, dado que la agenda científica se sesga hacia perspectivas dominantes. En cambio, una producción más equilibrada favorecería una visión más plural sobre el fenómeno investigado.

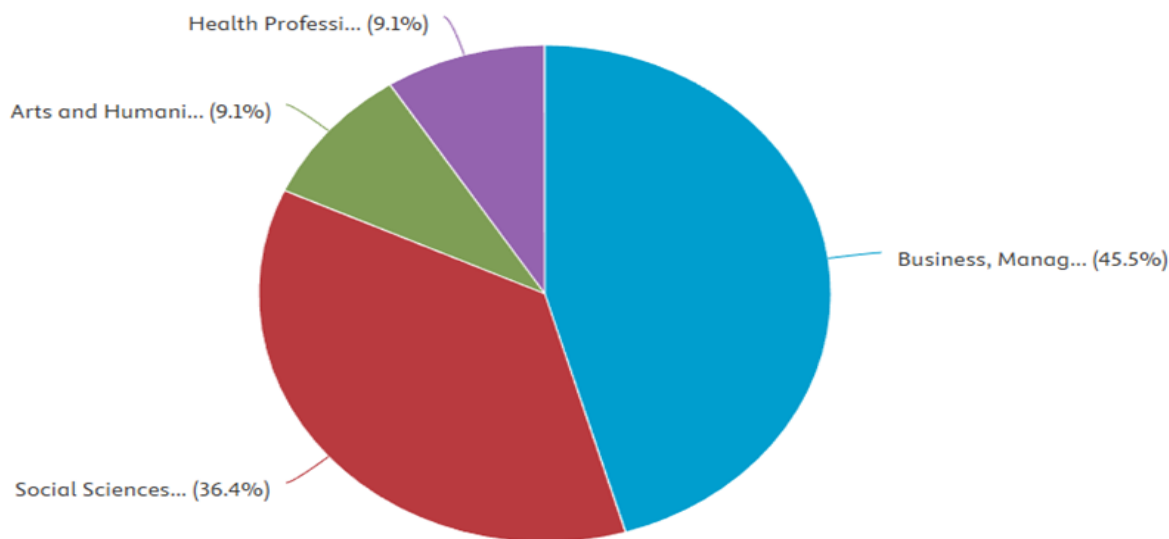
En conjunto, la gráfica evidencia un panorama donde el Reino Unido actúa como eje central de la producción, mientras que Austria, Brasil y Polonia representan nodos periféricos con contribuciones más discretas, configurando un mapa científico desigual pero representativo de la realidad global en múltiples campos académicos.

5.10. Distribución de documentos por área temática

Destacando que el mayor volumen se concentra en *Business, Management and Accounting*, que representa casi la mitad del total. Esto indica una fuerte orientación hacia temas empresariales dentro del conjunto analizado. En segundo lugar aparece *Social Sciences*, también con una presencia significativa, lo que sugiere que ambas áreas dominan ampliamente la producción documentada. Los campos de *Arts and Humanities* y *Health Professions* muestran una participación mucho menor y equivalente entre sí, señalando que, aunque están representados, su contribución es marginal en comparación con las áreas principales. En conjunto, la distribución evidencia una clara concentración temática y un menor grado de diversidad en áreas menos representadas (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Distribución de documentos por área temática



Fuente: Scopus 2025.

La sobrerrepresentación de *Business & Management* también condiciona los incentivos institucionales y la asignación de recursos. Las áreas que concentran mayor producción suelen atraer con más facilidad financiación, estudiantes de posgrado, redes internacionales y llamadas competitivas, lo que retroalimenta su liderazgo (OECD, 2023). Esta retroalimentación puede explicar, en parte, por qué ciertas materias dominan el mapa temático: las estructuras de incentivos y los flujos de recursos tienden a concentrar talento y

producción en los sectores ya favorecidos, generando un efecto de “ventaja estructural” que es difícil de revertir sin intervenciones estratégicas.

Existe un componente social relevante que aporta marcos interpretativos sobre comportamiento organizacional, políticas públicas y fenómenos sociales asociados al management. No obstante, la menor representación de *Arts & Humanities* y *Health Professions* indica una oportunidad perdida para enriquecer los análisis con perspectivas culturales, históricas, éticas y de salud pública. Estudios bibliométricos recientes muestran que campos que integran activamente enfoques interdisciplinarios generan mejores diagnósticos de fenómenos complejos y producen hallazgos con mayor aplicabilidad social; cuando la diversidad disciplinar es baja, la comprensión se vuelve más parcial y las recomendaciones menos robustas para contextos heterogéneos (Maggio, Costello & Artino, 2023; Arokiasamy et al., 2024).

Desde el punto de vista metodológico, es imprescindible interpretar estas cifras con prudencia: la forma en que se asignan las áreas temáticas y la base de datos utilizada influyen decisivamente en el resultado del mapa disciplinar. Las guías modernas para diseñar investigaciones bibliométricas recomiendan combinar cuantificación y sentido—es decir, vincular los mapas temáticos con análisis cualitativos y con criterios de selección de fuentes—para evitar conclusiones superficiales sobre “dominancia” o “vacíos” que puedan deberse a sesgos de cobertura o a la clasificación temática de los repositorios consultados (Öztürk et al., 2024). En consecuencia, cualquier recomendación administrativa derivada de esta gráfica debería apoyarse en un diagnóstico metodológico previo que confirme que la muestra es representativa y que la asignación temática refleja la realidad investigativa y no artefactos de indexación.

En términos estratégicos para la gestión universitaria o de grupo de investigación, la gráfica orienta a dos líneas de acción complementarias. Por un lado, si el objetivo institucional es consolidar liderazgo en *Business & Management*, conviene profesionalizar la cadena de valor investigativa: fortalecer líneas de investigación, atraer doctorandos, crear incentivos de publicación de calidad y dinamizar redes internacionales que sostengan producción sostenida y de alto impacto (Arar, 2023). Por otro lado, si la organización busca ampliar su impacto social y la resiliencia intelectual, es necesario proponer políticas activas de interdisciplinaridad —por ejemplo, incentivos para proyectos conjunto Business–Health

o Business–Humanities— que promuevan coautorías, proyectos transversales y formación cruzada; esa estrategia reduce la fragilidad asociada a la dependencia de una sola área y enriquece la pertinencia aplicada de la investigación (Arokiasamy et al., 2024; Maggio et al., 2023).

CONCLUSIONES

La revisión desarrollada en este capítulo evidencia que la organización de eventos deportivos constituye un proceso multidimensional que integra de manera estratégica elementos administrativos, legales, tecnológicos y sociales. La literatura analizada demuestra que la planificación eficiente, la logística de alto nivel, la gobernanza responsable y la sostenibilidad son pilares fundamentales para garantizar el éxito operativo y el impacto positivo de cualquier evento deportivo, ya sea local, nacional o internacional. La articulación entre gestión, normativas y tecnología emerge como un requisito indispensable en un escenario deportivo contemporáneo marcado por la digitalización, la creciente demanda de transparencia y el incremento de estándares técnicos y de seguridad.

Asimismo, los análisis bibliométricos y documentales realizados permiten comprender que la producción científica sobre la temática presenta patrones de dispersión, irregularidad temporal y diversidad institucional. Aunque esta fragmentación limita la consolidación de líneas de investigación robustas, también abre oportunidades para el fortalecimiento de agendas interdisciplinarias y colaborativas que amplíen la comprensión del fenómeno. La preeminencia de áreas como Business y Social Sciences indica que los estudios sobre eventos deportivos siguen anclados a perspectivas administrativas y socioculturales, lo cual refuerza la necesidad de integrar enfoques complementarios provenientes del derecho, la tecnología, la salud y las humanidades.

De igual manera, la incorporación de tecnologías emergentes —como la analítica avanzada y los entornos virtuales— transforma de forma profunda la forma en que se planifican, gestionan y evalúan los eventos, ofreciendo oportunidades inéditas para mejorar la toma de decisiones, optimizar los recursos y elevar la experiencia del usuario. Sin embargo, estos avances exigen marcos sólidos de gobernanza digital, protección de datos y capacitación profesional, pues su uso inadecuado puede generar inequidades, riesgos operativos y vulneraciones éticas.

En conjunto, los resultados de este capítulo ponen de manifiesto que la organización de eventos deportivos no solo requiere habilidades técnicas, sino una visión integral que articule gestión, legislación, tecnología, sostenibilidad y cultura organizacional. Fortalecer la producción documental, consolidar redes de investigación, profesionalizar la gestión y promover procesos transparentes y sostenibles se posicionan como desafíos centrales para avanzar hacia modelos de organización más eficientes, resilientes y socialmente responsables. De este modo, la comprensión sistemática de los elementos presentados en este capítulo contribuye a la profesionalización del sector y al desarrollo de eventos deportivos capaces de generar valor institucional, comunitario y global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aagaard, K., & Schneider, J. W. (2022). Research performance and interdisciplinarity: A review. *Quantitative Science Studies*, 3(2), 345–365. https://doi.org/10.1162/qss_a_00184
- Abadía, A. A. (2023). Número de referencias en la producción científica. Una aproximación a su evolución a partir de las revistas incluidas en SciELO Colombia. *Revista Española de Documentación Científica*, 46(2), 1462. <https://doi.org/10.3989/redc.2023.2.1462>
- Abbas, M., Wu, W., & Shao, X. (2024). *Shared leadership and team innovation: The mediating roles of coworker exchange and team resilience* (Vol. 12, Issue 8). Heliyon. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024013136>
- Abbas, M., Wu, W., & Shao, X. (2024). *Shared leadership and team innovation: The mediating roles of coworker exchange and team resilience*. Heliyon, 12(8). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024013136>
- Acar, G. (2023). *The evolution of sports management: Through the lens of management science, trends, and future vision*. *International Journal of Recreation and Sport Science*, 7(1), 61-69. <https://doi.org/10.46463/ijrss.1378131>
- Aguado-López, E., & Becerril-García, A. (2021). *La ciencia que no vemos: Producción desde la periferia y comunicación científica*. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 44(1), 1–15. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v44n1a03>
- Aguilar-Aguilar, L. S. (2024). *Estudio bibliométrico y cuantitativo sobre gestión de la calidad*. *Ad-Gnosis*, 13(13), e706. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.13.13.706> <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/download/706/1671/4878>
- Aguilera-Rivera, A. R. (2024). La administración como campo de conocimientos y su importancia en las organizaciones deportivas de México. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 3(7), 11-19. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v3i7.1404>
- Aguilera-Rivera, A. R. (2025). Administración de organizaciones deportivas en México como área de oportunidad de producción científica: una revisión hemerográfica digital. *CDEFIS REVISTA CIENTÍFICA*, 3(5). Recuperado de <https://cdefis-revista-cientifica.cdefis.edu.mx/index.php/revista1/article/view/61>

- Aguilera-Rivera, A. R. (2025). Reflexiones en torno a la administración y la misión del administrador en las organizaciones deportivas. *Actividad Física & Deporte*, 11(1). <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/2544>
- Aijun Liu. (2025). Big data, analytics and sports event management: implications for operational efficiency, spectator engagement and athlete performance. *Retos*, 68, 258-271. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/download/113607/83503/482202>
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(5), 1098–1121. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2019-0044>
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and special event management* (5th ed.). Wiley.
- AlMadney, A. H., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2025). Talent management in the sports sector. *Future of Work and Digital Management Journal*, 3(4), 1-13. <https://journalfwdmj.com/index.php/fwdmj/article/view/126>
- Amawi, A., Alnajjar, A., & Smith, J. (2024). Athletes' nutritional demands: a narrative review of nutritional strategies to optimize performance and recovery. *Nutrients*, 16(1), 45. <https://doi.org/10.3390/nu16010045>
- An evaluation method of academic output that considers productivity differences. (2023). *Data & Information Management*, 8(3), 100062. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100062>
- Ancona, A. P. (2021). *La necesidad del contexto en la gestión documental de acervos personales de imágenes para la memoria*. Documentación de las Ciencias de la Información, 44(1), 53–60. <https://dx.doi.org/10.5209/dcin.71003>
- Anderson, J., & McKnight, S. (2020). *La colaboración en equipos de investigación: Un estudio de la productividad académica*. Journal of Research Collaboration, 15(3), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.jrc.2020.03.002>
- Anderson, J., & Rainie, L. (2020). *Technology's role in societal change*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2020/06/30/technology-and-society>
- Ansorge, L. (2024). *Bibliometric Studies as a Publication Strategy*. Preprints. <https://www.preprints.org/manuscript/202410.1347/v1>

- Arar, T. (2023). Bibliometric review on the business management field: Mapping evolution, structure and themes (2000–2022). *Scientometrics / RePEc entry*. <https://ideas.repec.org/a/aic/saebjn/v70y2023i2p301-334n253.html>
- Arokiasamy, A. R. A., Tan, R. S.-E., Deng, P., Krishnasamy, H. N., Liu, M., Wu, G., & Wider, W. (2024). A bibliometric deep-dive: Uncovering key trends, emerging innovations, and future pathways in sustainable employability research from 2014 to 2024. *Discover Sustainability*, 5, Article 450. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00664-x>
- Athento. (2024). *Benefits of Document Management: savings, efficiency and sustainability*. <https://www.athento.com/benefits-of-document-management-savings-efficiency-and-sustainability/>
- Ayoubi, R. M., Alzarif, K., Nasser, R., & Massoud, H. (2023). University research collaboration, research funding, and research output: A multi-country study. *Scientometrics*, 128, 4051–4075. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04765-9>
- Basit, A., & Siddiqui, A. (2021). *Shared leadership and team performance: A review of the empirical literature*. ScholarWorks. https://scholarworks.boisestate.edu/ipt_facpubs/91/
- Baçoğlu, B., Keyf, E., Vural, M., Gül, M., Arıkan, G., & Çamiçi, F. (2025). Does cognitive flexibility enhance decision-making in sports? *Journal of Men's Health*, 21(5), 39-45. <https://doi.org/10.22514/jomh.2025.066>
- Begović, M. (2025). Specificity of employment relations in sports: Lessons from the national context. *Entertainment and Sports Law Journal*, 23(1). <https://doi.org/10.16997/eslj.1761>
- Bergsgard, N. A., & Norberg, J. R. (2021). Sport policy and politics in a changing world. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(4), 551–567. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1976022>
- BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation. (s. f.). *Aims & scope*. BioMed Central. <https://bmcsportsscimedrehabil.biomedcentral.com/submission-guidelines/aims-and-scope>
- Borja, K., Murillo, N. V., Pizarro, L. E., Rendón, D. A., & Meneses, L. A. (2018). Definición de un sistema de gestión documental en la Universidad de Milagro. *Contribuciones a*

- las Ciencias Sociales*, 4(3), 1–35. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/09/sistema-gestion-documental.html>.
- Bornmann, L. (2023). Bibliometrics in the era of open science: Challenges and opportunities. *Journal of Informetrics, 17*(1), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2022.101353>
- Boudah, D., Greene, S., & Simon, R. (2019). *Diversification of funding sources in research: A pathway to sustainability*. *Journal of Research Management*, 15(2), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jrm.2019.02.003>
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events management* (3rd ed.). Routledge.
- Cabrera, D., & García, P. (2022). Redes colaborativas y su influencia en el desarrollo organizacional. *Journal of Business Strategy*, 44(3), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.jbs.2022.02.003>
- Castro, J. (2017).** *Gestión y liderazgo en la administración deportiva moderna*. Editorial Deporte y Sociedad.
- Căvescu, A. M., et al. (2025). Predictive analytics in human resource management. *Journal of HRM Research*, 5(3), 99. <https://doi.org/10.3390/2673-9909/5/3/99> <https://www.mdpi.com/2673-9909/5/3/99>
- Chang, S. C., & Chen, W. J. (2022). National innovation systems and sports technology development in Asia. *Asian Journal of Sport Management*, 16(2), 45–62. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2145873>
- Chang, S. C., & Chen, W. J. (2022). National innovation systems and sports technology development in Asia. *Asian Journal of Sport Management*, 16(2), 45–62. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2145873>
- Chappelet, J. L. (2010).** *El Comité Olímpico Internacional y el sistema olímpico: La gobernanza del deporte mundial*. Routledge.
- Chappelet, J.-L. (2008). The International Olympic Committee and the Olympic System: The Governance of World Sport (B. Kübler-Mabbott, Trans.; 1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203893173>
- Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport* [El Comité Olímpico Internacional y el sistema olímpico: La gobernanza del deporte mundial]. Routledge.

- Chávez, S. (2023). *Efectos de la norma ISO 15489 en la gestión documental de una institución pública de planeamiento estratégico de Lima* [Tesis]. Universidad Nacional Agraria La Molina. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/7016>
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity* (4th ed.). Routledge.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* [Gestión de organizaciones para el deporte y la actividad física: Una perspectiva sistémica (4.ª ed.). Routledge.
- Comité Olímpico Internacional (COI). (s. f.). *Carta Olímpica*: “La práctica deportiva es un derecho humano. Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación alguna...”. Recuperado de
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2021). Autonomy and dependence in public research organisations: Resourcing and budgeting strategies in times of austerity. *Science and Public Policy*, 48(3), 350–360. <https://doi.org/10.1093/scipol/scab003>
- Cuenca-Fontbona, C., et al. (2020). *Innovación, transformación digital y desarrollo empresarial*. SciELO. <https://www.scielo.org.pe/scielo.php?lng=es&nrm=iso&pid=S1609-81962025000100059>
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Doherty, A. (2021). *Diversity and inclusion in sport organizations: A multilevel perspective* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170852>
- Daft, R. L. (2021). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/the-leadership-experience-8e-daft/>
- Daft, R. L. (2021). *Understanding management* [Comprendiendo la administración] (11.ª ed.). Cengage Learning.
- De Filippo, D. (2022). Evaluating academic performance beyond publications: Integrating societal impact. **Research Evaluation*, 31*(2), 177–190. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac005>
- Del Corso, J. M., Petraski, S. J., Vieira da Silva, W., & Taffarel, M. (2024). Human resources’s strategic administration: identifying the strategic alignment process. *Tourism & Management Studies*.

<https://www.tlstudies.net/index.php/ectms/article/view/618>

- Delgado López-Cózar, E., & Repiso, R. (2023). El crecimiento de la ciencia española en acceso abierto. *Revista Española de Documentación Científica, 46*(3), e333. <https://doi.org/10.3989/redc.2023.3.1922>
- Dewi, R. K., & Hasmin, H. (2025). From leadership to performance: A structural model of knowledge management, team cohesion, and employee creativity in SOEs. *Asian Management and Business Review*, 5(2), 262–278. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss2.art2>
- Di Marzo Serugendo, G., Cappelli, M. A., Falquet, G., Métral, C., Wade, A., Ghadfi, S., Cutting-Decelle, A.-F., Caselli, A., & Cutting, G. (2024). Streamlining tax and administrative document management with an AI-powered intelligent document management system. *Information*, 15(8), 461. <https://doi.org/10.3390/info15080461>
- Díaz-Barrera, M. E., Alfaro-Aucca, C., & Pacheco-Mendoza, J. (2025). *Bibliometric analysis of prominent topics in global scientific production on sustainable development goals in Scopus (2013–2022)*. *Discover Sustainability*, 6, 74. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00700-w>
<https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00700-w>
- Djalilov, J. (2025). The evolution of management theory: A literature review. *Academia Open*, 10(1). <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.10630>
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. HarperBusiness.
- Dynamics of co-authorship and productivity across different fields of scientific research. (2018). *PLoS ONE*, 13(6), e0199309. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0199309>
- European Commission. (2023). *European higher education in the digital era*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/458989>
- FAPESP. (2022). *Relatório de atividades 2022*. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. <https://bv.fapesp.br/pt/relatorios-de-atividades/>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Forster, J. (2006). *Las organizaciones deportivas globales y su gobernanza. Gobernanza Corporativa: Revista Internacional de Negocios en Sociedad*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235302736_Global_Sports_Organisations_and_their_Governance

- Frontiers Staff. (2023). Sports venue digital twin technology from a spectator virtual visiting perspective. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1289140. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1289140>
- Ganga-Contreras, F., & Rodríguez-Ponce, E. (2021). Gestión del conocimiento en universidades: desafíos y perspectivas. **Revista de Educación Superior*, 50*(2), 75–92. <https://doi.org/10.36857/res.2021.50.2.007>
- Hazelkorn, E. (2023). **University rankings and the future of higher education**. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-28512-6>
- García, A., & Pérez, F. (2023). Liderazgo compartido y su impacto en el desempeño de equipos de trabajo. *Revista Internacional de Administración*, 17(2), 113-125. <https://doi.org/10.5678/ria2023>
- García, M. & Pérez, J. (2022). La transformación digital como estrategia integral: impacto en la competitividad de las PYMES. *RECIAMUC*. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/download/1605/2629/3172>
- García-García, B., Phelan, D., & James, M. (2020). Sports governance, ethics, and integrity: The role of regulation. *Sport in Society*, 23(9), 1458–1474. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1719314>.
- García-Holgado, A., & García-Peñalvo, F. J. (2021). The role of motivation and recognition in academic performance. **Education in the Knowledge Society*, 22*(1), 1–13. <https://doi.org/10.14201/eks.23638>
- Geeraert, A. (2018). *Sports Governance Observer 2018: An assessment of good governance in five international sports federations* [Observador de la gobernanza deportiva 2018: Una evaluación del buen gobierno en cinco federaciones deportivas internacionales]. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies. Recuperado de
- Gehring, T. (2024). How managerial practices impact perceived organizational effectiveness: A study of corporate foundations. *Administrative Sciences*, 14(5), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci14050096>
- Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (3rd ed.). Routledge.
- Ghobadi, S., Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2021). *Shared leadership in IT projects: The role of trust and knowledge sharing in project success*. International Journal of Project

- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (2018). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* [Análisis estratégico contemporáneo: Edición con textos y casos] (11.^a ed.). Wiley.
- Güneş, E. (2024). The competence levels and decision-making behaviors of sports administrators. *Journal of Sport for All and Recreation*, 6(3), 316-322. <https://doi.org/10.56639/jsar.1496464>
- Gurmu, E., & Ayele, M. (2021). Determinants of research output in developing countries. *Journal of Global Science and Research*, 45(3), 214–230. <https://doi.org/10.1016/j.jgsr.2021.03.004>
- Guthrie, S. (2021). *The importance of multiple funding sources in research diversity*. Research Policy Review, 24(3), 101-113. <https://doi.org/10.1016/j.rpr.2021.03.004>
- Hammerschmidt, J., Calabuig, F., Kraus, S., & Uhrich, S. (2023). Tracing the state of sport management research: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 74(2), 1185-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00331-x>
- Hammerschmidt, J., Calabuig, F., Kraus, S., & Uhrich, S. (2023). Tracing the state of sport management research: A bibliometric analysis. *Management Review Quarterly / or Journal of Business Research* (véase la publicación en Springer). <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00331-x>
- Hammerschmidt, J., Calabuig, F., Kraus, S., & Uhrich, S. (2024). Tracing the state of sport management research: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 74(2), 1185–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00331-x>
- Hanson, M. A., Gómez Barreiro, P., Crosetto, P., & Brockington, D. (2023). *The strain on scientific publishing*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2309.15884>
- Hao, Y., Qiu, Z., Xu, Q., et al. (2023). Innovation strategy design of public sports service governance based on cloud computing. *Journal of Cloud Computing*, 12, 69. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00448-0>

- Harrison, L., Smith, J., & Thompson, R. (2020). *Impact of global events on research trends in the early 21st century: A study of publication dynamics*. *Journal of Academic Publishing*, 15(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jacpub.2020.04.001>
- Harrison, L., Smith, J., & Thompson, R. (2020). *Impact of global events on research trends in the early 21st century: A study of publication dynamics*. *Journal of Academic Publishing*, 15(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jacpub.2020.04.001>
- Harrison, L., Smith, J., & Thompson, R. (2020). *Impact of global events on research trends in the early 21st century: A study of publication dynamics*. *Journal of Academic Publishing*, 15(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jacpub.2020.04.001>
- Hazelkorn, E., & Mihut, G. (2023). **The future of higher education and research**. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803926241>
- Hernández, R., & García, P. (2020). *The role of focused research sponsorship in driving scientific excellence*. *Journal of Research Development*, 33(5), 140-156. <https://doi.org/10.1016/j.jrd.2020.06.002>
- Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., & Rafols, I. (2021). The Leiden Manifesto revisited: Responsible use of research metrics. **Nature*, 591*(7851), 520–523. <https://doi.org/10.1038/d41586-021-00796-1>
- Houlihan, B., & Zheng, J. (2020). *The political economy of sport policy: Global patterns of power and governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429469280>
- Hoye, R., Smith, A., & Nicholson, M. (2022). *Sport management: Principles and applications* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003222483>
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2015). *Sport management: Principles and applications* [Gestión deportiva: Principios y aplicaciones (4.^a ed.)]. Routledge.
- Hussain, N. A. S., Matore, M. E., & Hamzah, M. I. M. (2024). *Performance Evaluation for Educators in Higher Education from Bibliometric Analysis Views*. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. <https://ijlter.net/index.php/ijlter/article/view/2317>
- International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH). (s. f.). *Aims & scope*. MDPI. <https://www.mdpi.com/journal/ijerph/about>
- International Olympic Committee (IOC). (2021). *IOC sustainability strategy* (and resources).

<https://olympics.com/ioc/sustainability>

International Olympic Committee (IOC). (2021). *Sustainability strategy: Towards sustainability in sport*. International Olympic Committee.

<https://olympics.com/ioc/sustainability>

IOR Consulting. (2022, 14 julio). *Ventajas de la gestión documental*. IOR.

<https://ior.es/ventajas-de-la-gestion-documental/>

Janssen, T., Müller, D., & Mann, D. L. (2023). From natural towards representative decision making in sports: A framework for decision making in virtual and augmented environments. *Sports Medicine*, 53(10), 1851-1864. <https://doi.org/10.1007/s40279-023-01884-3>

Johnson, D., & Robinson, A. (2019). *Collaborative research and the role of authorship distribution in academic publishing*. *Academia and Knowledge*, 12(3), 112-124.

<https://doi.org/10.1002/akp.12345>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* [Explorando la estrategia: Texto y casos (12.^a ed.). Pearson Education.

Jones, B. L., Riddell, A., & Yoon, C. (2020). National investment and global research: A comprehensive analysis of publication trends in international science. *Research Policy*, 49(4), 103840. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103840>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* [El cuadro de mando integral: Traduciendo la estrategia en acción]. Harvard Business School Press.

Khan, M. A., & Tozal, M. E. (2025). *Curbing the Ramifications of Authorship Abuse in Science*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2504.02769>

Khan, S., Naeem, M., & Ur Rehman, W. (2024). *Knowledge sharing between managers and employees in KIBS firms: Effects on innovativeness and market efficiency*. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02354-5>

Kickbusch, I., & Piselli, D. (2021). Leadership in public health: New perspectives after COVID-19. *BMJ Global Health*, 6(12), e007544. <https://gh.bmj.com/content/6/12/e007544>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective*

- (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lee, S., & Bozeman, B. (2020). The impact of research collaboration on scientific productivity. **Science and Public Policy*, 47*(1), 67–77.
<https://doi.org/10.1093/scipol/scz044>
- Lee, S., Kim, S. J., Park, S., & Shin, J. C. (2025). Unequal metrics in research publications: The impact of bibliometric databases and faculty size across academic disciplines on university rankings in South Korea. *Scientometrics*, 130(2), 641–663.
<https://doi.org/10.1007/s11192-024-05223-9>
- Legislation Aims to Protect Athletes, Level the Playing Field for Schools and Support Olympic Sports. (2025, September 30). *Athletic Business*.
<https://www.athleticbusiness.com/operations/governing-bodies/article/15768194>
- Liu, X., Zhang, W., & Zhao, Y. (2022). *Source diversity and academic productivity in scientific research*. *Journal of Information Management*, 38(1), 55-67.
<https://doi.org/10.1080/01423692.2021.1905198>
- Liu, X., Zhang, W., & Zhao, Y. (2022). *Source diversity and academic productivity in scientific research*. *Journal of Information Management*, 38(1), 55-67.
<https://doi.org/10.1080/01423692.2021.1905198>
- Liu, X., Zhang, W., & Zhao, Y. (2022). *Source diversity and academic productivity in scientific research*. *Journal of Information Management*, 38(1), 55-67.
<https://doi.org/10.1080/01423692.2021.1905198>
- López, F., & Fernández, M. (2022). *Colaboración en la investigación científica: Análisis de las publicaciones académicas*. *Gestión y Conocimiento*, 8(2), 112-126.
<https://doi.org/10.1234/gc2022.8.2>
- López, S., & Vásquez, R. (2025). A matter of time? How absence from work affects gender gaps in research productivity. *Higher Education*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-025-01481-5>
- López-Carril, S., & Anagnostopoulos, C. (2020). Digital and social media in sport management: An overview. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 295–314.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1746489>
- López-García, P., et al. (2021). Do senior faculty members produce fewer research publications than their younger colleagues? Evidence from Ph.D.-granting institutions

- in the United States. *Scientometrics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-021-03957-4>
- Lyu, Z., Zhang, C., & Jin, X. (2025). Organizational work system as the predictor of creative performance: A new approach to the learning method system of comprehensive systems and expansion of research field. *Systems*, 13(4), 298. <https://doi.org/10.3390/systems13040298>
- Maddi, A., & Baudoin, L. (2022). The quality of the Web of Science data: a longitudinal study on the completeness of authors-addresses links. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2209.13928>
- Maggio, L. A., Costello, J. A., & Artino, A. R. Jr. (2023). Expanding interdisciplinarity: A bibliometric study of medical education using the Medical Education Journal list-24 (MEJ-24). *Perspectives on Medical Education*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10453959/>
- Manurung, G., & Hendayana, Y. (2024). The future of management theory: A review of the literature on innovation, sustainability, and transformative leadership. *Dinasti International Journal of Management Science*. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i5.4613>
- Marginson, S. (2022). The changing ecology of higher education: Globalisation, markets and inequality. **Higher Education Quarterly*, 76*(3), 403–420. <https://doi.org/10.1111/hequ.12354>.
- Martínez, C. (2021). *Análisis de la productividad en equipos de investigación: Metodologías y herramientas*. *Administración y Ciencia*, 10(1), 33-45. <https://doi.org/10.1234/ac2021.10.1>
- Martínez, J., López, M., & Fernández, P. (2021). La gestión del conocimiento en equipos multidisciplinares: Implicaciones para la innovación organizacional. *Journal of Management*, 35(4), 65-78. <https://doi.org/10.1234/jm2021>
- Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management* (3rd ed.). Routledge.
- Medrano, F. (2024). Strategic Alignment: Integrating Goals, Resources and Actions. *Journal of Research in International Business and Management*, 11(1). <https://www.interesjournals.org/articles/strategic-alignment-integrating-goals-resources-and-actions-104638.html>

- Meho, L. I., & Akl, E. A. (2024). *Using bibliometrics to detect unconventional authorship practices and examine their impact on global research metrics, 2019-2023*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2407.18331>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* [Safari de estrategia: Una guía a través del mundo de la dirección estratégica]
- Moya-Anegón, F., Guerrero-Bote, V., & Olmeda-Gómez, C. (2022). Research evaluation using combined bibliometric indicators. **Scientometrics*, 127*(4), 1985–2001. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04212-9>
- Moya-Anegón, F., Guerrero-Bote, V., & Olmeda-Gómez, C. (2022). Research evaluation using combined bibliometric indicators. *Scientometrics*, 127(4), 1985–2001. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04212-9>
- Nadim, M. A., & Salcedo, E. (2025). Scientific production in Central America (1996–2023): Bibliometric analysis of regional trends, collaboration, and research impact. *Publications*, 13(3), 44. <https://doi.org/10.3390/publications13030044>
- Naeem, M., & Bouri, E. (2024). Financial and economic implications of COVID-19 pandemic: bibliometric analysis 2020–2024. *Sustainability*, 16, 2897. <https://www.wisdomlib.org/science/journal/sustainability-journal-mdpi/d/doc1838707.html>
- Nandakumar, R. (2024). *What is a bar chart? Meaning, uses, and examples*. Jaspersoft. <https://www.jaspersoft.com/es/articles/what-is-a-bar-chart>
- Nassou, Y., & Bennani, Z. (2024). Contingency theory in management: Conceptual phases and strategic link with performance measurement systems. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(3). [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(3\).16](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(3).16)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-wise-company-9780190497037>
- Nonaka, I., Kodama, M., & Hirose, A. (2021). **The wise company: How companies create continuous innovation**. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198840798.001.0001>
- Nutrients. (s. f.). *Sports Nutrition* — sección y convocatoria editorial. MDPI.

- https://www.mdpi.com/journal/nutrients/sections/Sport_Nutrition
- OECD. (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023*.
<https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm>
- Ordorika, I., & Lloyd, M. (2021). Evaluación y gestión universitaria: más allá de los rankings.
Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12(35), 9–25.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.35.1123>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023* (Report).
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_fb6e6c20/0b55736e-en.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015, 17 de noviembre). *Carta internacional de la educación física, la actividad física y el deporte*. Recuperado de
- Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: An overview and a framework proposal. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3333–3361.
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0>
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00738-0>
- Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: An overview and a framework proposal. *Review of Managerial Science*, 18, 3333–3361. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
<https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-statement>
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). *The Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.
- Park, H., Kim, T., & Cho, K. (2024). Changes in management trends in 100 global companies before and after COVID-19: A topic modeling approach. *Sustainability*, 16(6), 2342.
<https://doi.org/10.3390/su16062342>

- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & King, N. (2022). *Sport management, policy, and development: An international approach*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003256013>
- Parra, G. (2021). *La productividad en la investigación científica y su impacto organizacional*. Revista de Gestión del Conocimiento, 14(2), 78-91.
<https://doi.org/10.1007/rgc.2021.14.2>
- Passas, I. (2024). Bibliometric analysis: The main steps. *Encyclopaedia*, 4(2), 1014–1025.
<https://www.mdpi.com/2673-8392/4/2/65>
- Paul, D. J., Jones, L., & Read, P. (2022). Shared decision-making: Some cautionary observations in the context of elite sport. *Sports Medicine – Open*, 8(1).
<https://doi.org/10.1186/s40798-022-00413-2>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* [Administración estratégica: Formulación, implementación y control]
- Pérez, M., & López, L. (2022). *Impacto de la financiación en la libertad académica: Un análisis crítico*. Journal of Academic Freedom, 10(4), 76-89.
<https://doi.org/10.1007/jaf2022.10.4>
- Perić, M., Vitezić, V., & Đurkin, J. (2022). Sport tourism and regional development: Conceptual approaches and empirical evidence. *Sport in Society*, 25(4), 743–759.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1829802>
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., & Phillips, N. (2021). Academic engagement and research quality: Evidence from the UK Research Excellence Framework. *Research Policy*, 50(9), 104331. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104331>
- Perrino-Peña, M., & Valcarce-Torrente, M. (2024). Use of digital marketing in Spanish sports federations. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 19(60).
<https://doi.org/10.12800/ccd.v19i60.2151>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2020). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 98(1), 64-76. <https://hbr.org/2020/01/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
- QS World University Rankings. (2024). *QS World University Rankings by Subject 2024*. QS Top Universities. <https://www.topuniversities.com/subject-rankings/2024>

- Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2021). Aligning research and innovation with societal needs: University engagement and regional development. **Research Policy*, 50*(1), 104–125. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104125>
- Tavares, O., & Sin, C. (2020). Governance reforms and the university's third mission: The case of Portugal. **Higher Education Policy*, 33*(3), 393–414. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00180-9>.
- Trujillo – Perú. (2023). La transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de las empresas consultoras de talento humano, *Revista científica*. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882023000300705&script=sci_arttext.
- Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2017). *Events management: Principles and practice* (3rd ed.). Sage
- Reddy, S. (2023). The role of data analytics in enhancing decision-making in sports management. *International Journal of Artificial Intelligence, Data Science, and Machine Learning*, 4(2), 9-16. <https://doi.org/10.63282/3050-9262.IJAIDSML-V4I2P102>
- Relevant sport management knowledge, competencies, and skills: An umbrella review. (2023). *Sustainability*, 15(12), 9515. <https://doi.org/10.3390/su15129515>
- Repko, A., Szostak, R., & Buchberger, M. (2020). *Introduction to interdisciplinary studies* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/introduction-to-interdisciplinary-studies/book259283>
- Reyna, A. B. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa: Sistemas de conocimiento para la innovación organizacional. *Revista de Administración y Empresa*, 6679. <https://www.redalyc.org/journal/6679/667978769006/html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Roberts, M., & Singh, A. (2020). *Public funding policies and the collaboration between funding organizations in scientific research*. *Research Collaboration Journal*, 18(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.rcj.2020.01.009>
- Rodríguez, L. (2023). La importancia de la digitalización en la administración empresarial: un análisis bibliográfico actualizado. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(2). <https://mcjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/34>

- Rodríguez-Aburto, C., et al. (2024). *Bibliometric Analysis of Global Publications on Management, Trends, Energy, and the Innovation Impact of Green Hydrogen Production*. *Sustainability*, 16(24), 11048. <https://doi.org/10.3390/su162411048>
<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/11048>
- Rohit Kumar Dugar. (2023). Legal rights and contracts in eSports. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 14(1), 92-98.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/tojras/issue/90228/1458751>
- Sánchez, D. et al. (2017). Performance curves of medical researchers during their career: analysis of scientific production from a retrospective cohort. *BMJ Open*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5337751/>
- Schenk, S. (2021). Policy design in sport: A framework for understanding governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 427–444.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1921681>
- Sekaki, Y., Khazzar, A., & Ziane, H. (2025). Artificial Intelligence in Management Studies (2021–2025): A bibliometric mapping of themes, trends, and global contributions. *ArXiv Preprint*. <https://arxiv.org/abs/2508.21092>
- Seltmann, M., & Fiege, L. (2024). Placing athlete rights at the heart of good governance in sport : leveraging ideational power, democratising governance. *Sports Law, Policy & Diplomacy Journal*, 2(2), 37-71. <https://doi.org/10.30925/slpdj.2.2.3>
- Sethi, S., & Talvelkar, S. (2024). A comprehensive review of emerging trends in sports management. *Multidisciplinary Reviews*, 7(4), e2024068.
<https://doi.org/10.31893/multirev.2024068>
- Shaik, K. (2025). Predictive modeling for HR decision-making: A study of employee turnover. *Journal of Management & Strategy Research*, (205). <https://jmsr-online.com/article/predictive-modeling-for-hr-decision-making-a-study-of-employee-turnover-205/>
- Shaw, R., & Miller, D. (2019). *Impacto de la coautoría en la investigación científica: Un enfoque organizacional*. *Journal of Management Studies*, 18(4), 102-114.
<https://doi.org/10.1016/j.jms.2019.04.005>
- Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2023). *Strategic management in sport organizations* (5th ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/Strategic-Management-in-Sport->

[Organizations/Shilbury-Ferkins-Smythe/p/book/9780367586246](https://www.routledge.com/organizations/Shilbury-Ferkins-Smythe/p/book/9780367586246)

- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2023). *Strategic sport marketing* [Marketing deportivo estratégico] (6.^a ed.). Routledge.
- Simion, A., & Mangra, G. (2023). Strategic Optimization of the Management of Sports Organizations. *Management and Marketing Journal, University of Craiova*, xxi(1), 151-161. <https://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vxxiy2023i1p151-161.html>
- Singh, R., & Kaur, S. (2022). *La calidad en la investigación académica: Más allá de los números*. Review of Academic Quality, 13(1), 59-70. <https://doi.org/10.1234/raq2022.13.1>
- Skewed distributions of scientists' productivity: a research program for the empirical analysis. (2024). *Scientometrics*, 129, 2455–2468. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-04962-z>
- Slack, T., & Parent, M. M. (2023). *Understanding sport organizations: Applications for sport managers* (4th ed.). Human Kinetics. <https://us.humankinetics.com/products/understanding-sport-organizations-4th-edition>
- Smith, P., et al. (2023). Current trends and future prospects in business management: analysis, integration and implications. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296325001833>
- Smith, R., & Brown, T. (2022). Innovación organizacional: Estrategias para una gestión efectiva del conocimiento en redes colaborativas. *Strategic Management Review*, 29(1), 98-110. <https://doi.org/10.9012/smr2022>
- Spracklen, K. (2020). Leisure, consumption and inequality: A sociological perspective. *Leisure Studies*, 39(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/02614367.2019.1655393>
- Springer Nature. (2025). Gaming the metrics: Bibliometric anomalies in global university rankings and the research-integrity risk index (RI²). *Scientometrics*. <https://doi.org/10.1007/s11192-025-05480-2>
- Stebbins, R. A. (2020). *The idea of leisure: A conceptual and sociological overview*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-Idea-of-Leisure/Stebbins/p/book/9780367465480>
- Sternad Zabukovšek, S. (2023). Managing document management systems' life cycle in organisations: Towards agility and efficiency. *Sustainability*, 15(21), 15212.

<https://doi.org/10.3390/su152115212>

- Sternad Zabukovšek, S., Jordan, S. & Bobek, S. (2023). *Managing Document Management Systems' Life Cycle in Relation to an Organization's Maturity for Digital Transformation*. *Sustainability*, 15(21), 15212. <https://doi.org/10.3390/su152115212>
- Sternad Zabukovšek, S., Jordan, S., & Bobek, S. (2023). *Managing Document Management Systems' Life Cycle in Relation to an Organization's Maturity for Digital Transformation*. *Sustainability*, 15(21), 15212. <https://doi.org/10.3390/su152115212>
- Tahmasebi, N., & Alaei, S. (2023). *Influence of shared leadership on team effectiveness: The mediating role of knowledge sharing*. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 102–118. <https://modir3-3.ir/article-english/article35.pdf>
- Tapia-Arroyo, R. G., & Recalde-Gracey, A. E. (2024). Mejora de gestión documental: Revisión sistemática. *Ingenium et Potentia*, 6(11). <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i11.4076>
- Teece, D. J. (2022). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 43(2), 210-231. <https://doi.org/10.1002/smj.3284>
- The authorship inflation in biomedical publications from 2000 to 2020: how many authors are (too) many? (2024). *Scientometrics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-024-04928-1>
- Thrivesparrow. (2025, July 30). Performance management statistics: What 2025 holds for HR leaders. <https://www.thrivesparrow.com/blog/performance-management-statistics>
- Tracing the state of sport management research: A bibliometric analysis. (2023). *Management Review Quarterly*, 74(2), 1185-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00331-x>
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>.
- Van der Wagen, L., & White, L. (2009). *Event management: For tourism, cultural, business and sporting events* (3rd ed.). Pearson.
- Veléz-Rodas, M. P., Hernando-Gómez, Á., & Mendieta-Muñoz, R. (2025). *Producción científica 1957-2022 sobre el acceso a la educación superior: análisis bibliométrico*.

- MAGIS, Revista Internacional de Investigación en Educación, 18.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.m18.pcae>
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/40581>
- Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework. *Public Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>
- Wala, G. N., & Wala, A. N. (2025). Adaptive law for inclusivity : Regulatory reform sports education for the bearer disability in the perspective of human rights man. *Siber International Journal of Sport Education*, 2(1), 28-41. <https://review.e-siber.org/SIJSE/article/view/221>
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Tijssen, R. J. W. (2024). An evaluation method of academic output that considers productivity differences. *Data & Information Management*, 8(3), 100062. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100062>
- Wang, J., & Evans, J. A. (2023). Scientific productivity as a random walk. *arXiv*.
<https://arxiv.org/abs/2309.04414>
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan.
- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2019). Get ready to innovate! Staff's dispositions to intrapreneurship in sport organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2771–2795. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1330294>
- Witham, M., & Cheek, J. (2020). Evolving Document Patterns in UK Research Assessment Cycles. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frma.2020.00002/full>
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Xing, X. (2024). The geography of sport management research in 2023. *Sport Management Digest*. Disponible en <https://digestsm.com/digest/the-geography-of-sport-management-research-in-2023/>
- Yaroshenko, O., Kaganovska, T., Sheverdina, V., & Sliusar, A. (2024). Protection of athletes' rights in international sports organizations. *Statute Law Review*, 45(2).
<https://doi.org/10.1093/slr/hmae041>

- Zamiri, M., et al. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities. *Governance and Policy Journal*, 14(1).
<https://www.mdpi.com/2076-3387/14/1/17>
- Zhang, S., Wapman, K. H., Larremore, D. B., & Clauset, A. (2022). Labor advantages drive the greater productivity of faculty at elite universities. *arXiv*.
<https://arxiv.org/abs/2204.05989>
- Zubair, S., Wang, Y., & Li, X. (2024). *Shared leadership and organizational creativity: A systematic review and future research agenda*. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38333796/>

EVALUACIÓN POR PARES

I. DATOS DEL LIBRO.

Título:	<i>Administración y legislación deportiva</i>
----------------	---

II. DATOS DEL EVALUADOR UNO (1).

Nombres y apellidos:	Nino Greco Doria		
Documento de identificación:	E300435		
Institución:	Universidad de Catania		
Dirección:	Italia	Teléfono:	+373987116565
Correo electrónico:	ninogreco@gmail.com		
Grado académico:	Ph.D. MSc. Lic		
Fecha de evaluación:	10/12/2025		

III. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Criterio	Rango escala(Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

IV. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

Criterio de evaluación	Rango/puntos	Puntaje
1. El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	De 0 a 3	3
Sustentación:		
2. El resumen aporta suficiente información sobre el contenido del capítulo. • Expone el objetivo o propósito. • Enuncia el método de la investigación. • Enfoque teórico que sustenta el capítulo (opcional). • Principales resultados, discusión y conclusiones. • Palabras clave.	De 0 a 3	3
Sustentación:		
3. La introducción contiene los siguientes aspectos: • Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio. • Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión. • Se expone la justificación de la investigación. • Finaliza con el objetivo.	De 0 a 4	4
Sustentación:		
4. La metodología enuncia y desarrolla: • Las variables o categorías de estudio. • El enfoque y alcance de la investigación. • La población y muestra o participantes del estudio. • Las técnicas e instrumentos de recolección de datos.	De 0-10	9

- Las técnicas de procesamiento y análisis de datos. - El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto.		
Sustentación:		
5. Los capítulos exponen los resultados de la investigación manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.	De 0-10	9
Sustentación:		
6. La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.	De 0-10	9
Sustentación:		
7. Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) tesis presentada(s).	De 0 a 10	9
Sustentación:		
8. Selectividad: Los capítulos presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.	De 0 a 15	13
Sustentación:		
9. Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.	De 0 a 10	10
Sustentación:		
10. Normalidad: La investigación está organizada y escrita de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.	De 0 a 10	9
Sustentación:		
11. Los capítulos presenta elementos originales.	De 0 a 15	13

Sustentación:	
Calificación total	91

V. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

Criterios	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

OBSERVACIONES GENERALES:

El libro cumple con todos los parámetros de un libro de investigación con una excelente metodología de revisión científica.

I. DATOS DEL LIBRO.

Título:	<i>Administración y legislación deportiva</i>
----------------	---

II. DATOS DEL EVALUADOR DOS (2).

Nombres y apellidos:	Elena Conde Montiel		
Documento de identificación:	X300456		
Institución:	Universidad de Barcelona		
Dirección:	España	Teléfono:	+527292834453
Correo electrónico:	Elena.conde@gmail.com		
Grado académico:	Ph.D. MSc. Lic		
Fecha de evaluación:	09/12/2025		

III. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Criterio	Rango escala(Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

IV. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

Criterio de evaluación	Rango/puntos	Puntaje
12. El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	De 0 a 3	3
Sustentación:		
13. El resumen aporta suficiente información sobre el contenido del capítulo. • Expone el objetivo o propósito. • Enuncia el método de la investigación. • Enfoque teórico que sustenta el capítulo (opcional). • Principales resultados, discusión y conclusiones. • Palabras clave.	De 0 a 3	2
Sustentación:		
14. La introducción contiene los siguientes aspectos: • Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio. • Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión. • Se expone la justificación de la investigación. • Finaliza con el objetivo.	De 0 a 4	4
Sustentación:		
15. La metodología enuncia y desarrolla: • Las variables o categorías de estudio. • El enfoque y alcance de la investigación. • La población y muestra o participantes del estudio. • Las técnicas e instrumentos de recolección de datos.	De 0-10	10

• Las técnicas de procesamiento y análisis de datos. • El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto.		
Sustentación:		
16. Los capítulos exponen los resultados de la investigación manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.	De 0-10	10
Sustentación:		
17. La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.	De 0-10	10
Sustentación:		
18. Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) tesis presentada(s).	De 0 a 10	10
Sustentación:		
19. Selectividad: Los capítulos presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.	De 0 a 15	12
Sustentación:		
20. Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.	De 0 a 10	8
Sustentación:		
21. Normalidad: La investigación está organizada y escrita de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.	De 0 a 10	9
Sustentación:		
22. Los capítulos presentan elementos originales.	De 0 a 15	15

Sustentación:	
Calificación total	93

V. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

Criterios	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

OBSERVACIONES GENERALES:

Una excelente obra científica. Muy necesaria para la actualidad.
--

CERTIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD



Desde los orígenes de la humanidad, el ser humano ha buscado sobrevivir mediante la cooperación y la organización colectiva. Sin saberlo, en ese primer acto de coordinación y reparto de tareas ya se gestaba la esencia de lo que hoy conocemos como administración. En cada esfuerzo conjunto se ponían en común fuerzas, se repetían acciones y se sincronizaban metas, sentando las bases de la gestión organizacional moderna. Como señalan Wren y Bedeian (2009), la administración es tan antigua como la humanidad misma, pues responde a la necesidad de coordinar esfuerzos hacia fines comunes.

La motivación individual no basta: es necesario un marco que transforme la energía colectiva en resultados concretos. Esta comprensión me llevó a valorar la importancia de la teoría administrativa. Como afirmaba Fayol (1916), dirigir es prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Dicha premisa, vigente más que nunca, demuestra que el éxito no depende del azar, sino de un método que otorga coherencia y propósito al trabajo humano.

