

# Dirección estratégica y un modelo de gobernanza para el desarrollo comunitario a través del deporte

## Strategic direction and a governance model for community development through sport

Jesús Osmani Juárez Artiga <sup>1</sup>



José Raúl Dubón Huevo <sup>2</sup>



Recibido: 3 de octubre del 2024 / Aceptado: 19 de marzo del 2025 / DOI: 10.35485/rcap88\_9

Como citar:

Juárez, J. y Dubón, J. (2025). Dirección estratégica y un modelo de gobernanza para el desarrollo comunitario a través del deporte. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 88, 172 -182. DOI: 10.35485/rcap88\_9

### Resumen

A medida que el ámbito deportivo cambia en El Salvador, surge la necesidad de profundizar el análisis sobre las decisiones y opciones que la administración pública tiene para poder continuar el avance de dichos cambios, el mejoramiento de la calidad de los servicios y la adopción de los enfoques de derechos, en la ejecución técnica y administrativa en el deporte. El siguiente ensayo plantea una propuesta teórica de cómo debería interactuar el Estado, a través de Instituto Nacional de los Deportes, municipalidad y las comunidades para poder aprovechar los recursos materiales, técnicos y económicos en beneficio del desarrollo integral de la población, el lector puede interpretar el presente esfuerzo como el ofrecimiento de una propuesta con una base científica a través de una categorización deductiva y la sistematización de experiencias que, poniendo en tensión/diálogo la realidad actual de la gobernanza en el ámbito deportivo, pueda, por medio de los supuestos teóricos de la dirección estratégica y la hipótesis de lo que podría ser la relación entre el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, municipio y comunidad, aumentar el bienestar general de la población y la participación de las comunidades en el acceso al deporte, actividad física y recreación.

**Palabras clave:** GOBERNABILIDAD, ORGANIZACIÓN DEPORTIVA, SOCIEDAD CIVIL, DESARROLLO COMUNITARIO

1 Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, San Salvador, El Salvador. EMBA en Dirección Estratégica (c). Coordinador Social de Programa en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador. Email: j.juarez@indes.gob.sv

2 Investigador independiente, San Salvador, El Salvador. MBA en Gestión Óptima de Proyectos (c), Investigador Asociado, Centro de Investigación Salud y Sociedad, Universidad Evangélica de El Salvador. Consultor independiente. Email: j.dubon@indes.gob.sv

## Abstract

As the sports environment changes in El Salvador, there is a need to deepen the analysis of the decisions and options that the public administration has to continue the progress of such changes, the improvement of the quality of services and the adoption of Human Rights approaches in the technical and administrative execution of sports. The following essay presents a theoretical proposal of how the State, through the National Sports Institute of El Salvador, the municipality (autonomous entity under public law and its own assets) and the communities should interact in order to take advantage of the material, technical and economic resources for the benefit of the integral development of the population, the reader can interpret the present effort as the offering of a proposal with a scientific base through a deductive categorization and the systematization of experiences that, by putting in tension/dialogue the current reality of governance in the field of sports, can, through the theoretical assumptions of strategic direction and the hypothesis of what could be the relationship between the National Sports Institute, municipality and community increase the general welfare of the population and the participation of communities in access to sport, physical activity and recreation.

**Keywords:** GOVERNANCE, SPORTS ORGANIZATION, CIVIL SOCIETY, COMMUNITY DEVELOPMENT

## Introducción

El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) ha sido un actor clave en la gestión del deporte en el país desde su creación en 1980 (Méndez, Reyes, Santos y Aquino, 2010). Sin embargo, uno de los hitos más significativos en su historia reciente tuvo lugar en 2021, cuando la Asamblea Legislativa reformó los artículos 59 y 153 de la Ley General de los Deportes de El Salvador. Esta modificación otorgó a INDES la exclusividad para el otorgamiento de personalidad jurídica a todas las asociaciones, federaciones y organizaciones deportivas. Como resultado, en ese mismo año se inscribieron 170 asociaciones deportivas (Secretaría de Prensa de la Presidencia, 2021), mientras que aquellas previamente registradas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial debieron trasladar su inscripción al Registro Nacional de Federaciones y Asociaciones Deportivas del INDES.

Este cambio en la realidad asociativa de las entidades deportivas plantea un reto significativo para la gobernanza deportiva en El Salvador. Las organizaciones deportivas, tanto personas jurídicas como naturales, enfrentan ahora el desafío de gestionar su participación en los presupuestos municipales, del gobierno central y de la cooperación internacional. Este escenario evidencia la necesidad de un enfoque integral para garantizar el fortalecimiento del deporte y la participación de la población.

A nivel operativo, las entidades deportivas atraviesan dificultades históricas como la falta de financiamiento, la insuficiente formación del talento humano, la necesidad de capacitación continua de entrenadores y la adecuación de los escenarios deportivos (Cárcamo, 2021). Estas situaciones también impactan a las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)<sup>3</sup>, que enfrentan retos adicionales relacionados con la organización de eventos comunitarios y la falta de una política nacional integral de deporte y recreación. La ausencia de un marco político estructurado no solo ralentiza el desarrollo

<sup>3</sup> Organización comunitaria cuyos estatutos y junta directiva son reconocidos por el Consejo Municipal desde la entrada en vigencia del decreto legislativo número doscientos setenta y cuatro de 1986. Estas organizaciones tienen una gran importancia para la vida social y económica de las comunidades, son las que gestionan o reciben donación, apoyo técnico o logístico debido a su nivel organizacional y factores de entorno, políticos y ambientales.

deportivo, sino que también contribuye a problemas sociales como el aumento de enfermedades crónicas, la desigualdad social y la falta de cohesión comunitaria (Ulloa y Ortiz, 2016)

Para abordar estas problemáticas, este ensayo plantea la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué entidad o lineamiento debe organizar las expresiones deportivas en el país? A partir de esta interrogante, se propone un enfoque basado en la dirección estratégica, un concepto que, según Blacutt (2019), permite tomar decisiones con impacto en la sociedad y gestionar los recursos de manera eficiente. La aplicación de la dirección estratégica ha demostrado ser efectiva en diversos sectores, como lo muestra el estudio de Núñez, Martínez, Ruiz y Palma (2022), en el cual el 82% de 120 empresas encuestadas en distintos rubros utilizaban este enfoque para evaluar procesos y encontrar oportunidades de mejora.

Uno de los principales desafíos en la gobernanza deportiva salvadoreña es identificar el ente responsable de liderar la coordinación entre las distintas organizaciones deportivas y entre las múltiples acciones deportivas que ejecutan otras entidades las cuales están directamente relacionadas a la prestación de servicios a las comunidades en los distritos municipales del país. Una vez establecido este liderazgo, una vez identificada y legitimada esta entidad, es fundamental diseñar mecanismos eficaces de articulación y colaboración en todo el país.

Este ensayo propone a manera de objetivo general, afirmar la necesidad de la implementación de un modelo de gobernanza que fomente la interacción entre organizaciones deportivas comunitarias, autoridades municipales, entidades del Estado e INDES. Como lo ilustra la figura 1. Para lograrlo, se considerarán documentos normativos y herramientas administrativas vigentes, permitiendo un análisis basado en la sistematización de experiencias y en un marco teórico sustentado en la dirección estratégica. De esta manera, como objetivo específico del ensayo se pretende explicar cómo se desarrollaría esa dinamización de la relación entre los distintos actores deportivos y construir un modelo sostenible que permita el crecimiento del deporte en El Salvador, con base en una relación armónica entre INDES, instituciones, municipalidades y las comunidades.

## Figura 1.

*Interacción entre organizaciones deportivas comunitarias, autoridades municipales, entidades del Estado e INDES*



*Nota.* Elaboración propia.

# Conceptos clave para el debate: dirección estratégica, modelos de gobernanza y evidencia empírica

La propuesta de interpretación del argumento de este ensayo es directa: existen barreras que limitan el acceso de las comunidades salvadoreñas al deporte, la recreación, la actividad física y la competencia. Para abordar esta problemática, es esencial fomentar la organización y colaboración entre el gobierno central (representado por el INDES), las municipalidades, otras entidades públicas y las propias comunidades.

Para analizar la situación se debe partir de la premisa que la función democratizadora del deporte en El Salvador choca contra el hecho de que el acceso a actividades físicas y recreativas es actualmente un privilegio para una determinada clase social y estilo de vida, y un reflejo de las fracturas estructurales que atraviesan al país. INDES aborda esta realidad desde un modelo centralista —avalado por reformas legales como la exclusividad en la otorgación de personalidad jurídica a asociaciones (Secretaría de Prensa de la Presidencia, 2021)—, mirando todavía desde una distancia considerable a las comunidades y su práctica deportiva las cuales enfrentan barreras sistémicas para su desarrollo en este campo.

La colaboración y ampliación de la participación debe ser intencional y estar respaldada por un plan estructurado. Dicho plan debe incluir una lógica de administración de recursos, una organización territorial coherente, normas claras para la participación deportiva comunitaria y mecanismos de evaluación de las acciones implementadas. Estos elementos deben derivarse de los principios de la dirección estratégica (Aguilar, 2020; Casate, 2007; Ganga, Viancos y Suárez, 2019; Stassi, 2021) y considerar una visión integral basada en modelos de gobernanza deportiva.

## Situación actual de las entidades deportivas municipales en El Salvador

En junio de 2022, la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa aprobó una modificación al Código Municipal, específicamente en los artículos 4-A y 5. Esta reforma facultó a las alcaldías para destinar fondos institucionales a programas y proyectos deportivos en sus localidades. La intención era clara: el INDES no podía cubrir las necesidades de los 262 distritos municipales<sup>4</sup> sin un marco legal que promoviera la colaboración entre las alcaldías y el instituto.

Sin embargo, esta reforma no garantizó un enfoque integral del desarrollo deportivo. Muchas municipalidades con tradición futbolística priorizaron la compra de categorías en segunda o tercera división, en lugar de diseñar planes municipales que fomentaran el deporte en su conjunto. Esta situación no es responsabilidad directa de la reforma, sino el reflejo de una cultura deportiva limitada que se centra en un solo deporte. Esta dinámica recuerda la época del monocultivo en El Salvador: una fórmula repetitiva que no aprovecha la diversidad de oportunidades.

4 El 22 de julio de 2024 entró en vigencia la Ley Especial para la Reestructuración Municipal con la que, el país pasó de tener 262 municipios a tener solamente 44. Todos los demás se constituyeron distritos municipales.

El párrafo anterior ilustra cómo la compra de categorías o el impulso de un solo deporte, como el fútbol, a nivel municipal puede influir en el desarrollo deportivo local. Sin emitir juicios desproporcionados, Bello Suazo, en una publicación realizada por El Faro (2018) en la red social Facebook, señala ciertos aspectos clave sobre el estado del fútbol en el país:

La historia del fútbol en El Salvador está estrechamente ligada a la coyuntura política, permeada por guerras y proyectos políticos de los funcionarios de turno. La clasificación al Mundial de México 1970, la primera de las dos logradas por el país, fue un hito del que poco se habla, en comparación con el logro de 1982. (párr.1)

Sin embargo, dejando de lado la observación anterior, existen otros problemas relevantes en la gestión del deporte a nivel municipal. Uno de los más visibles es la financiación insuficiente, que limita los fondos asignados a los programas deportivos. Esta restricción afecta directamente el mantenimiento de instalaciones, la compra de equipamiento y la organización de eventos deportivos y recreativos (Tipping, 2023). Otro desafío importante es la contratación de personal capacitado para gestionar y ejecutar estos programas (Northwest Missouri State University, 2021). Finalmente, la construcción, renovación y mantenimiento de la infraestructura deportiva municipal también enfrenta dificultades significativas.<sup>5</sup>

### **Importancia del deporte para el desarrollo comunitario**

Es importante destacar que una buena gestión municipal del deporte contribuye significativamente al bienestar general de la población. Si bien este artículo podría centrarse en los beneficios del deporte para la salud respaldados por amplia evidencia, el enfoque principal reside en el papel del deporte como un fenómeno social con una misión renovada en la sociedad salvadoreña actual. Sobre todo, por su alto impacto en las comunidades tanto rurales como de la zona urbana.

Muestra de lo anterior es la revisión del panorama actual de la política pública deportiva en El Salvador la cual no escapa a la lógica de la desigualdad espacial. En San Salvador, colonias de alto ingreso como Escalón o Santa Elena cuentan con polideportivos privados, mientras en asentamientos precarios como se muestra en la figura 2, en la Comunidad Iberia, los niños juegan fútbol en calles.

Esta geografía del privilegio no es neutral: responde a una histórica concentración de recursos en zonas urbanas influyentes, ignorando a periferias rurales e indígenas. Como demuestra Martínez Aguado (2013), en países con alta fragmentación social, “la infraestructura deportiva se convierte en un marcador de estatus, no en un bien común”. El caso de El Salvador es emblemático: el 80% de los complejos deportivos con estándares internacionales se ubican en municipios gobernados por partidos oficialistas, según datos de la Dirección de Reconstrucción del Tejido Social (2023).

Desde 2022, el número de personas encarceladas ha aumentado en más de 70,000 debido a la extensión del Estado de Excepción en el país (Observatorio Universitario de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2024) con el objetivo de aumentar la seguridad de las personas. Sin embargo, esta medida debería ser solo una parte de la solución. Es fundamental complementar esta acción con un plan global que ofrezca a la juventud alternativas para el uso

<sup>5</sup> Se recomienda a las personas que lean este ensayo y que deseen profundizar en los retos de la gestión deportiva municipal no solo en El Salvador sino en toda la región de Iberoamérica, el libro: La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica de Daniel Martínez Aguado (2013).

constructivo de su tiempo y oportunidades concretas de desarrollo para la población en general.

## Figura 2.

*Niñez jugando fútbol en una comunidad urbana de la capital de El Salvador*



*Nota.* Fotografía realizada en la Comunidad Iberia de San Salvador conocido por la presencia de pandillas. La policía calcula que el 80% de habitantes tenían relaciones con las estructuras delincuenciales hasta la entrada en vigencia del Estado de excepción en 2022. Foto. Mauro Arias.

En este contexto histórico, el deporte debe desplegar todo su potencial como herramienta de cohesión social (Herrera, 2021; Huerta et al., 2020), transformación positiva de la personalidad (Coakley, 2011) y fortalecimiento del tejido social (Ulloa y Ortis, 2016). Además, puede fomentar la organización comunitaria para mantener a niños y niñas en la escuela (Eime, Young y Harvey, 2013) y enseñar habilidades transferibles y valores universales. Este es un argumento sólido para promover una articulación interinstitucional, intersectorial y estratégica entre actores beneficiarios y entidades obligadas, a fin de poner a disposición de la población los servicios del Estado. La importancia de esta articulación radica en impactar a toda la población salvadoreña, con especial énfasis en quienes enfrentan mayores dificultades para acceder a actividades deportivas y recreativas.

## Propuesta de modelo de gobernanza

Los elementos que se han traído a la discusión sobre la responsabilidad y pertinencia de los actores no terminan de construir la propuesta, la evidencia anterior muestra que la identificación de una figura o entidad líder en el modelo de gobernanza deportiva es determinante para asegurar que se está abordando el problema desde una perspectiva de la dirección estratégica. En este caso, es el INDES quien debe asumir el rol de ente rector. Como afirman Odriozola, Romero y Fornés (2023): *el papel del liderazgo es llevado a cabo por el sector público*. Su responsabilidad como referente y actor que toma la iniciativa en este proceso debe ser la de coordinar y supervisar todas las acciones deportivas, asegurando, en primer lugar, una correcta asignación de recursos y fomentando la colaboración entre las municipalidades y las comunidades.

El INDES debe establecer un marco normativo claro que oriente a las asociaciones comunitarias y deportivas. Este marco ideal debe fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, definir los mecanismos de colaboración, sus alcances y limitaciones, así como establecer formas de

autorregulación y administración.

Además, como entidad líder, INDES debe desempeñar un papel fundamental en la capacitación y el desarrollo profesional de los gestores deportivos locales, fortaleciendo sus capacidades organizativas a nivel comunitario. Todas las necesidades identificadas en un esfuerzo diagnóstico deben ser atendidas. Este liderazgo debe centrarse en la creación de alianzas estratégicas entre diversos actores, promoviendo una cultura de cooperación y compartición de recursos.

El INDES debe implementar mecanismos claros de monitoreo y evaluación continua. Esto permitirá ajustar las estrategias a las necesidades emergentes y responder a la naturaleza metodológica de la tarea, que requiere una visión estratégica para administrar el presente y crear el futuro (Blacutt, 2019). Un modelo de gobernanza eficiente también depende de la capacidad del ente rector para articular una visión compartida y movilizar a las partes interesadas hacia objetivos comunes. En última instancia, el objetivo debe ser maximizar el impacto positivo del deporte en el desarrollo integral de la población salvadoreña, fomentando la salud, la cohesión social y el acceso equitativo a actividades recreativas y competitivas.

Para poner en acción esta visión estratégica, INDES debe crear una subunidad o departamento especializado, dotado de presupuesto y personal calificado no solo del campo de la Educación Física, Deporte y Recreación sino también del campo de las Ciencias Sociales. Las primeras acciones de esta unidad deberían orientarse a identificar las necesidades de las comunidades en términos de actividad física, deporte, recreación y competencia. Esta investigación debe proporcionar información detallada sobre las condiciones sociales, físicas, de salud, infraestructura e historia de las comunidades.

Una muestra inicial de liderazgo sería el establecimiento de una alianza intersectorial con las instituciones involucradas. Este trabajo colaborativo debería enfocarse en crear un órgano operativo para el desarrollo del deporte comunitario, con capacidad para agilizar la toma de decisiones. La Figura 3 ilustra la estructura propuesta para esta colaboración estratégica.

### Figura 3.

*Propuesta de primer órgano de trabajo para el desarrollo del deporte comunitario*



*Nota.* La articulación de estas instituciones evitará la duplicidad de esfuerzos facilitando la coordinación interinstitucional elevando la calidad de los servicios. Elaboración propia.

Ya se ha abordado cuales son las instituciones que deben participar en la fase de inmersión en la realidad. Esta etapa implica la recolección de información para dimensionar las necesidades y establecer proyecciones y limitaciones en la fase de planificación. Sin esta articulación inicial, el proyecto del ente rector se vería limitado desde su inicio al no poder reunir la información diagnóstica necesaria.

Para convocar y coordinar a estas instituciones, es fundamental considerar los marcos normativos que respaldan su vinculación con el binomio “deporte-comunidad”. Por ejemplo, el artículo 175 de la Ley Crecer Juntos establece que el Instituto Crecer Juntos debe articular y proveer servicios de atención integral para la primera infancia, fomentar el fortalecimiento familiar y promover alianzas estratégicas para el desarrollo integral. Asimismo, el artículo 4 de la Ley del Sistema Nacional de Integración señala que la Dirección Nacional de Integración debe generar programas e iniciativas para reducir la violencia y la pobreza en El Salvador.

Las alcaldías municipales también son actores clave, conforme a los artículos 4-A y 5 de la legislación correspondiente. Otras instituciones que deben integrarse incluyen la Dirección de Reconstrucción del Tejido Social y el Ministerio de Educación, cuya trayectoria en la promoción de la actividad física está respaldada por la Ley General de Educación y su reglamento. Finalmente, el Ministerio de Salud también tiene un rol relevante, según el artículo 241 del Código de Salud, que establece su responsabilidad en la relación deporte-comunidad.

Los mecanismos de colaboración entre instituciones son aspectos relativos a la administración y liderazgo institucional de cada entidad, sin embargo, la figura orientadora del proyecto debe poseer no solo la capacidad de entender la problemática a resolver sino también las limitaciones de cada parte implicada. Este reconocimiento, de actores públicos, privados y la comunidad es un aspecto relevante del cual hace mención Cucaita (2019) cuando afirma que entender la comunidad “pasa por saber que instituciones están involucradas en la vida de la comunidad”.

Para articular los pasos metodológicos de la construcción del diagnóstico se debe tomar en cuenta la figura 4, que expone los pasos desde la convocatoria interinstitucional hasta la generación del primer gran producto: el diagnóstico de necesidades y oportunidades deportivas de las comunidades en El Salvador, este instrumento que se podría denominar el “comdeportes” se conocería como la línea de base de todas las iniciativas deportivas del país, el ente rector poseería así un mapa de los deportes, lugares físicos, cantidad de personas beneficiadas, indicadores y su nivel de cumplimiento en todos las entidades participantes (incluidas las comunidades) y nivel de presupuesto ejecutado en conjunto y de cada entidad.

**Figura 4.**

*Pasos para la creación del diagnóstico de necesidades y oportunidades deportivas de las comunidades en El Salvador (comdeportes)*



*Nota.* Elaboración propia

## Conclusiones

La incorporación de una perspectiva estratégica en la gestión deportiva municipal y comunitaria requiere una coordinación efectiva entre el INDES, las municipalidades y las comunidades. Desde 2021, la reforma del Código Municipal y la capacidad de INDES para otorgar personalidad jurídica han representado avances realmente significativos en la gobernanza deportiva. Sin embargo, es necesario que se adopte un enfoque más estratégico para enfrentar desafíos como la desconexión, la falta de comunicación y el desfinanciamiento.

El INDES debe asumir un rol de liderazgo mediante la coordinación y supervisión de acciones, la promoción de la transparencia y el fortalecimiento de la colaboración. Esto implica establecer un marco normativo claro que permita la flexibilidad y la iniciativa de las entidades involucradas, capacitar a gestores deportivos y fomentar alianzas estratégicas que movilicen a todos los actores hacia objetivos comunes.

El deporte en El Salvador no es un “espacio aparte”: es un campo en donde se libran luchas por el poder, los recursos y la representación. Para que deje de ser un espejo de la exclusión y se convierta en un puente hacia la equidad, se requiere más que reformas legales.

Es necesario problematizar el rol del ente rector en la reproducción de jerarquías y exigir políticas que prioricen el acceso de las mayorías, no los intereses de minorías. La implementación de un modelo de gobernanza deportiva requiere no solo un liderazgo decidido del INDES, sino también la capacidad de articular una visión compartida. Su éxito dependerá de mecanismos efectivos

de control, comunicación, toma de decisiones, monitoreo y evaluación continua para ajustar las estrategias según las necesidades emergentes.

La creación de una subunidad especializada dentro del INDES, con presupuesto y personal capacitado, es un paso crucial. Esta unidad debe llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo que contemple aspectos sociales, físicos, de salud, infraestructura e historia de comunidad. Una muestra inicial de liderazgo sería articular una alianza intersectorial con el Ministerio de Educación, la Dirección Nacional de Integración y las alcaldías municipales. Este enfoque garantizará que las políticas deportivas no solo fomenten el desarrollo físico, recreativo y competitivo, sino que también actúen como herramientas de cohesión social, mejorando la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo integral de la población salvadoreña.

## Referencias

- Aguilar, M. C. (2020). Gestión estratégica en los centros de investigación de la Universidad Nacional de Asunción. *Revista Población y Desarrollo*. 26(51), 20 - 25.
- Aguado, D. M. (Ed.). (2013). *La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.L.
- Blacutt, J.A. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas*, 22(43), 135-148.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 15(6), 1-35.
- Cucaita, R. (2019). Impacto de la gobernanza internacional y nacional en el deporte: una mirada actual. *Revista Actividad Física y Deporte*. 5 (2), 96-119.
- Cárcamo, R. (2021, 19 de enero). Federaciones salvadoreñas se quejan por reducción de presupuesto para el deporte por parte de diputados. *Diario El Salvador*. <https://www.elsalvador.com>
- Coakley, J. (2011). Youth Sports: What Counts as "Positive Development?" *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 306–324. <https://doi.org/10.1177/0193723511417311>
- Eime, R.M., Young, J.A. y Harvey, J.T. (2013). Una revisión sistemática de los beneficios psicológicos y sociales de la participación en el deporte para niños y adolescentes: desarrollo informativo de un modelo conceptual de salud a través del deporte. *Revista internacional de nutrición conductual y actividad física*, 10 (98).
- El Faro (2018, 19 de julio). *El Mundial según... Gregorio Bello Suazo* [publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=1712872295432472>
- Ganga, F.; Viancos y P.; Suárez, W. (2019). Publicaciones académicas que utilizan los conceptos de gobernanza y administración en revistas del ámbito de las Ciencias del Deporte. *Journal of Sport and Health Research*. 11(2), 165-178.
- Herrera, M. (2021). Las ciencias sociales y las políticas públicas para el desarrollo rural en Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (6), 640-650.
- Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G. y Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad: El caso de una universidad estatal chilena. *Información tecnológica*, 31(2), 253-266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>

- Méndez, S.; Reyes, K.; Santos, G. y Aquino, G. (2010). *Estudio del protocolo del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES)*. [Tesis de grado. Universidad Dr. José Matías Delgado]. <https://es.slideshare.net/slideshow/manual-de-protocolo-para-el-indes/6178692>
- Núñez, W.N.; Martínez, C.R.; Ruiz, C.P.; y Palma, H.H. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información Tecnológica* 33(6), 145-156.
- Northwest Missouri State University [NMSU]. (2021, 27 de octubre). *Ethical Challenges and Practices in Sports Management*. Northwest Missouri State University. <https://bit.ly/3NgcSp2>
- Observatorio Universitario de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. (2024). *Informe anual 2023. El estado de los derechos humanos en El Salvador*. <https://drive.google.com/file/d/1PQcEjq0NA9J9v3XmqNyYSb5ovg2h95Mx/view>
- Odriozola, S., Romero, K. y Fornés, R. (2023). Gestión deportiva comunitaria: una propuesta para Cuba desde la visión del emprendimiento social. *Economía y Desarrollo*, 167(1, Esp.), e6. Dirección de Publicaciones Académicas de la Universidad de La Habana (Editorial UH). <https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>
- Stassi, H.M. (2021). Definición de sujeto en la formalización de los procesos organizacionales. *Journal of Management & Business Studies* 3(2), 1-22.
- Secretaría de prensa, Presidencia de la República de El Salvador. (2021, 15 de marzo). *Gobierno inscribe a 170 asociaciones deportivas en el Instituto Nacional de los Deportes, incluyendo a la Federación Salvadoreña de Fútbol*. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-inscribe-a-170-asociaciones-deportivas-en-el-instituto-nacional-de-los-deportes-incluyendo-a-la-federacion-salvadorena-de-futbol/>
- Tipping, M. (2023, 2 de junio). *Trends in Parks & Recreation 2023*. Recreation Management Magazine. <https://recmanagement.com/articles/153715/trends-parks-recreation-2023>
- Ulloa, R., y Ortís, L. (2016). Exclusión social y deporte. *Investigación económica*, 75(297), 155–168. <https://www.jstor.org/stable/43940392>