



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**  
**ESCUELA DE CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO**  
**DEPORTIVO**

TESINA DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

**TÍTULO DE TESINA:**

“DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA PARA LA MASIFICACIÓN DEL  
FÚTBOL FEMENINO POR LOS ENTES FEDERATIVOS EN RIOBAMBA  
URBANO PERIODO 2010”

**AUTORA:**

DAYSI DE LOURDES ASHQUI L.

**TUTORA:**

MsC. MARTHA GUERRERO

**TUTOR METODOLÓGICO:**

Dr. Mario Reinoso

Riobamba - Ecuador

2011



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE SALUD  
ESCUELA DE CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO  
DEPORTIVO**

En la ciudad de Riobamba con el tema: “DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA PARA LA MASIFICACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO POR LOS ENTES FEDERATIVOS EN RIOBAMBA URBANO PERIODO 2010”. **Ante el Tribunal.**

**Presidente.....**

**Nota.....**

**Miembro .....**

**Nota.....**

**Miembro .....**

**Nota.....**

**Nota Final.....**

**DERECHOS DE AUTORÍA:**

Yo Daysi Ashqui  
soy responsable de todo el  
contenido de este trabajo  
investigativo, los derechos  
de autoría pertenecen a la  
Universidad Nacional de  
Chimborazo

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Chimborazo, a cada ser humano que ha dejado huella en mí y ha colaborado para mi crecimiento tanto en el ámbito personal como profesional; en especial a Dios por brindarme la fortaleza para seguir caminando en los momentos en que se me ha hecho pesado el levantar mis pies para continuar, y a mi familia que ha sido testigo de mi esfuerzo constante para la consecución de mis sueños.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis Padres por todo el sacrificio realizado para poder culminar con este objetivo y a mis sobrinos que me han brindado la fortaleza para seguir adelante en especial a Damián y Alexis.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como prioridad fundamental establecer un proceso integral para la Dirección y Gestión Deportiva para la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010, además la gestión de los mismos y de programas que posibiliten la promoción del fútbol femenino, ya que en esta investigación tratamos de que los dirigentes deportivos pongan su mirada, su eficacia y eficiencia en fomentar este deporte, en este sentido no solo las Instituciones, Dirigentes deportivos, Rectores de nuestro deporte, sino también todas aquellas personas que aspiren a ocupar los cargos debemos considerar nuevos retos para transformar desde este perfil una realidad Social que vive nuestra ciudad con respecto al tema de la Dirección y Gestión para la masificación del fútbol femenino, por lo que el presente trabajo investigativo se fundamenta en el positivismo ya que se plantea una hipótesis la misma que es expuesta para obtener conclusiones que permitan el mejoramiento de lo propuesto, para lo cual se ha utilizado el método Deductivo- Inductivo con un procedimiento Analítico – sintético ya que se ha llegado a sintetizar los diferentes factores que intervienen en la Dirección y Gestión Deportiva en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano, el tipo de investigación que se aplicó es la Descriptiva - Explicativa, el diseño de investigación que se aplicó es de Campo no experimental ya que analizamos y describimos los fenómenos que intervienen en esta investigación, la metodología que se ha utilizado en esta investigación será muy favorables ya que hemos podido indagar que existen diferentes factores exógenos que inciden negativamente en la masificación del fútbol femenino ya que en la ciudad de Riobamba hace falta crear un modelo de Dirección y Gestión Deportiva para planificar, organizar, impulsar coordinar, ejecutar y evaluar la masificación del fútbol femenino ya que si sembramos ahora mañana cosecharemos.

## SUMMARY

This research work is top priority to establish a comprehensive process for Management and Sports Management for Women's Football Overcrowding by federal entities in urban Riobamba period 2010, and the same management and programs that facilitate the promotion of women's football in this research as we try to put their sports leaders look, its efficiency and effectiveness in promoting the sport, in this sense not only the institutions, sports leaders, Presidents of our sport, but also all those who aspire to fill the posts we consider new challenges to transform from the profile a social reality that our city lives on the topic of Leadership and Management for mass women's football, so this research work is based on positivism as raises a hypothesis that is exposed to the same conclusions that allow for improving the proposal, for which we have used the deductive-inductive method with an analytical procedure - synthetic as it has come to synthesize the various factors involved in Management and Sports Management Overcrowding in Women's Football by the federal entities in Riobamba city, type of applied research is descriptive - explanatory, the research design was applied field is no longer experimental, and to analyze describe the phenomena involved in this research, the methodology that was used in this research will be very favorable as we could ascertain that there are several exogenous factors that adversely affect the mass of women's football as in the city of Riobamba need to create model and Sports Management Department to plan, organize, promote, coordinate, execute and evaluate the mass of women's football and if we sow now will reap tomorrow.

# ÍNDICE

## PAGINAS PRELIMINARES

CARATULA	
HOJA DE CALIFICACIÓN.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
SUMARY.....	vi
ÍNDICE.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPITULO I..... 2

1.-PROBLEMATIZACIÓN.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3

## CAPITULO II..... 5

2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL.....	5
2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	5
2.2.1 PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.2.1.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	5

2.2.1.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU EVOLUCIÓN.....	6
2.2.1.3 NIVELES DE ESTRATEGIA.....	7
2.2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.2.3 REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.2.5 VISIÓN.....	20
2.2.6 MISIÓN.....	28
2.2.7 MATRIZ FODA.....	30
2.2.8 TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR.....	34
2.2.9 GESTIÓN DEPORTIVA.....	37
2.2.10 MASIFICACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO.....	38
2.2.11 DEPORTE ESCOLAR.....	39
2.2.12 DEPORTE FORMATIVO.....	46
2.2.13 DEPORTE COMPETITIVO.....	51
2.2.14 CLUBES DEPORTIVOS.....	52
2.2.15 EL FÚTBOL FEMENINO.....	53
2.2.16 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO.....	54
<b>2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....</b>	<b>58</b>
2.4.- HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	60
2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	
HIPÓTESIS.....	61
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>62</b>
<b>3 MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>62</b>
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO.....	62
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62

<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>63</b>
<b>ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El deporte como es un fenómeno cultural, social, económico y político en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector poblacional, los altos recursos destinados para su funcionamiento, la falta de dirección y gestión deportiva a la masificación del fútbol femenino, la ampliación de nuevas tecnologías obliga a pensar en la manera en que se administra, se gerencia y se gestiona la actividad deportiva y su trascendencia para el desarrollo del país y que ha sido motivo de esta investigación.

El desarrollo de la ley del Deporte, Educación Física y Recreación que plantea en su espíritu la descentralización de la gerencia deportiva de los Dirigentes federativos, se hace necesario que cada dirigente deportivo tenga la posibilidad de repensar en la Planificación, Organización, coordinación y dirección en consonancia con las demandas de la sociedad y con la disponibilidad de los recursos para que estas puedan ser entendidas. En este sentido el propósito de esta investigación es el de brindar herramientas teóricas y prácticas para que nuestros dirigentes emprendan un camino hacia la reflexión y reformulación del accionar de nuestras instituciones para que se interesen por masificar al fútbol femenino en Riobamba urbano.

El proceso integral para la masificación del fútbol femenino en Riobamba urbano concibe no solo la constitución, mantenimiento y conservación de instalaciones sino también la gestión de los mismos y de programas que posibiliten la promoción del fútbol femenino, ya que en esta investigación trataremos de que los dirigentes deportivos pongan su mirada, su eficacia y eficiencia en fomentar este deporte, igualmente creemos es de vital importancia tomar en cuenta las características de la población (numero de habitantes, distribución piramidal por sexo, biotipo deportivo), las instalaciones, objetivos de las instalaciones (deporte formativo, recreativo social, comunitario, profesional, lúdico, los programas que allí se ofrecerán como escuelas de iniciación y formación deportivas las cuales servirán para la mejor dirección y gestión deportiva que esta a cargo de sus diferentes dirigentes deportivos.

## **CAPITULO I**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1.- PROBLEMATIZACIÓN**

##### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

EL fútbol es considerado el deporte más bello del mundo. Es el mas conocido y practicado del globo terráqueo y esta siendo utilizado junto a otras por lo que consideramos también que el fútbol es el deporte importante en el Ecuador y específicamente en la ciudad de Riobamba y las mujeres se ha ido posicionando en su practica a pesar de las pocas oportunidades debido a la falta de apoyo y compromiso por parte de las autoridades locales de este deporte.

Los obstáculos y barreras no impidieron que en la década de los 80`grupos de mujeres practicasen el fútbol en formas recreativa, si bien el fútbol femenino fue reconocido por la Federación Internacional de Fútbol hace más de una década aun hay en la actualidad se toma poco en serio por parte de los Dirigentes Deportivos, no existiendo ningún compromiso por integrar realmente a las mujeres a la familia del fútbol, como tampoco existe un planificación estratégica para el fomento de esta disciplina.

Hoy la administración pública deportiva abre un escenario en el, mundo laboral de los educadores Físicos y de los profesionales de deporte hacia este nuevo perfil.

La dinámica que se gasta en el deporte público y privado genera discusión en torno al manejo, tenencia, acciones pragmáticas y direccionamiento de eventos deportivos, instalaciones deportivas, asunto que a juicio de otros pone en riesgo la dinámica del deporte específicamente de la masificación del fútbol femenino.

Lo que se evidencia en estas tenciones es un nuevo modelo de la gestión deportiva de los Dirigentes federativos de Riobamba Urbano, para el cual muchos de nosotros y en particular las entidades deportivas como responsables formadores del recurso humano que enfrenta esta oportunidad, no esta preparada.

En este sentido no solo las instituciones, Dirigentes deportivos, rectores de nuestro deporte, sino también todas aquellas personas que aspiren a ocupar los cargos debemos considerar nuevos retos para transformar desde este perfil una realidad Social que vive nuestra ciudad con respecto al tema de la dirección, gestión para masificación del fútbol femenino.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la Dirección y Gestión Deportiva incide en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Determinar cómo la Dirección y Gestión Deportiva incide en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Indagar si existen entidades deportivas donde sus dirigentes motiven esta práctica deportiva
- ❖ Determinar cuáles son los factores que se debe tomar en cuenta para la Dirección y Gestión Deportiva para implementar la masificación fútbol femenino.
- ❖ Establecer que papel desempeña las entidades deportivas en la masificación del fútbol femenino.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En esta investigación que esta relacionada con la Dirección y Gestión deportiva para la masificación del fútbol femenino por parte de los entes federativos en Riobamba Urbano, nos servirá de mucha ayuda y beneficio para las nuevas generaciones, para lograr trascender en fútbol femenino y que sirva como apoyo para esas nuevas deportistas.

Es así como una situación que aparentemente pudo haber sido traumática hoy se convierte en una oportunidad para los dirigentes deportivos en la posibilidad de reflexionar este tipo de fenómenos, es una oportunidad para los ciudadanos que

experimentan los beneficios del desarrollo, una oportunidad para las instituciones que puedan llegar a coordinar esfuerzos, recursos y una oportunidad para los nuevos gestores de escenarios deportivos, oportunidades todas ellas, que demandaran de un esfuerzo de los actores para conciliar el desarrollo del fútbol femenino.

De ahí que esta investigación acerca de la práctica del fútbol femenino permita en las mujeres, desde una actitud de autoconciencia, hacer un reconocimiento de si mismas y, una vez afirmadas como sujetos, abran el espectro de potencialidades como seres capaces de resolver problemas, de tomar decisiones autónomas, de entenderse, de actuar libremente disfrutando de lo que hacen y de ser críticas y autocríticas frente a diversas situaciones y así lograr que los diferentes dirigentes deportivos tanto provinciales, cantonales y parroquiales se motiven y trabajen en la dirección y gestión deportiva en la masificación del fútbol femenino del cantón Riobamba y lograr integrar realmente a las mujeres en la familia del fútbol, por lo que procuramos que debemos conseguir que exista un plan estratégico para el fomento de esta disciplina deportiva. Así puedo decir que será de gran ayuda para que las federaciones deportivas acepten e integren en su ideario, en sus fines la filosofía del “deporte para todos” y colaboren con las diferentes Administraciones en el desarrollo de la misma, sobre todo con el fútbol femenino.

## CAPITULO II

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL:**

Dirección y gestión Deportiva de los Entes Federativos para la Masificación del fútbol femenino implica concebir el complejo deportivo o recreativo no solo como una estructura lógica sino como sistema integral al cual podríamos definir como un proceso de modernización administrativa en el que se busca la optimización de los recursos mediante la articulación de los actores.

El proceso integral para la masificación del fútbol femenino en Riobamba Urbano concibe no solo la constitución, mantenimiento y conservación de instalaciones sino también la gestión de los mismos y de programas que posibiliten la promoción de una cultura deportiva ciudadana

El presente Trabajo investigativo se fundamenta en el positivismo ya que se plantea una hipótesis la misma que será demostrada para obtener conclusiones que permitan el mejoramiento de lo propuesto.

#### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Podemos decir que no existen investigaciones específicamente acerca de la Dirección y Gestión en la masificación del fútbol femenino en Riobamba urbano, ya que la mayoría de la población a fijado su mirado solamente en el deporte masculino sin darnos cuenta que una investigación acerca de este tema será de mucha ayuda tanto para instituciones deportivas como para entrenadores y la sociedad en general.

##### **2.2.1 PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

###### **2.2.1.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Estrategia: Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas las políticas y planes esenciales para lograrlos. Trata de servir de impulsora de acciones

Planificación estratégica: Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico entre

estos 2 elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa. (JARAMILLO José Carlos 1992 "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management).

### **2.2.1.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU EVOLUCIÓN**

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en la empresa y en formular e implantar una estrategia.

Determinación de cuatro componentes básicos:

- a) Ámbito o campo de actividad en el que se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa.
- b) Capacidades o competencias distintivas.
- c) Ventajas competitivas.
- d) Sinergia

#### **Evolución de la dirección estratégica**

La estrategia y la planificación estratégica surgen en los años 60. La dirección estratégica englobando toda la problemática de la estrategia, teniendo en cuenta variables que la planificación estratégica no tenía en cuenta. (MORRISEY George [1993]. "El pensamiento estratégico"./Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.)

#### **FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

a) Análisis estratégico: análisis de tres elementos:

- Entorno
- Recursos de la organización (influencia internas, puntos fuertes y débiles)

b) Formulación:

- Generación de opciones estratégicas
- Evaluación de las opciones
- Selección de la estrategia

c) Implantación: Puesta en práctica de la estrategia definida, especificando las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y en los diferentes niveles organizativos.

d) Control

(FERNÁNDEZ Sánchez, E. y FERNÁNDEZ Casriego, Z. (1988): Manual de dirección estratégica de la tecnología. Barcelona: Ed.Ariel.)

### 2.2.1.3 NIVELES DE ESTRATEGIA

En una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de dos niveles de estrategia, pues el desarrollo de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho más imperativo dada la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente indispensables, deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

Cuando se trata de una empresa diversificada, ésta se concibe como un conjunto de actividades o negocios, y además de los dos niveles anteriores es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades. Veamos, pues, ahora las características de esos tres niveles posibles de la estrategia empresarial.

- **Estrategia global o "estrategia de empresa"**. A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. En este nivel de estrategia cobran mayor importancia relativa el primer y segundo componentes, al tratarse se acorta el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito de actuación.

- **En un segundo nivel está la "estrategia de negocio".** Esta se hace necesaria en las empresas multiactividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, en vez de simples negocios, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, o sea, para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente ya que se integra en la estrategia de la empresa. A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componentes. En el cuarto componente se pone el énfasis en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.
- **En el tercer nivel está la "estrategia funcional".** A este último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad (producción, marketing, finanzas, etc) o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto, este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. (NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1996): "La dirección estratégica de la empresa". Madrid: Ed. Civitas).

### 2.2.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Como ya lo hemos mencionado antes, existe una gran diferencia entre Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica y por esto nos gustaría definir un poco más ambos conceptos para visualizar mejor las diferencias. Hasta ahora la mayoría de los autores han hablado de Gerencia Estratégica, sin embargo, algunas personas no hemos querido usar el nombre de Gerencia Estratégica sino el de Gestión Estratégica, por

una sencilla razón, la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia. La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo.

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

Esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La Gestión Estratégica puede ser vista como:

“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Es la palabra permanentemente la que le da sentido de continuidad. Cuando utilizamos la palabra proyecto lo hacemos como un proceso puntual, que se realiza al

principio, buscando con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que el proceso se haga permanente.

La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro “En busca de la Excelencia” manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos la Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

En la gestión estratégica se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales. (FRED R. David, “LA GERENCIA ESTRATEGICA”. Colombia, Junio, 1994. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión)

## **DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Si bien la gestión estratégica, al igual que la planificación estratégica coinciden en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, como para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar, existen algunas importantes

diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la gestión estratégica siempre involucra de alguna manera algunos aspectos importantes de Planificación Estratégica, pero su alcance tiene un ámbito de mayor alcance.

A continuación, deseamos mostrar algunas diferencias existentes entre los procesos de planificación estratégica y lo que significa la gestión estratégica, con el fin de poder obtener un mejor conocimiento de estos dos conceptos:

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.
- Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.
- La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.
- Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.
- Es centralizada e impuesta y desde el poder central.

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.

- La flexibilidad la da quien elabora el plan.
- Estrategias son responsabilidad del poder central.
- Es fundamentalmente Adaptativa.
- Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada.
- Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.
- Orientada al contenido (el Plan).
- Permite Gerenciar.
- La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
- Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.
- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
- Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al Proceso (la Gestión).
- Permite Liderar.

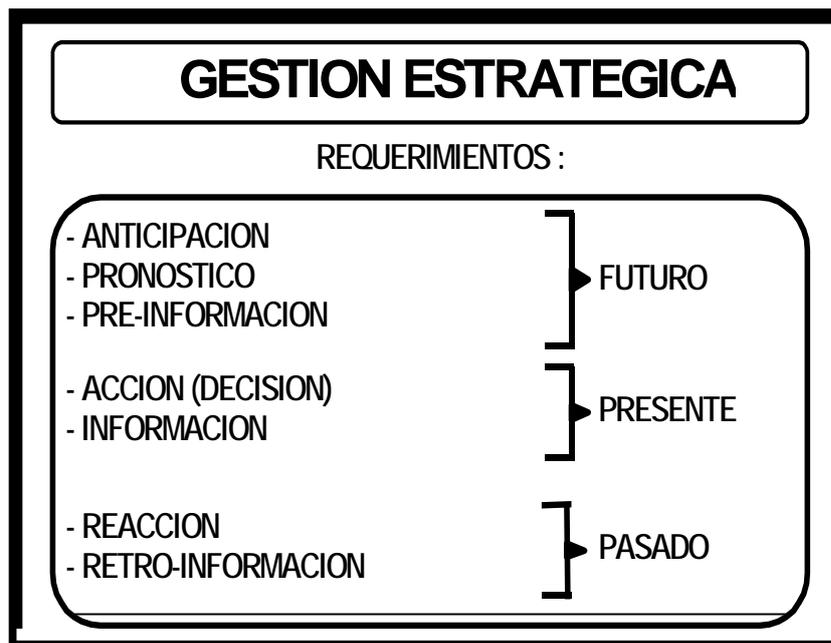
El foco humano de la Gestión Estratégica, basado en el Poder de la Gente, nos lleva a definir las bases que requiere dicho proceso.

### **2.2.3 REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Para conocer los requerimientos de la Gestión Estratégica, hemos querido conceptualizarlos a través del manejo de los tres estados del ser humano: pasado, presente y futuro.

Cuando hablamos del pasado los elementos de la gestión estratégica que nos enlazan con él son: la reacción y la retro-información.

En este caso la Gestión Estratégica tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver como van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.



En el caso del presente lo que se requiere son acciones y decisiones. Para ello requerimos información. Información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas nos pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización y cada uno de nosotros tengan respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar del tercer estado, el futuro, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre-información.

Sobre el pronóstico es mucho lo que se ha hablado, sin embargo el pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo aún cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados. Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico.

El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a

cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”. Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos.

Recordando la frase de Kettering, me interesa el futuro porque en él pasaré el resto de mi vida, decimos que todas estas cosas que hemos hablado son importantes, porque posiblemente van a pasar en el futuro, que es hacia donde vamos y nos interesa, porque ese es el sitio donde vamos a vivir y si vamos a vivir allí, debemos participar en el diseño de él. Esto es como la casa donde vamos a vivir en el futuro.

Las tendencias mencionadas deberían ser un punto de reflexión importante para saber que debemos hacer para cambiar y como dice Barker pasar del paradigma de “si lo veo lo creeré” al de “si lo creo lo veré”.

Debemos comenzar a creer que podemos hacer las cosas, creer en nuestra capacidad, confiar en nuestra forma de hacer las cosas y en nuestra forma de interactuar con el mundo, para que podamos cambiarlo de una manera efectiva, si no difícilmente lo vamos a lograr.

En cuanto a la anticipación podemos decir que la organización proactiva es la que anticipa. Anticipar no es pronosticar, no es adivinar y no es predecir. Hay que aclarar muy bien, porque muchos piensan que anticipación tiene que ver con adivinar el futuro; nada de lo que hemos dicho sobre las tendencias es producto de adivinanzas, estas tendencias que hemos mencionado son producto de la observación y el análisis de lo que han sido las características del mundo en los últimos años. Cuando se habla de anticipar, hablamos de ejercer acciones a priori para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo.

El pronóstico si es un proceso pasivo; podemos hacer un pronóstico de que va a pasar algo y vamos a llegar a tal punto, por ejemplo, el dólar estará a finales del año tal a X cantidad; ésto es un pronóstico, pero lo único que se dice es que el dólar llegará hasta ahí, sin embargo,... ¿qué hacemos?, ¿Nos ponemos a llorar porque va a haber más inflación?. En este caso no hay ninguna acción, por lo tanto no es anticipación, pero,

¿Cuál es la diferencia?

Veamos un ejemplo de anticipación con este mismo caso: da la impresión de que la tendencia del dólar es que siga subiendo, hasta llegar a X cantidad al llegar el momento tal, debemos saber que hacer para evitar (o contribuir) a que llegue allá; ¿qué tenemos que hacer?, ¿Cómo influir en el entorno para modificarlo o acelerarlo?. Responder a estas preguntas e iniciar las acciones es anticipar.

Un problema que tiene el pronóstico, es que a veces es autopredictivo; si uno pronostica algo y ese pronóstico se convierte en la meta, entonces todo el mundo actúa para que la meta se cumpla. Si se piensa que el dólar va a estar a una compensación X en un momento dado, todos comenzamos a comprar dólares, previendo el aumento y esto hace que se cumpla la predicción. Al final todo el mundo dice “lo dijimos, sabíamos que eso iba a ocurrir”. Lo que pasa simplemente, es que al establecer el valor del dólar en la cifra X y trabajar todos para eso, la convertimos en una predicción y esta se cumple porque la hicimos cumplir. El pronóstico es una herramienta más para la Gestión Estratégica y solo sirve para anticipar, cuando al pronóstico le sigue la acción gerencial. De no haber dicha acción, estamos en presencia de un simple acto de futurología.

El concepto de anticipación es diferente ya que la anticipación no es fatalista. Si vemos una tendencia y esa tendencia no nos interesa, debemos ver como hacer para revertirla. Pero si esa tendencia es de nuestro interés, debemos ver como lograr que se generalice, como actuar dentro de ese nuevo modelo y además estar listos para que cuando ese nuevo modelo comience a funcionar, seamos los primeros en estar allí.

A veces cuesta entender qué significa anticipar y cómo hacerlo, pero quienes no consigan hacerlo están condenados a ir detrás de la competencia. Quienes no deseen ser seguidores crónicos y pasivos, sino verdaderos líderes del mercado deben pensar como anticipar. (VICTORY, Catalina. "Planificación Estratégica Municipal Y Desarrollo Local" 1997).

#### **2.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa,

así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿Adónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿Adónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

El proceso de planificación estratégica así entendido tiene las siguientes componentes: los estrategias (cultura estratégica), el direccionamiento (misión, visión), el diagnóstico (análisis FODA), las opciones (análisis del portafolio de productos), la formulación estratégica (presupuestos estratégicos) y la auditoría estratégica (índices de gestión).

En este sentido, el proceso de planeación estratégica posee las siguientes características:

- Se adopta la lógica de sistemas, el cual visualiza la totalidad con todas sus dimensiones como una unidad integrada por el conjunto de elementos o subsistemas.
- Concibe y adopta al entorno como altamente cambiante; por tanto, con alta incertidumbre.
- Concibe que la organización debe adaptarse al entorno para triunfar en él. Por lo tanto, la organización debe ser flexible.
- Concibe la organización como un sistema abierto.

Al aceptar que se está en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización, para dar respuestas eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno.

Para ello debe actuar como un sistema abierto y flexible donde, a diferencia del sistema cerrado, el cual resuelve los problemas con normas y procedimientos, se requiere de la estrategia y la táctica para poder transformar la incertidumbre

en certidumbre programable y, en consecuencia, manejable con normas y procedimientos.

- Para el funcionamiento del sistema se requiere de una energía particular, la misma está determinada por tres factores:

Insatisfacción positiva, claridad en lo que se quiere lograr y claridad en los próximos pasos.

- Se precisa que en la realidad las organizaciones se estructuren en tres niveles básicos:

### **EL NIVEL ESTRATÉGICO O CORPORATIVO.**

El mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.

### **EL NIVEL FUNCIONAL-COORDINATIVO o TÁCTICO.**

Al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio.

### **EL NIVEL OPERATIVO**

Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. (FERNÁNDEZ Guell, José Miguel. "La Planificación Estratégica De Ciudades").

### **EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Está integrado por los siguientes elementos, fases y procesos:

#### **A) FASES**

- 1. La filosofía de gestión.-** constituida por, **la misión, las estrategias, las directrices o lineamientos, los objetivos corporativos y las políticas generales.**

En la **misión**, se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y su razón de ser.

Las **estrategias**, son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.

En consecuencia debe tomarse en cuenta los siguientes:

Situación actual, situación deseada, los cambios que operan en las actividades, el movimiento hacia el objetivo, las restricciones del medio ambiente y las fuerzas que deben desarrollarse para alcanzar los fines de la organización.

## **2. Los Planes Funcionales o Tácticos**

El conjunto de acciones expresadas en forma de metas de todas y cada una de las áreas funcionales de la organización configuran los planes funcionales.

Las distintas áreas funcionales de la empresa u organización definirán el conjunto de acciones tácticas correspondientes a las estrategias trazadas para la organización. Ellas constituirán las disposiciones para acometer las obras concretas que conducirán al cumplimiento de los objetivos corporativos o estratégicos.

**Metas:** es el conjunto de acciones tácticas definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo.

En la Planificación Estratégica, desde el punto de vista metodológico, los niveles medios elaboran los planes funcionales o Tácticos.

## **3 Planes Operativos Anuales**

La desagregación de las acciones tácticas contenidas en los planes funcionales, en actividades específicas, mediante las cuales se logrará alcanzar las metas de dichos planes, detallada cronológicamente en lapsos según los cuales la GERENCIA lo determine (mensual, trimestral y semestral) o según como se hayan expresados; éstas constituirán los planes operativos anuales.

## **4. Presupuestos Por Programas**

Es el detalle de las actividades contenidas en los planes operativos anuales, expresadas en tareas determinando su ejecución en el tiempo y el espacio, y

asignándole recursos materiales y humanos y a su vez, éstos expresados en valores monetarios, constituirán los presupuestos por programas.

## **B) PROCESO**

Dentro de las fases señaladas se siguen los siguientes procesos:

- Proceso para la definición de la Filosofía de gestión.

Este proceso consiste en definir con precisión la razón de ser o cometido de la organización, expresando claramente los propósitos esenciales que la misma haya planteado a manera de "situación deseada" o "posible".

Hecha esta definición, a los efectos de poder formular las estrategias, debe precisarse la "situación actual", para lo cual es necesario efectuar el análisis del ámbito externo y el análisis del ámbito interno de la organización.

- Definición y formulación de Planes Funcionales.- para la cual, el nivel funcional, coordinativo o táctico de la organización con base a la filosofía de gestión definida por el nivel corporativo en el proceso anterior, debe seleccionar los factores críticos de éxitos para cumplir, en cada área funcional, con las estrategias establecidas.
- Detallar las actividades y tareas específicas, las acciones tácticas y una vez determinadas dichas tareas y actividades, programar su ejecución en períodos concretos de corto plazo.
- Cumplidas las fases anteriores se procede a la ejecución del plan y en esta etapa el proceso determinante e inherente a la planificación es el control de la ejecución.

Al respecto deben diferenciarse los distintos tipos de controles, según los niveles de la estructura organizativa a los cuales correspondan las ejecuciones respectivas. En tal sentido, en el nivel operativo, que es donde se ejecutan las actividades y las tareas programadas en forma rutinaria y por reflejo, se deberán ejercer los controles operativos que son programáticos y caracterizados por contener una gran cantidad y diversidad de datos, fundamentalmente cuantitativos.

En este marco de acción de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, debemos mencionar con ahínco concepto como: Misión, Visión, Valores y Objetivos, este último tratado en el desarrollo del tema. (C.V.G. (1.984)"Manual de Planificación Estratégica" Vicepresidencia de Planificación Estratégica. G&M Vanicsek.Puerto Ordaz)

### **2.2.5 VISIÓN**

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de lo asertivo del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

En todo este proceso hay un elemento potenciador y creador que consiste en que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común y esto es muy potente en todos los sentidos, tanto desde el punto de vista personal, como profesional y organizacional, ya que es una oportunidad única para "construir tu futuro aportando y desarrollando potencial".

La mayor parte de las organizaciones han necesitado de un líder que asuma todas las funciones, una equivocación o bien un no entender el entorno ha provocado que cantidad de organizaciones se mueran, por esto la grandeza de la visión, es que aquí en el fondo todos pueden ser y son líderes de su organización y de su futuro.

Para empezar a actuar no hay que esperar al final del proceso, ya que a medida que se van encontrando oportunidades de acciones, de mejora, se potencian y se ponen en marcha.

Es también importante la distinción entre planificación y visión. Planificación consiste en ir del presente hacia el futuro, teniendo en cuenta el pasado. Visión es: estando en el futuro ir hacia el presente pero analizando y profundizando en la situación global.

La visión según Senge es "una imagen del futuro que deseamos", es decir, nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. Debe ser compartida, es decir, hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, todos pueden participar en la medida que deseen hacerlo, pero, como todo proceso, nunca termina, porque cuando se llega a la primera meta ya estamos preparando el próximo futuro.

Como se dice, "la meta está en el infinito". Es más fácil obedecer, pues así quien se equivoca es el otro. Consecuencia de todo ello es un proceso largo, costoso en tiempo y energía, ya que hay que cambiar, además de los elementos externos, que suelen ser los más fáciles, los elementos de comportamiento de las personas, por ejemplo si se ejercía el mando de forma autoritaria, quizás se tendrá que cambiar. Por lo tanto, es un cambio que se origina en el interior de las personas y que además no se puede forzar. Se deben crear las condiciones precisas para que cada persona se vaya incorporando al proceso de visión compartida a su ritmo (en la medida de lo posible). Con todo ello la organización no puede parar, ni descuidar sus tareas cotidianas.

La Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La Visión es verdaderamente Compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Dicho de otra manera si logramos que nuestra Visión Personal se convierta en la Visión de todos los demás integrantes de la organización y estos no solo no acepten como tal sino que además se identifiquen con esa Visión y la hacen suya, entonces es Verdaderamente Compartida. Cuando la gente comparte una visión esta conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

## **Visión Personal**

La visión personal nace en uno, por dentro. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero no son visiones. Al preguntarse qué desean, responden de qué quieren librarse. Asimismo, solemos concentrarnos en los medios y no el resultado, queremos gran participación en el mercado (esto es una meta) pero no pueden responder ¿por qué desean esa participación?

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito, y con ello se refiere al "por qué un individuo cree que está vivo". Como premisa funcional la idea tiene gran potencia, entre otras cosas porque implica que la dicha puede ser el resultado de vivir en coherencia con nuestro propósito.

Ahora diferenciamos visión de propósito. Propósito es dirección, la Visión es un destino específico, la imagen del futuro deseado. El propósito es abstracto en tanto la visión es concreta.

La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas.

Ahora cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una nueva visión. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina. Un proceso de localizarse continuamente, una y otra vez, en lo que se desea de veras, en nuestras visiones.

Cabe agregar que la visión es multifacética, tiene facetas personales, sociales, y todas forman parte de lo que deseamos. Es claro que se necesita coraje para defender nuestra visión personal.

Ese coraje para defender nuestra visión distingue a las personas con dominio personal.

("LA QUINTA DISCIPLINA" - PETER SENGE

<http://www.Monografias.com/trabajos14/visioncompartida/visioncompartida.>)

## **Tensión Creativa**

Cuando abrazamos una visión, existe una brecha entre lo que deseamos y la realidad actual, esto es la tensión creativa. Esta brecha puede franquearse de dos formas, una es actuando de manera que la visión concuerde con la realidad actual (proceso

compensador), solución que conduce a la frustración y tensión emocional. La otra forma es actuar consecuentemente, y esforzarnos por lograr la visión, lo que deseamos.

En sí, no importa tanto lo que la visión es, sino lo que la visión logra. La Tensión Creativa transforma el modo de encarar el "fracaso", pues este es un traspié, una prueba, una oportunidad para aprender acerca de imágenes inexactas de la realidad, acerca de estrategias que no dieron resultados esperados, acerca de la claridad de la visión.

Los fracasos no dan testimonio de falta de valía o impotencia. "Un error es un hecho cuyos beneficios plenos aun no se han volcado a tu favor" Dominar la tensión creativa genera capacidad de perseverancia y paciencia. Conduce al cambio en nuestra actitud ante la realidad, que deja de ser enemiga para convertirse en aliada.

### **¿EXISTE LA VISIÓN COMPARTIDA EN LA ORGANIZACIÓN?**

En el termino más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?" Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización.

En la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revelo que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización.

Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

Como sabemos, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Y es por ello las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Entonces concluimos de que una de las razones que por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, de poder satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, de

compartir experiencias distintas y de esta manera puedan concretar los objetivos más deseados.

## **¿QUÉ LOGRA LA VISIÓN COMPARTIDA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?**

Por ejemplo en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje. Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacia años, por ejemplo entre los líderes del programa espacial de los Estados Unidos: su visión compartida era poner un hombre en la Luna al final de la década. Esto inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

En la dinámica que implica el proceso de la Visión Compartida podemos observar algo muy significativo y es el espectro implicado en lo que a compromiso y visión se refiere.

## **ALISTAMIENTO, COMPROMISO Y ACATAMIENTO: ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN**

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas "alistadas", a aún menos "comprometidas". La gran mayoría se encuentra en un estado de "acatamiento". Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

**Compromiso:** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

**Alistamiento:** Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

**Acatamiento genuino:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra", un "Buen soldado".

**Acatamiento formal:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".

**Acatamiento a regañadientes:** No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

**Desobediencia:** No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".

**Apatía:** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

En la mayoría de las organizaciones, la mayoría de la gente se encuentra en un estado de acatamiento formal o genuino respecto de las metas y reglas de la organización.

Por otra parte, la gente desobediente o que obedece a regañadientes a menudo sobresale. Se opone a las metas y reglas y manifiesta esa oposición, ya sea mediante la inacción o (cuando acata a regañadientes) mediante un "acatamiento malicioso" ("Lo haré para demostrar que no funciona"). Quizá no hable públicamente contra las metas de la organización, pero no obstante sus puntos de vista son conocidos. (A menudo reserva sus sentimientos más sinceros para el cuarto de baño o el cóctel.)

No obstante, hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino.

Es por ello que la persona comprometida no "respetar" las reglas del juego. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallara modos de cambiar las reglas y ponerlas a su favor. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible individualmente.

Tracy Kidder cuenta (en su libro "El alma de una nueva maquina", ganador de un premio pulitzer), Me hablaron de una etapa del proyecto donde un Software critico estaba retrazado en varios meses.

Los tres ingenieros responsables fueron a la oficina una noche y se marcharon a la mañana siguiente. Realizaron dos o tres meses de trabajo en una noche, y nadie pudo

explicar como. Estas hazañas no se logran con mero acatamiento se necesita más que eso. Se necesita compromiso con uno mismo y con la organización.

### CONCEPTOS CLAVES DE LA VISIÓN COMPARTIDA

<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Visión</b> es una imagen del futuro, no probable sino posible, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. "Cómo seremos cuando lleguemos allí".</li> <li>· <b>Valores</b> es cómo esperamos viajar, adonde deseamos ir. "Si actuamos como debemos, qué se verá y qué pensaremos".</li> <li>· <b>Misión</b> es lo que se propone la organización. "Por qué estamos aquí todos juntos en este momento".</li> <li>· <b>Metas</b> son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo "compromisos de lo que queremos alcanzar".</li> <li>· <b>Aprender</b> es según los caracteres chinos: acumular conocimientos y estudiar constantemente.</li> <li>· <b>Autoridad</b> viene del griego "autor" que significa hacedor, maestro o creador. "compartir la autoridad".</li> <li>· <b>Dominio</b> es ser dueño de algo.</li> <li>· <b>Modelo</b> mental son "mapas" tácitos que se tienen en la mente y que funcionan como si fueran la "realidad".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>"Jefe y "miembros"</b> es el líder con autoridad y autonomía suficiente para dirigir un proceso de visión sin interferencias de otros. "Miembros" son todos los participantes en el proceso. Sentido de pertenencia.</li> <li>· <b>Diálogo</b> es una tesonera indignación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas.</li> <li>· <b>Discusión</b> es hacer pedazos los componentes de una situación y profundizar en la comprensión de los mismos para ver como encaja en la situación.</li> <li>· <b>Equipo</b> es un grupo de personas que se necesitan entre si para lograr unos resultados.</li> <li>· <b>Comunidad</b> es cambio o intercambio compartido por todos los miembros de una organización.</li> <li>· <b>Líder</b> es el que conduce a los demás hacia un futuro positivo para todos. Ramón Montaner.</li> </ul>
---	---

La mayor aspiración en lo que hace a liderazgo, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura creer.

Cuesta concebir una organización que alcanzara alguna grandeza sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

Cuando hay una visión genuina (algo que es totalmente opuesto a "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que estimula a todos temporalmente, más, dada la opción, la mayoría de las personas prefiere ir tras una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que suele faltar es la disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida (no un recetario, sino principios y prácticas rectoras).

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera y noble que sea la intención del mismo.

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso entre nosotros. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo hacia la visión compartida. Deducimos entonces que las visiones pueden morir porque la gente se desaliente ante la aparente dificultad de concretar la visión, ante los difíciles obstáculos que se nos presentan continuamente. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual. La gente se descorazona, siente incertidumbre o se vuelve cínica, lo cual produce un deterioro del entusiasmo.

Las visiones emergentes también pueden morir por que la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión. El factor limitativo reside en el tiempo y la energía consagrados a una visión.

Concluimos entonces que una visión puede morir si la gente olvida sus conexiones recíprocas. Por eso es tan importante enfocar las visiones como una indagación conjunta. Cuando la gente deja de preguntar "¿Qué queremos crear?" y comienza a predicar la "visión oficial" en una campaña proselitista, la calidad de la conversación, y la calidad de las relaciones alimenticias por esa conversación, se erosiona. Uno de los deseos más profundos que subyace a la visión compartida es el deseo de conexión

con un propósito más vasto y con las demás personas. el espíritu de conexión es frágil. Se erosiona cada vez que perdemos el respeto mutuo y el respeto por las perspectivas ajenas, en creyentes e incrédulos, y las conversaciones ya no generan entusiasmo genuino por la visión. (SENGE Peter "LA QUINTA DISCIPLINA")  
<http://www.Monografias.com/trabajos14/visioncompartida/visioncompartida>.

### **2.2.6 MISIÓN**

La misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la compañía, es una herramienta que responde al propósito de la organización.

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales.

Es muy común encontrar que la mayoría de las empresas tienen una misión corporativa que generalmente es exhibida en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños la conozcan y se familiaricen con ella, pero, por lo general, la visión no significa mucho para quienes laboran en las firmas. Para ellos la misión no es más que una sentencia que se les ocurrió a quienes elaboraron el plan estratégico de la compañía, que de por sí no es muy conocido entre los empleados o los directivos. Así se encuentra que la misión no es más que una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa.

Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí, pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones, es una brújula en la orientación estratégica de la firma.

La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo.

Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas:

- ¿qué funciones desempeña la organización?

- ¿Cómo las desempeña?

La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?
- ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

(OGLIASTRI, Enrique "Para Qué Sirve La Misión")

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

- ¿Para quién trabaja su institución?

Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él.

- ¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

**La misión es más que la definición de lo que hace la empresa, es una herramienta de orientación estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la institución deportiva.**

Una visión que reposa en una hoja de papel no es útil, la misión debe estar clara en la cabeza de cada uno de los miembros de una institución, sólo así será de utilidad, sólo así se le podrá llamar herramienta. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

La misión de una biblioteca no sólo es servir a una comunidad de lectores o usuarios en la búsqueda de información, sino también el crear mecanismos para que acudan

libre y espontáneamente a adquirir conocimientos, entonces, la misión de la biblioteca es contribuir con el enriquecimiento intelectual de las personas.

(PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN  
Universidad Católica de Temuco (Chile))

### **2.2.7 MATRIZ FODA.**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

· **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

· **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

· **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

· **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características

particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio deportivo, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

#### **A. Fortalezas y Debilidades.**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

· ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

· Fortalezas organizacionales comunes. Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

· Fortalezas distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

· Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras empresas competidoras si lo están haciendo.

## **B. Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas

áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

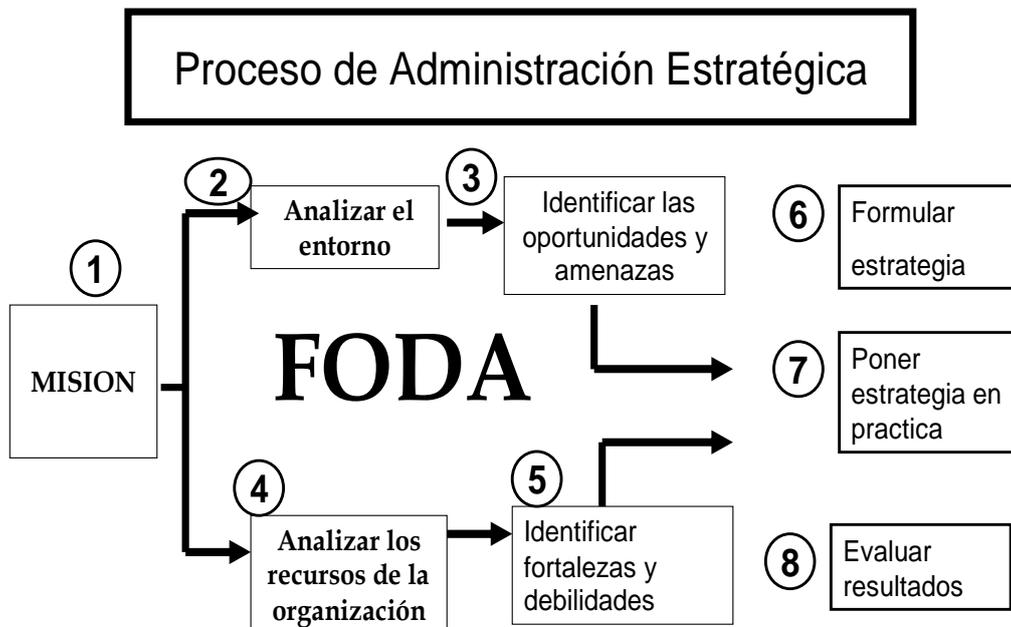
Considere:

- **Análisis del entorno.** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

El análisis FODA tiene elementos valiosos y útiles para una empresa por lo tanto es fundamental conocer mis fortalezas, oportunidades y las debilidades, amenazas de la competencia para lograr las metas y objetivos y llegar al éxito.



### **2.2.8 TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR**

Los grandes entrenadores insisten en lo fundamental: las habilidades y las jugadas básicas que hacen que un equipo sea ganador constante. Los grandes administradores o gerentes generales hacen lo mismo.

Andrail E. Person, define como las seis tareas básicas de los gerentes generales, las siguientes: “moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones.”

Estas tareas son las que en última instancia ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad y en nuestro caso específico podría transpolarse estas conceptualizaciones de la siguiente manera:

- Moldear el ambiente de trabajo implicaría establecer normas de rendimiento que definiesen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva.
- Indagar y responder conjuntamente con nuestro personal, que clase de organización queremos, como puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de nuestros compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional.
- Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de estos.
- Asignar los recursos pensando como si fuésemos los propietarios de dicha organización.
- Seleccionar nuestro personal (con características de liderazgo), dar participación, conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.
- Organizar entorno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- Supervisar las operaciones ya la ejecución: expresando ejecución en las funciones.

Estas tareas no pueden estar descontextualizadas de factores determinados por el medio externo, como factores legales, políticos, antropológicos, sociales, culturales, ni determinado por el medio interno como lo son los procedimientos, el sistema de valores de la organización y los objetivos organizacionales.

Es lógico pensar que en nuestro medio, en nuestras instituciones sea la misma persona la que generalmente tiene encomendadas las funciones de gestión y dirección.

Para ejercer dichas funciones se deberá partir de un conocimiento de la organización, para ello debemos indagar sobre una serie de factores como:

¿Tiene buena reputación la instalación que dirige o va a dirigir?

¿Se le conoce dentro del mundo deportivo?

¿Es reconocido la calidad de sus servicios?

¿Es vista por otras organizaciones como una institución competitiva?

¿Encaja usted dentro del perfil de dicha institución?

¿Se ve a los empleados satisfechos?

Para esto este tipo de análisis es necesario por tanto estudiar la organización desde varios puntos de vista:

- 1 Evaluar la imagen externa en cuanto a: servicios, instalaciones, equipamiento y personal.
- 2 Evaluar el estado físico de las instalaciones.
- 3 Evaluar las condiciones laborales del personal
- 4 Evaluar completamente los programas que se ofertan.

Estas reflexiones nos llevarán a definir la selección del personal, los programas de formación del mismo, la definición de los programas según el comportamiento de la oferta y la demanda, el trato específico con los usuarios o beneficiarios. Definición del tipo de instalaciones requeridas e implementación, tipo de estratos y relación con el personal, tipo de marketing a seguir, en fin establecer una cultura de empresa, una cultura organizacional.

## **MODELO DE GESTIÓN**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

### **La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito**

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de las Entidades Deportivas
- La satisfacción del cliente

Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si no, es posible que ocurra que las personas de las Entidades Deportivas no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y las Entidades Deportivas se dedica a solucionar los problemas diarios.

### **Pasos que seguimos en la gestión de procesos**

#### **Compromiso de la dirección:**

La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

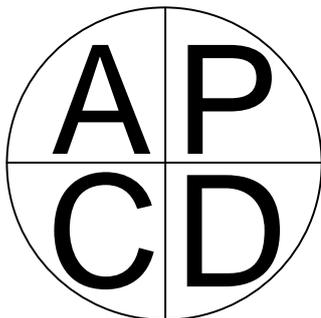
#### **Sensibilizar, educar, entrenar:**

El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la entidad deportivas se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

#### **Identificar procesos:**

A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

## Rueda Deming



P: PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D: DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C: CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A: ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

## Seguimiento, medición y mejora de los procesos

Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora. (MIRA Jose Joaquin, GÓMEZ Jose Ma.)

### 2.2.9 GESTIÓN DEPORTIVA

Cuando hablamos de gestión deportiva nos referimos a todas aquellas entidades deportivas que llevan a cabo diferentes tipos de proyectos deportivos, y aunque rompan con el molde de ser empresas comerciales, es necesario que se considere que aún así, las mismas tienen la obligación de cumplir con la estructura administrativa correspondiente.

Por lo general dichas empresas tienen como objetivo principal potenciar todas las habilidades para administrar correctamente los proyectos recreativos y deportivos. La gestión deportiva debe identificar todas las oportunidades que se presenten para liderar una empresa que sea sostenible, captando la dimensión organizacional en todos aquellos sectores educativos y de bien estar social. También debe ocuparse de interactuar y compartir diferentes tipos de experiencias de carácter gerencial.

Además de estos objetivos mencionados que son algo más generales, la gestión deportiva posee algunas metas específicas, de las cuales, la principal es **reforzar su**

**actividad como una actividad que aunque presente ciertas dimensiones sociales y humanas,** a su vez presenta muchas otras que tienen mucho que ver con una dimensión empresarial.

A su vez, se pretende fortalecer una cultura de gestión deportiva como una acción que requiere una cierta responsabilidad, un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma, y que lógicamente garantice los resultados a largo plazo.

Uno de los factores más importantes a ser considerados cuando se lleva a cabo la gestión deportiva en una empresa o en una organización correspondiente a esta área, es que se deben conocer todos los aspectos que se encuentren directamente relacionados con la presentación de planes y proyectos de inversión para la idea que



se gesta en el núcleo de la gestión deportiva. De esta manera se podrán discutir todos aquellos aspectos éticos que se presentan en los procesos de planificación, ejecución y control de todos los proyectos que la gestión deportiva proponga. También es muy importante que se tenga en cuenta que las empresas relacionadas con el deporte suelen tener a su cargo la gestión deportiva y la administración de desarrollo de algún talento especial que posea una persona que se dedica al deporte, el cual debe ser suministrado en una forma eficaz y eficiente como un recurso económico. (BLANCO, Felipe. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD)

### **2.2.10 MASIFICACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO**

La Masificación del fútbol femenino constituye una enseñanza deportiva que promueve la práctica del fútbol, donde los niños y las niñas puedan desarrollar sus habilidades deportivas y puedan fomentar los procesos sociales, afectivos, motores y cognitivos, teniendo en cuenta la necesidad y búsqueda permanente del desarrollo integral del niño y la niña.

Por medio de este componente se persigue la incorporación de una gran cantidad de personas de todas las edades a las diferentes actividades físicas, recreativas en beneficio de la salud en las diferentes disciplinas deportivas.

Para lo cual se debe asegurar una adecuada infraestructura, organización y gerencia deportiva, en forma descentralizada, de tal manera de que se incorporen a la tarea de masificación deportiva los entes públicos y privados, federativos, municipales y parroquiales. (MACHADO, 1993.p.35)

La Masificación deportiva une a personas de distintas capas sociales, de diferentes grupos de la sociedad en un colectivo nacional; el deporte crea una conciencia común.

(ENTRENAMIENTO DEPORTIVO: EVIDENCIAS BIOLÓGICAS, QUINCENA 2, MARZO DEL 2002)

### **2.2.11 DEPORTE ESCOLAR**

Se podría definir al Deporte Escolar como una “Actividad física-motriz, lúdica y reglada, adaptada al nivel evolutivo del niño y a las circunstancias en la cual se desarrolla, practicada en la escuela por los alumnos como un contenido programático de la asignatura Educación Física”.

El Deporte entendido predominantemente como juego deportivo colectivo y las distintas formas en que esté representado, es el contenido lógico e indispensable que el docente de Educación Física debe promover y desarrollar en la escuela, reflexivamente tratado con sus alumnos; la tarea será enseñar a jugar, suponiendo esto apropiarse de los diferentes principios del juego y Jugar no es poca cosa, jugar implica saber, saber hacer y valorar.

El juego modifica a la persona que juega. Un niño o una niña que juegan desarrollan sus percepciones, su inteligencia, sus tendencias a la experimentación, sus instintos sociales, etc. la privilegiada relación que el juego establece entre la realidad interior y exterior, la posibilidad que brinda de moverse en un espacio intermedio, lo vincula al ejercicio de la imaginación, la invención y la expresión creadoras, proporcionando a niños y niñas una zona de actividad libre de asechanzas, una área de experiencia sin apremios ni sanciones, que les permite asimilar la realidad a su yo y descansar de las exigencias de adaptación que el medio y los adultos imponen.

“Decididamente, el juego es algo más que un fenómeno meramente fisiológico, ya que tiene un significado social. En el juego, entra en juego algo que rebasa el instinto

de conservación y que le da un sentido de ocupación vital. Hay dos aspectos fundamentales que caracterizan al juego: es una lucha por algo o una representación de algo.” (PICHÓN Rivière Enrique 1996/67)

Desde hace ya tiempos se reconoce la importancia de la actividad física en la educación de las niñas y niños. El deporte contribuye a un armonioso desarrollo físico de aquellos, les prepara psicológicamente para el esfuerzo, les ayuda a su equilibrio físico y psíquico, participa en la formación de su voluntad y de su carácter y favorece su adaptabilidad social.

La educación moderna debe además preparar al niño y niña para el empleo de sus ocios de joven y de adulto. Para que el ser humano practique el deporte durante toda su vida, es preciso que en la infancia adquiera el hábito y la costumbre de hacerlo. Corresponde a la escuela adaptar sus programas y su pedagogía de forma que dicho hábito y dicha afición queden profundamente arraigados.

### **Una educación Equilibrada**

La formación intelectual, física, moral y estética del individuo, cualquiera que sea su papel ultimo en la sociedad, necesita según va creciendo aquél, un adecuado equilibrio entre las diversas disciplinas, equilibrio que debe reflejarse en el contenido de los programas y en los horarios. Esta actividad debe implicar fundamentalmente un entrenamiento físico general de tipo correctivo, si es necesario juegos y actividades al aire libre y debe orientarse hacia el deporte en proporción creciente conforme la niña crece. (COLEGIO OFICIAL DE PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA “Manifiesto Sobre Educación Física y Deportes por Organismos Internacionales” ISBN: 84-500-3250-4)

### **Enseñanza deportiva y deporte escolar**

La expresión "deporte escolar" da lugar también a un campo conceptual equivoco en algunos sentidos, en tanto que no permite identificar claramente el tipo de práctica o actividad que subyace en tal expresión, ni precisar, por tanto, cuál es el significado, el sentido y la finalidad de la misma.

Como han puesto de manifiesto algunos autores (Blázquez, 1995; (Devís, 1995), lo que tradicionalmente se entiende como se reduce a la práctica deportiva que tiene

lugar en los centros de enseñanza, fuera del horario lectivo, organizada y estructurada por instituciones y asociaciones a partir del modelo del deporte federativo, y que se desarrolla, generalmente, bajo la forma de competición Inter. - centros utilizando, para el desarrollo de la misma, el sistema de "liga" (clasificación) o de "copa" (eliminación) en la que cada uno de ellos participa con uno o varios equipos, y donde se adoptan los modos y rituales propios del mundo de la competición.

Obviamos aquí la polémica cuestión sobre la adecuación y conveniencia para qué, para quién y que la práctica deportiva se deba enfocar de esta manera en los centros escolares, cuestión en la que, por otra parte, tendrían mucho que decir los integrantes de la comunidad educativa. Lo que sí hemos de subrayar es el hecho de que esta forma de entender y realizar deporte en el centro escolar es selectiva por su propia naturaleza lo que la convierte en una actividad apropiada únicamente para los más capacitados, contribuye a reproducir la idea de la segregación de sexos en la práctica deportiva, tiende a minimizar el carácter lúdico y recreativo que debería presidir su realización, y, por mimesis con el modelo que la sustenta, propicia la incorporación de algunos valores, actitudes y conductas que tienen lugar en el mundo de la alta competición cuyo valor ético y moral es bastante dudoso.

Por tales hechos, si la forma de práctica deportiva escolar se limita exclusivamente a la que está orientada hacia la competición, tal práctica deportiva escolar es insuficiente, desde el punto de vista de la formación de actitudes y hábitos positivos hacia la realización de actividades deportivas en la mayor parte del alumnado del centro. En efecto, dicha orientación no sólo limita enormemente las posibilidades de participación de los alumnos y las alumnas menos capacitadas sino que, además, tiende a subordinar el elemento lúdico y recreativo de la práctica deportiva al competitivo.

Tal situación, también puede considerarse como insuficiente desde una perspectiva educativa al no existir un enfoque de dicha práctica que favorezca y promueva una visión integradora de la misma como actividad de encuentro y diversión conjunta de chicos y chicas, y al centrarse en métodos de enseñanza y aprendizaje basados en la repetición y en la automatización, que restringen la espontaneidad del alumnado, su autonomía y, frecuentemente, su capacidad de reflexión sobre la práctica.

No se trata aquí tanto de cuestionar la adecuación y conveniencia de un deporte escolar orientado a la competición, como de subrayar la importancia y necesidad de que en los centros educativos se abran otras posibilidades de deporte escolar más apropiadas a la naturaleza y significado del contexto donde tienen lugar. Una práctica deportiva que propicie, desde la reflexión y la práctica, el desarrollo de las distintas capacidades (cognitivas, motrices, de equilibrio personal, de relación interpersonal y de inserción social) de los alumnos y las alumnas, contribuyendo así a su formación y desarrollo personal.

Así pues, desde nuestro punto de vista, aunque las actividades deportivas se realicen fuera del horario lectivo, no tengan un carácter académico y sean opcionales, deben estar entroncadas con el Proyecto Educativo del centro escolar donde tienen lugar. Para los niños, niñas no existe un tiempo de formación y otro diferente. Sus experiencias cotidianas, sus sensaciones y percepciones, la información que asimilan y procesan, constituyen aspectos que, desde diferentes contextos, forman parte de un proceso único y continuo que delimita y configura el cauce por el que transcurre la vida en cada uno de ellos (HERNÁNDEZ y VELÁZQUEZ, 1996).

En coherencia con este planteamiento educativo de la práctica deportiva extraescolar, y en relación con el aspecto metodológico y organizativo de las mismas, es preciso que no se sigan transfiriendo de forma acrítica valores, planteamientos, formas de juego y métodos de entrenamiento técnico - táctico del ámbito competitivo al educativo. Su inadecuación y falta de validez se ha puesto de manifiesto en repetidas ocasiones (Durand, 1988), siendo necesario profundizar en aquellos procedimientos organizativos y métodos de enseñanza que puedan hacer posible que las virtudes educativas de estas actividades lleguen a todos los niños, niñas que deseen participar en ellas, motivándolos hacia su práctica de manera que no se favorezca el abandono de las mismas al término de su etapa escolar, lo que en la actualidad constituye un hecho comprobado y problemático (Durand, 1988), (García Ferrando, 1990).

Por otra parte, desde el punto de vista de la finalidad que ha tener la iniciación en la práctica de actividades deportivas, ha de tenerse en cuenta que, en general, tales actividades constituyen en las sociedades actuales un contenido cultural que se vincula, fundamentalmente, a la salud física, mental y social de los individuos y a su utilización como una opción para el tiempo libre, respecto al cual todo parece indicar

que irá en aumento en las próximas décadas (Hernández y Velázquez, 1996). Por ello mismo, y por coherencia con los objetivos del currículo de Educación Física, la práctica de actividades deportivas en los centros escolares debería orientarse, sobre todo, a la contribución de una Educación para la Salud y para el Ocio en los alumnos y las alumnas. Ello supondría profundizar en la adquisición de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que favorezcan la posibilidad de que el alumnado quiera y pueda utilizar su tiempo libre de manera saludable a través de la actividad deportiva, lo que, en consecuencia, contribuiría a aumentar las posibilidades de alcanzar mayores niveles de bienestar personal y social.

Otro tanto cabe decir respecto a la enseñanza deportiva "iniciación deportiva" que suele tener lugar en las clases de Educación Física. En efecto, el enfoque que tradicionalmente se ha adoptado en esta materia para desarrollar los contenidos educativos vinculados a la práctica deportiva se ha basado en la utilización de los sistemas de entrenamiento propios del deporte institucionalizado, sistemas que son coherentes con los valores que impregnan esta forma de entender y practicar la actividad deportiva, que se basan en la especialización y en la automatización, que requieren gran cantidad de práctica regular, y cuya finalidad última es la de la obtención del máximo rendimiento o de la mayor eficacia posible.

Precisamente, muchos de los problemas de la enseñanza de los juegos deportivos tienen su raíz, precisamente, en la transposición de las técnicas y métodos de entrenamiento del deporte institucionalizado, orientado sobre todo a la competición, al ámbito del deporte educativo y recreativo. El desarrollo del deporte polarizado hacia la competición, en su búsqueda del mayor rendimiento, en la importancia que adquiere la victoria y en la continua lucha por el récord, ha generado y fomentado unas técnicas y métodos de entrenamiento coherentes con sus características y objetivos. Su imitación descontextualizada, por parte del profesorado, ha conducido a la apropiación de métodos y técnicas que orientan el proceso de enseñanza sobre todo hacia la repetición de tareas y habilidades aisladas de la situación real de juego, que fomentan un aprendizaje mecánico y de total dependencia del alumnado respecto al profesor o profesora, que subordinan el desarrollo de las capacidades cognitivas motrices a la mejora técnica, que no toman en consideración el nivel de partida y las

capacidades de aprendizaje de los diferentes alumnos y alumnas, y cuya rentabilidad requiere una gran necesidad de tiempo del que no se dispone en las clases.

Aunque no parece posible establecer una clara línea divisoria entre la iniciación deportiva orientada fundamentalmente en un sentido competitivo y la iniciación deportiva cuya finalidad principal esté orientada en un sentido recreativo, sí se puede afirmar que para que el deporte en los centros escolares se convierta en un hecho educativo y en una práctica recreativa al alcance de todo el alumnado no basta con la mera organización y realización de actividades deportivas, ya sea en el marco de la clase de Educación Física, ya sea en horario extraescolar.

Es necesario, además, dotar a dicha práctica de todos aquellos recursos organizativos, pedagógicos y materiales que favorezcan la existencia de situaciones en las que los alumnos puedan analizar y reflexionar críticamente sobre la finalidad y el sentido que tienen las actividades físico - deportivas; que atiendan a la diversidad de intereses y de capacidades del alumnado; que orienten el planteamiento de las actividades de forma abierta e integradora; que tiendan a realzar los aspectos recreativos y saludables de la práctica por encima de los meramente competitivos y eficientes; y que promuevan las relaciones entre los alumnos y las alumnas en un ambiente solidario, cooperativo y tolerante.

Tomando como punto de partida la idea de Enseñanza Deportiva " Iniciación deportiva" subyace una concepción determinada del significado del deporte, de las funciones sociales que cumple y de las formas que adopta su practica y no parece fácil definir el término deporte. De hecho, existen posibles acepciones a este término que pueden llegar a corresponder con otros conceptos. Dependiendo del hecho cultural, social, psicológico o educativo, el deporte tendrá uno u otro significado. Se pueden encontrar personas u opiniones a favor del deporte y otras totalmente en contra.

Sin embargo, la definición de deporte siempre tendrá una base cultural y social conformara componentes lúdicos mas marcados cuanto menos intereses sociales haya sobre él y se percibirá como un negocio sobre todo si existen beneficios económicos y lucrativos, no solo por los practicantes sino también por las personas y entidades que le rodean. Es decir; el deporte puede ser tratado como un elemento neutro, al que se le puede variar su neutralidad dependiendo del uso que se haga de él. Cuanto más

interés social exista sobre el deporte, más fácil será utilizarlo como elemento lucrativo, cuanto más interés educativo exista sobre él, mayores posibilidades pedagógicas se podrán obtener.

El deporte implica el uso de aprendizajes motrices en contextos sociales, donde la competición siempre está presente. Un ejemplo es la definición que nos proporciona (Parlebas citado por Barreau y Morne, 1991,):

"Por juego deportivo entendemos las situaciones motrices de enfrentamiento codificadas, explícitamente designadas con los términos, deporte o juego por las instancias sociales. Tanto los deportes de los Juegos Olímpicos o de los campeonatos del mundo, como los juegos tradicionales".

El deporte, según el campo de aplicación, abarca tres áreas diferentes: por un lado, el ámbito escolar, donde se debe valorar no sólo el aprendizaje de ciertas destrezas, sino también el esfuerzo realizado, la cooperación, etc. Por otro lado, en el ámbito del ocio, donde se trata de aplicar destrezas, pero centrado en los aspectos de salud y recreación. Y por último, el deporte de alto rendimiento, que pretende conseguir mejoras en el resultado, utilizando mucho tiempo en la preparación, con una gran selección de talentos y con alta dedicación profesional. El primero de ellos, el deporte en el ámbito escolar, es el que puede servir de base a los dos últimos casos y una adecuada presentación proporcionará practicantes futuros tanto en el deporte-ocio como en el deporte profesional de élite.

El concepto deporte está íntimamente relacionado con la sociedad que lo desarrolla, es por lo tanto, un fenómeno social. Esto implica que haya ido evolucionando desde su nacimiento a lo largo de la historia, si bien antes se centraba su definición en su aspecto lúdico, ahora tiende a dársele un sentido competitivo y de ejercicio físico (Cagigal, 1.979).

Especial atención merece el papel que juegan los centros escolares en esta dinámica, que en definitiva han venido a dar nombre a esta categoría deportiva: deporte escolar. En este sentido la pregunta debe ser quien debe desarrollar los programas deportivos escolares y en que condiciones, con respecto al resto del profesorado.

Nuestra propuesta debe ser clara, nosotros con independencia del lugar y el horario e institución que organice, entendemos que al frente de los programas de deporte escolar, tiene que estar un maestro especialista en educación física, que debe ser el

responsable de la organización y del tratamiento educativo que deben tener estas actividades.

No entendemos una formación en horario escolar y otra distinta en horario extraescolar, como ocurre en la actualidad. (VELÁSQUEZ, R., (1996)

### **2.2.12 DEPORTE FORMATIVO**

#### **DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LAS DISTINTAS ETAPAS:**

**1.- ETAPA DE FORMACIÓN PERCEPTIVA MOTORA:** Esta etapa comienza con el nacimiento y se prolonga hasta los nueve años aproximadamente. Se caracteriza por el desarrollo de las capacidades perceptivo-motrices. Esquema Corporal Estructuración Temporo-Espacial, Equilibrio, Objeto, Coordinación Dinámica General y Coordinación Senso Motora.

**2.- ETAPA DE FORMACIÓN DEPORTIVA MULTILATERAL:** Esta etapa abarca desde los doce a trece años. Sus objetivos son: El desarrollo de las más variadas formas de coordinación, y familiarización, con los más diversos elementos y el desarrollo del pensamiento táctico general.

**3.- ETAPA DE FORMACIÓN ESPECÍFICA DEPORTIVA:** También abarca desde los 13; hasta los 17 y/o 18 años. Sus objetivos son: El desarrollo de las destrezas y habilidades específicas, el desarrollo del pensamiento táctico específico, el aprendizaje de las técnicas específicas del deporte elegido. El trabajo se realiza sobre un grupo de deportes con las mismas características; por Ejemplo: Deportes con pelotas por equipo.

**4.- ETAPA DE PERFECCIONAMIENTO DEPORTIVO ESPECÍFICO:** Abarca desde los 17 -18 años hasta los 20-21 años. Aquí se profundizan mucho más los objetivos de la etapa anterior y se trabaja casi con exclusividad sobre un solo deporte.

**5.- ETAPA DEL RENDIMIENTO PURO:** Abarca desde los 20-21 años en adelante. Aquí el jugador está preparado para rendir al máximo de sus posibilidades en el deporte que ha elegido y se dedica exclusivamente a este. La formación de un deportista debe ir necesariamente de lo general a lo específico. Es por esto que en las primeras etapas todas deben ser un modelo de trabajo global sin especializaciones de ningún tipo, permitiendo que el niño viva la mayor cantidad de experiencias de movimientos posibles. Poco a poco y de acuerdo con las condiciones y elecciones que

vaya haciendo el individuo, se ira especificando el trabajo hasta que en la adultez dedique todos sus esfuerzos al rendimiento puro en un solo deporte.

Pasemos ahora a un análisis mas profundo de como debe ser el trabajo en las primeras etapas ya que son estas el objeto de este documento de apoyo.

## **DESCRIPCIÓN MUY ESPECÍFICA DE LAS 2 ETAPAS MÁS IMPORTANTES**

**1.- ETAPA DE FORMACIÓN PERCEPTIVA MOTORA:** (De 0-9 Años) esta etapa nos presenta un gran desarrollo del sistema nervioso junto con una gran capacidad perceptiva por esto se debe dedicar primordialmente al desarrollo de las capacidades perceptivo-motrices. Además no hay desarrollo de las capacidades físicas por el entrenamiento, no hay aprendizaje técnico por más que se entrene ese aspecto.

**¿Nos preguntamos que debe hacer un niño en esta etapa?** Correr, saltar, trepar, recibir, arrojar y todas las formas básicas del movimiento. Es necesario brindarle al niño las más amplias, ricas y variadas experiencias motrices con la intención de que todo sea recreativo, pero asistemático, estimulando y desarrollando sus capacidades ya mencionadas. Es importante que bajo ningún punto de vista olvidemos que el niño organiza su yo, y su propio mundo a través del juego (sobre todo en estas edades). Es decir que el niño aprende jugando por eso todas las actividades deben ser organizadas en forma de juego.

### **¿Que cosas no debe hacer el niño en esta etapa?**

En esta etapa no debe competir oficialmente, ni debe ser entrenado para ello. El niño puede jugar al fútbol, pero debe actuar. En forma de juego, como si jugara a cualquier juego común a todos; un ejemplo sería: Jugar a las figuritas, a las bolitas o a la mancha. Si bien el niño compite desde su nacimiento y a través de todas sus etapas evolutivas, no olvidemos que el resultado de su juego no le crea ningún tipo de conflicto, mas que la natural alegría o tristeza de ganar o perder. Ahora imaginemos que sucederá si a sus simples juegos le organizamos un campeonato con público y padres alrededor de la cancha, periodistas, premios para los campeones, etc. ¿Reaccionaria de la misma manera al ganar o al perder?... Tampoco en esta etapa

debemos pretender que el niño aprenda gestos técnicos de ningún tipo por que su estadio evolutivo no puede hacerlo.

Además como ya sabemos, para aprender los gestos técnicos es necesario repetirlos gran cantidad de veces lo que es sumamente aburrido para el niño, mas cuando no tiene resultados. Si nos empeñamos ya desde estas edades en que el niño entrene y compita oficialmente corremos el riesgo de provocarle daños físicos y psíquicos. Hemos visto como adolescentes de 15 y 16 años que empezaron a competir y entrenar oficialmente desde los 7 y 8 años en los campeonatos de fútbol de Salón (Ex baby fútbol); sufren el síndrome de " Saturación deportiva" (Desinterés por el Deporte) y dejando de practicarlo, cuando más deberían hacerlo. De otro lado que pasa con el niño, que empieza tempranamente (de 6 o 7 años); a practicar un deporte y a los 15 años se da cuenta de que ese deporte no le satisface y pretende cambiarlo por otro.

¿Podrá hacerlo o se convertirá en otro deportista espectador? En síntesis, los niños en esta etapa deben jugar a todo, sus tareas deben ser lo mas variadas amplias y ricas posibles pero no les debe iniciar en el deporte y hacerlo competir oficialmente.

**2.- ETAPA DE FORMACIÓN DEPORTIVA MULTILATERAL:** (Desde los 9-12/13 años): Esta etapa nos presenta una gran capacidad de las técnicas de movimientos en forma global. No se consigue la inhibición de movimientos, por lo tanto no hay precisión. Es posible el incremento de las capacidades físicas por medio del entrenamiento sistemático. Estamos en la edad de oro del aprendizaje deportivo, los niños son capaces de aprender de todo pero siempre en forma general y/o global.

**¿Que debe hacer un niño de esta etapa?** En cuanto a la preparación Técnica: Aprender las técnicas globales de movimiento del deporte. En cuanto a la Preparación Física: Desarrollar sus capacidades motoras: resistencia, fuerza, movilidad, equilibrio, velocidad, coordinación, en forma general. En cuanto a la preparación Mental: Conocer la idea central, las reglas del fútbol. Aprenda a cooperar, educarse por y para el esfuerzo, y tratar de conseguir el desarrollo de la alegría, en la forma cognitiva.

Por supuesto que todo esto sin perder de vista el desarrolló de los 3 objetivos de la etapa: Desarrollo de los más variados patrones de la coordinación; familiarización con los más diversos elementos, desarrollo del pensamiento táctico general. Entre los

9 a 12/13 años, el niño debe jugar además de fútbol a todos los deportes que pueda o estén a su alcance.

El juego sigue siendo en esta etapa el mayor agente para desarrollar los objetivos propuestos por todo lo ya enumerado y fundamentalmente porque nos permite un gran desarrollo del pensamiento táctico, ya sea individual o grupal, que consideramos es por donde se debe comenzar la enseñanza del fútbol, donde se da que todas las situaciones a resolver son diferentes, como el caso de este deportes ya mencionado; que el niño en esta etapa debe jugar también a otro deporte como: volley, básquet, handbol, también podría hacer atletismo, en fin todo lo que este a su alcance pero en forma general.

Cuanto mayor sea su número de experiencias motrices que acumule el niño en esta etapa, mejores posibilidades de aprender lo específico tendrá en la siguiente. Luego no hay más que combinar todo lo aprendido y almacenado en sus centros nerviosos

#### **¿Qué no debe realizar en esta etapa?**

Aprender Técnicas específicas o acabadas de ningún deporte, porque no puede inhibir determinados movimientos que la técnica pura exige sean inhibidas. No debe ser especializado en ningún deporte y mucho menos en algún puesto determinado. No olvidemos que estamos iniciando al niño en el deporte en general y no al deporte que nosotros queremos que practique. Esto significa que sí, estamos enseñando fútbol, el niño deber jugar en todos sus puestos, arquero defensor, medio campista y delantero. Tampoco es bueno que en estas edades aprenda sistemas complejos de táctica colectiva, sino los principios que rigen tanto en el ataque como en la defensa.

Es de suma importancia que no compita oficialmente en ningún deporte. Si bien el niño y la niña en esta etapa tiene mejores posibilidades de adaptación a los esfuerzos todavía no esta preparado para soportar el "stress" de la competencia oficial cuyos inconvenientes he explicado. En el caso del fútbol infantil debemos tratar de adaptar las dimensiones de la cancha, no pueden jugar 11 contra 11 en una cancha profesional. Realizar estas actividades en pequeñas canchas, bien delimitadas por conos y/o palos de color resaltante, (anaranjado) así se van acostumbrando a los límites de una cancha. Es necesario aclarar que cuando más situaciones tienen que resolver, más necesidad de aprendizaje (Globales en este caso); tendrá y cuanto más posibilidades técnicas tenga, mejor resolverá las situaciones tácticas que se le

planten. Estamos seguros de que respectando, el desarrollo y maduración de las niñas, no solo ayudamos a su educación, sino que estamos formando una verdadera deportista.

En la siguiente etapa ya podemos comenzar con la enseñanza de los aspectos técnicos específicos, pero todavía no podemos desarrollarlo en un deporte, aunque ya la niña compita en alguno.

Todavía es necesario brindándole aprendizaje de muchos deportes, por lo menos lo de su área de especialidad, para que las posibilidades de combinación que tan amplia base brinda, le sirvan para resolver la mayor cantidad de situaciones con eficacia. Propongo aquí una organización tentativa y a modo de ejemplo, orientador. (ALBORNOZ Oscar Orlando “Orientado Al Fútbol Infantil”)

Se abordará la sistematización desde dos perspectivas. Una que contemple la parte estructural, es decir la organización de las estructuras futbolísticas y la segunda que contempla el aspecto pedagógico de la conducción.

<b>1ª etapa</b>	<b>Introdutoria</b>	<b>6 - 8 años</b>	<b>recreativa</b>
<b>2ª etapa</b>	<b>Formativa</b>	<b>8 - 12 años</b>	<b>competitiva recreativa</b>
<b>3ª etapa</b>		<b>12 - 16 años</b>	<b>competitiva de rendimiento</b>
<b>4ª etapa</b>		<b>16 - 20 años</b>	<b>Competitiva de alto rendimiento</b>

La primera y segunda etapa tienen como objeto primario la aglutinación de niños y niñas donde en la primera etapa cumple la función de acercar niños y niñas al club para que fundamentalmente practique y juegue libremente, e integren un proceso formativo recreativo sin ningún tipo de obligaciones.

La segunda estaría orientada hacia un aspecto formativo y competitivo recreativo. Es decir lo que habitualmente llamamos escuelas de fútbol en nuestro país.

Un lugar sistematizado en cuanto al aspecto de la formación y con competencias organizadas pero sin los requerimientos de exigencia absorbentes del deporte federado y donde se garantice la participación de la totalidad de los integrantes.

La tercera etapa abarca el inicio del deporte federado con exigencias crecientes conforme se va avanzando en la edad.

Cumple los mismos parámetros que la segunda etapa pero su objetivo ya es el rendimiento, aunque no se debe descuidar el aspecto formativo que es el objetivo principal, sin apuntar al rendimiento relacionado con el resultado competitivo sino al rendimiento fuera y dentro de la competencia de la adquisición de conocimientos técnico/tácticos y rendimiento condicional.

Por tanto, las primeras dos etapas serían una vertiente de nutrición de niñas en base a un trabajo organizado para la detección de valores y posibles talentos.

La tercera etapa consiste en trabajar con esas detecciones y confirmarlas.

La cuarta etapa ya tiene como objetivo consolidar y proyectar. (AISENSTEIN, Ángela Y PERCZYK, Jaime. Julio 2001)

### **2.2.13 DEPORTE COMPETITIVO**

Practicar deporte o en su defecto realizar actividades físicas, es un elemento primordial en la formación del ser humano. Así lo afirma Vera Guardia (1977), quien opina que "el deporte, en sus manifestaciones como práctica para todos y como **DEPORTE DE COMPETENCIA**, contribuye de manera esencial al desarrollo integral del ser humano. Asimismo la salud, agente indispensable en el bienestar del individuo y parte integrante de la calidad de vida, es, sin duda, uno de los grandes favorecidos de la práctica deportiva".

Los problemas de salud y la frecuente pérdida de valores éticos y morales, hacen que el deporte deje de ser una simple actividad y se convierta en una exigencia a la población, dado el reconocimiento de sus facultades para contribuir a recuperar en el ser humano, la pérdida del equilibrio biosicofísico, ocasionada por el sedentarismo sociocultural de masas.

Por medio del deporte, el individuo aprende a conducirse a sentir, pensar y a responder de acuerdo a un determinado fin; su práctica diaria ayuda al entrenamiento

y continuidad en el deporte, se constituye en un acompañante del desarrollo y crecimiento del individuo, del colectivo y de la sociedad.

**El Deporte Competitivo**, como una de las manifestaciones del deporte, lo vemos como un medio inter-dependiente, de las acciones integrales orientadas al desarrollo humano, a mejorar la calidad de vida y formar parte importante y determinante de la socialización, salud y educación de los individuos.

Por sus características, se constituye en un proceso estratégico para la generación de modelos sociales que representan una **cultura de logro, de superación, de constancia, sacrificio** y esfuerzo para alcanzar objetivos socialmente deseables.

Por ello, el deporte se presenta como una alternativa aceptada plenamente por la juventud y en general por la misma sociedad. Si bien es cierto que la sociedad deportiva es jerarquizada, sus propios valores son superiores, a los basados en la mera tenencia de bienes materiales.

A esto debemos unirle que el deporte sirve para ayudar a modificar la sociedad, por si solo no la modifica, pero sirve para hacerla más compacta. Compartiendo estímulos, emociones e ilusiones las gentes se unen y no se desunen.

Cuando se juega, cuando se compite, las diferencias sociales entre el compañero y el contrincante, desaparecen en las canchas o centros deportivos. (MUÑOZ Guillén Jorge Antonio, febrero del 2002)

#### **2.2.14 CLUBES DEPORTIVOS**

Se denomina **club** a un grupo de personas libremente asociadas, o sociedad, que reúne a un número variable de individuos que coinciden en sus gustos y opiniones artísticos, literarios, políticos, filantrópicos, deportivos, etc., o simplemente en sus deseos de relación social.

Los fines y actividades de los clubes son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado: realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, etc. (WIKIPEDIA, la enciclopedia libre)

## 2.2.15 EL FÚTBOL FEMENINO

### Historia del futbol femenino

La mujer ha sido importante en el desarrollo y evolución del fútbol hasta nuestros días. Las primeras evidencias datan de los tiempos de la dinastía Han en el que se jugaba una variante antigua del juego



llamada Tsu Chu. Existen otros reportes que indican que en el siglo XII, era usual que las mujeres jugaran juegos de pelota, especialmente en Francia y Escocia. En 1863, se definieron normas para evitar la violencia en el juego con tal de que fuera socialmente aceptable para las mujeres. En 1892, en la ciudad de Glasgow, Escocia, se registró el primer partido de fútbol entre mujeres.

El documento más conocido acerca de los comienzos del fútbol femenino datan de 1894 cuando Nettie Honeyball, una activista de los derechos de la mujer, fundó el primer club deportivo denominado **British Ladies Football Club**. Honeyball, convencida de su causa declaró que con esto quería demostrar que la mujer podía lograr emanciparse y tener un lugar importante en la sociedad que por entonces excluía a muchas mujeres.

La Primera Guerra Mundial fue clave en la masificación del fútbol femenino en Inglaterra. Debido a que muchos hombres salieron al campo de batalla, la mujer se introdujo masivamente en la fuerza laboral. Muchas fábricas tenían sus propios equipos de fútbol que hasta ese entonces eran privilegio de los varones. El más exitoso de estos equipos fue el **Dick, Kerr's Ladies** de Preston, Inglaterra. Dicho equipo fue exitoso, alcanzando resultados como el de un partido contra un equipo escocés en el que ganaron por 22-0.

Sin embargo, al fin de la guerra, la FA no reconoció al **fútbol femenino** a pesar del éxito de popularidad que alcanzó. Esto llevó a la formación de la **English Ladies Football Association** cuyos inicios fueron difíciles debido al boicot de la FA que los llevó incluso a jugar en canchas de Rugby y a otras no afiliadas a la FA.

Tras la Copa Mundial de Fútbol de 1966, el interés de las aficionadas creció a tal punto que la FA decidió reincorporarlas en 1969 tras la creación de la rama femenina de la FA. En 1971, la UEFA encargó a sus respectivos asociados la gestión y fomento del futbol femenino hecho que se consolidó en los siguientes años. Así, países como

Italia, Estados Unidos o Japón tienen ligas profesionales competitivas cuya popularidad no envidia a la alcanzada por sus símiles masculinos.

### **Desarrollo en Latinoamérica**

A diferencia de Europa, en Latinoamérica el fútbol femenino no tiene un desarrollo tan fuerte. Brasil en particular ha desarrollado fuertes ligas femeninas de fútbol, también esta Argentina que posee una liga de buen



nivel pero con poco apoyo e interés llamada Campeonato de Fútbol Femenino, y Perú quién organizo en el año 2000 el primer Campeonato Internacional de Clubes, y a su vez su selección se coronó campeona del torneo de los XV Juegos Bolivarianos 2005 realizados en Colombia. Otros como Chile, recién se está estableciendo una liga con una fuerte base para el desarrollo de la actividad. Las actuaciones regulares de los equipos de la región y la designación de la FIFA a Chile para la organización de la Copa Mundial Femenina de Fútbol Sub-20 del 2008 son una muestra del creciente interés por la actividad. En México existe la Liga Mexicana de Fútbol Femenil que funciona en dos Divisiones, la **SuperLiga** y la **Premier** (<http://www.mujerfutbol.com>)

### **2.2.16 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

#### **TABLAS DEL CONTENIDO DEL ENTRENAMIENTO CON LAS DIVISIONES MENORES.- EDAD 6 – 12 AÑOS.**

Las siguientes tablas que se proponen tienen como objetivo ayudar al profesor – entrenador a planificar sobre todo un programa a medio plazo, impidiendo de descuidar los mas significativos elementos técnico – táctico y la condición o forma física.

Al mismo tiempo esto debería contribuir a superar el problema que se presenta y se evidencia en todo nuestro medio y aún en equipos grandes del país: el cambio de



categoría; las jóvenes vienen confiados a un nuevo entrenador, que utilizará programas y métodos personales, quizás muy diferentes del colega que le ha precedido.

En este caso, o se puede verificar una prolija y aburrida repetición de contenidos ya conocidos; o si no se puede generar, en los jóvenes un sentido de extravío y desorientación. Y bien, respetando todo cuanto se indica en las tablas, los riesgos pueden ser en gran parte reducidos: será en efecto suficiente un coloquio entre entrenadores y asistentes, para proceder a la preparación del plan anual de entrenamiento, sin miedo de repetirse.

Para una mejor comprensión, dividiremos las categorías de la siguiente manera:

### **CATEGORIA “F” 6 – 8 Años.**

#### **1.- Pre requisitos para el aprendizaje.**

Buena la capacidad de aprendizaje motriz.

Pero al inicio de esta fase existen deficiencias acerca de la capacidad de concentración y en las facultades perceptivas.

El rendimiento está sujeto a fuertes oscilaciones.



#### **2.- Objetivos del entrenamiento.**

Se debe priorizar los fundamentos para el desarrollo del futuro rendimiento, por medio del:

- Entrenamiento de la condición,
- El acostumbrarse (adaptarse) al balón,
- El desarrollo de las habilidades y capacidades de base.

Se debe además poner mucha atención, sea al comportamiento individual que de grupo.

#### **3.- Técnica.**

##### **a.- Técnica de balón:**

Ejercicios para la coordinación global y para el aprendizaje de los más significativos elementos técnicos:

Toque borde interno / y el empeine.

Recepción y control del balón (con el pie).

Conducción del balón.

Saque de manos.

Técnica del portero.

**b.- Técnica del cuerpo:**

Ejercicios con:

Varios tipos de carrera.

Saltos / saltos pequeños.

Cambios de dirección.

#### **4.- Táctica.**

Aprendizaje de los más elementales comportamientos tácticos:

Atacar al arco / defender el arco.

Asumir deberes / mantener la posición.

Los fundamentos de juego de conjunto.

Las reglas del juego del Fútbol.

#### **5.- Condición.**

Mejora de la prontitud de reflejos, de la velocidad y de la resistencia aeróbica. Es oportuno no proponer ejercicios específicos dirigidos a la condición, sino solo juegos divertidos, útiles a la mejora de la forma.

### **CATEGORIA “E” 8 – 10 Años.**

#### **1.- Pre requisitos para el aprendizaje.**

Mejoran las facultades de concentración y de percepción; pero en modo particular se evidencia una mayor disponibilidad para el aprendizaje, con la atención que dura mas tiempo.



#### **2.- Objetivo del entrenamiento.**

Potenciación de las capacidades de coordinación (por medio de ejercicios varios), con el fin de desarrollar una amplitud en el movimiento. Y aún más, ejercicios que se dirijan a desarrollar el interés y la motivación: proponer siempre juegos divertidos.

### **3.- Técnica.**

#### **a.- Técnica de balón.**

Introducción de gestos técnicos más complejos.

Tiro con el empeine (interno / externo).

Recepción y control del balón, de cabeza / de pecho / y muslo.

Juego directo (de primera).

Juego de cabeza.

Combinación de más gestos técnicos: por ejemplo, conducción en dribbling con fintas.

#### **b.- Técnica del cuerpo:**

Es posible ejercitar una gran cantidad y variedad de movimientos. Por medio de ejercicios de agilidad.

### **4.- Táctica.**

Aprendizaje de modos de comportamiento relativos a la posición.

Como comportarse en el duelo con el adversario.

Adquisición del comportamiento de base en ocasión de situaciones tácticas Standard ( ejm: tiro de esquina, y tiro libre ), sea en ataque que en defensa.

Profundizar en los conocimientos de las reglas de juego.

### **5.- Condición.**

Mejora de la prontitud de reflejos (capacidad de reacción), de la velocidad, de la resistencia aeróbica, elasticidad y destreza: insistir sobre el equilibrio del baricentro.

## **CATEGORIA “D” 10 – 12 Años.**

### **1.- Pre requisitos para el aprendizaje.**

Nos encontramos en la llamada “edad de la habilidad”: esta, y sin duda la mas justa para el aprendizaje motriz.

Desde el momento que este período aumenta la predisposición al riesgo, hay mayor disponibilidad también para aprender movimientos mas complejos.



### **2.- Objetivo del entrenamiento.**

Adiestramiento completo de todos los movimientos específicos del juego del Fútbol, y mejoramiento y perfeccionamiento de las capacidades coordinativas.

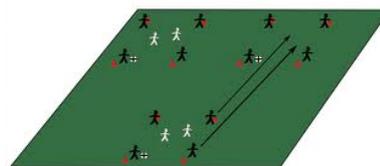
Otra cosa importante es el deber educativo, que se debe inculcar y de desarrollar las válidas capacidades de voluntad, como el orgullo, la tenacidad, y la rápida disponibilidad a la acción.

Se invitará también a conducir un modo de vida regular, precisamente como se conviene con un aspirante – atleta.

### **3.- Técnica.**

Mejoramiento y perfeccionamiento de gestos técnicos ya aprendidos.

\* Antes se ejercita en situaciones simplificadas y después, poco a poco, se aprende en situaciones que se asemejan a aquellas que podrán verificarse en el curso de la competencia.



### **4.- Táctica.**

Aprendizaje de simples fundamentos de táctica individual y de equipo; estos pero no se pueden dejar al instinto del juego de los muchachos, mas bien dirigidos a un fin “táctico” bien preciso.

Conocimiento de las reglas del Fútbol.

### **5.- Condición.**

El punto central está en la potenciación de la resistencia aeróbica y de las capacidades de reacción.

Además la elasticidad (fuerza explosiva) se deberá ejercitar por medio de cargas precisas, impuestas preferiblemente en el curso de un juego, mas bien que trámite ejercicios específicos. (MsC. TOCTO Lobato Jorge)

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

**Planificación.-** Según el Diccionario de Ciencias de la Educación planificar es el proceso que debemos seguir para alcanzar objetivos concretos en unos plazos terminados y en etapas definidas, partiendo del conocimiento y de la evaluación científica de la situación de origen y utilizando de modo racional los medios naturales y los recursos humanos disponibles.

**Gestión Estratégica:** El arte y/o ciencia de anticipar y gerencia participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio

**Visión:** Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.

**Misión:** La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

**Matriz FODA:** Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**Contexto:** Del latín contextus, el contexto es el entorno físico o de situación a partir del cual se considera un hecho. Dicho entorno puede ser material o simbólico. El contexto está constituido por un conjunto de circunstancias (como el lugar y el tiempo) que ayudan a la comprensión de un mensaje.

**Empresa Multiactiva:** es una personería jurídica creada por los asociados para satisfacer las necesidades complejas que tiene ese grupo social a través de

distintas actividades empresariales o de distintas empresas que, sin embargo, no tienen autonomía jurídica sino simplemente una relativa autonomía administrativa, financiera y organizativa.

**Sinergia:** proviene del griego "Synergia", que significa cooperación, concurso. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua, en su edición de 1984, define sinergia como el "concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función".

**Agotamiento.-** Estado en que se encuentra un sujeto cuando sus reservas nutritivas se han consumido o cuando el tono de sus nervios se han reducido por consecuencia del ejercicio físico.

**Coordinación.-** Capacidad neuromuscular de ajusta con precisión lo querido o lo ajustado.

**Estrategia.-** Término que comprende las acciones que se realizan durante el desarrollo de un partido.

**Estiramiento.-** Extensión del músculo más allá de su longitud en reposo, cuya tensión, en este estado mantiene el equilibrio contra fuerzas externas.

**Flexibilidad.-** Alcance del movimiento alrededor de una articulación opción o resistencia de una articulación al movimiento.

**Colectivo:** Relativo a cualquier agrupación de individuos

**Conducta:** Manera de comportarse un individuo, la cual puede resultar aceptada o refutada de acuerdo a las normas y leyes establecidas en el grupo social donde convive.

## **2.4.- HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 HIPÓTESIS**

La Dirección y Gestión Deportiva incide significativamente en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010

### **2.4.2 VARIABLES**

**Variables independientes.-** Dirección y Gestión Deportiva

**Variable dependiente.-** Masificación del fútbol femenino

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas e instrumentos
<b>- Dirección y Gestión Deportiva</b>	- Es hacer que las cosas marchen y acontezca. Es accionar y dinamizar la organización deportiva activa sobre el recurso humano, es el conjunto de decisiones y acciones resultantes en la formulación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización Gestión es el conjunto de la organización deportiva, planificación de las actividades a desarrollar tanto deportivo como de otra índole, su puesta en práctica y el control, es acción y efecto de gestionar,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de decisiones y acciones</li> <li>• Planificación de las actividades a desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar</li> <li>• Planear</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Alternativas</li> <li>• Accionar</li> <li>• Dinamizar el recurso humano</li> <li>• Alcanzar los objetivos de la organización</li> <li>• Organizar deportiva</li> <li>• Planear</li> <li>• Administrar</li> <li>• Tomar decisiones</li> <li>• Planificación estratégica.</li> </ul>	Encuestas Cuestionarios
<b>- Masificación del fútbol</b>	-Es la incorporación de una gran cantidad de personas de todas las edades a las diferentes actividades físicas, recreativas y competitivas en la disciplina del fútbol en beneficio de la salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de gran cantidad de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad de Educación Física Escolar</li> <li>• El desarrollo deportivo.</li> <li>• La organización</li> </ul>	Encuestas Cuestionarios

## CAPITULO III

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

**3.1 MÉTODO:** En la presente investigación se ha utilizado el método Deductivo-Inductivo con un procedimiento Analítico – sintético ya que se ha llegado a sintetizar los diferentes factores que intervienen en la Dirección y Gestión Deportiva en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010.

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** El tipo de investigación que se aplicó es la Descriptiva - Explicativa, ya que se aporta con diferentes criterios para comprender la importancia de la Dirección y Gestión Deportiva en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los dirigentes Federativos.

**DISEÑO:** El diseño de investigación que se aplicó es de Campo no experimental ya que analizamos y describimos los fenómenos que intervienen en esta investigación.

**TIPO DE ESTUDIO:** De acuerdo a la ocurrencia de los hechos corresponde a una investigación de corte transversal

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.2.1 Población:** Está constituida por los directivos de la federación deportiva de Chimborazo, Federación Estudiantil de Chimborazo, y dirigentes de los clubes federados a través de la federación de ligas barriales de Chimborazo que tiene la disciplina de futbol femenino en un numero de 30 dirigentes; por ser el universo de estudio pequeño no se procedió a extraer muestra y se trabajo con todo el universo.

### **3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Encuestas – Cuestionario

### **3.4 TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Se hará un análisis estadístico con los resultados obtenidos de la técnica de la encuesta con su instrumento que es el cuestionario a los dirigentes de las diferentes instituciones deportivas en el cual lo realizaremos mediante tablas, barras y gráficos en el que consta su porcentaje y sus interpretaciones de cada tabla.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 1. ¿Conoce Usted que en la ciudad de Riobamba se practica el fútbol femenino desde edades tempranas?

TABLA N° 1

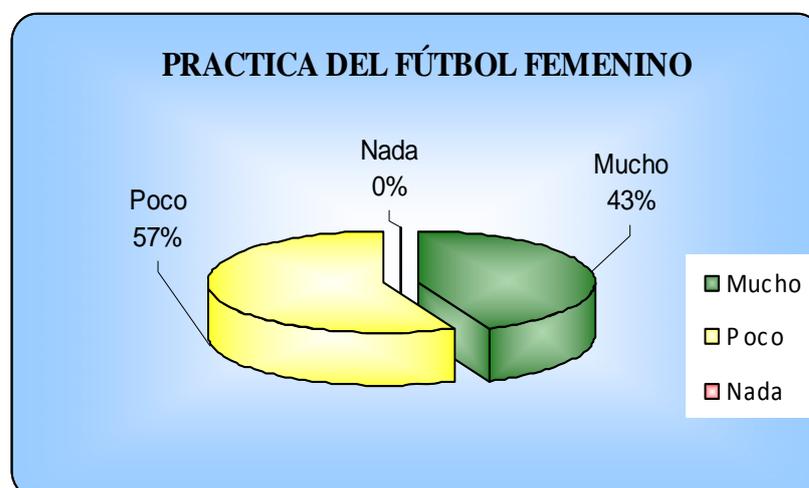
#### PRACTICA DE FÚTBOL EN EDADES TEMPRANAS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Practica de fútbol	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Mucho	13	0,43	43%
Poco	17	0,57	57%
Nada	0	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes Deportivos

**Elaborado:** Daysi Asqui

GRAFICO N° 1



#### Análisis

Se puede decir que el 43 % de los encuestados conocen Mucho sobre la práctica del fútbol femenino en edades tempranas, el 57 % conoce Poco, mientras que el 0 % dice que no conoce nada. Concluimos que solo el 57 % conoce Poco sobre la práctica del fútbol femenino en edades tempranas.

2. ¿Sabe usted si en la ciudad de Riobamba existe la masificación del fútbol femenino?

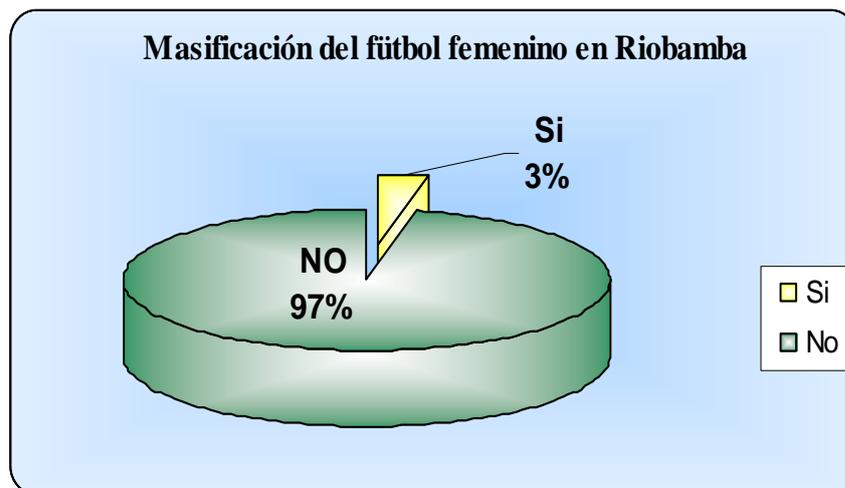
**TABLA N° 2**  
**MASIFICACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO**

Masificación	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Si	1	0,03	3%
No	29	0,97	97%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes Deportivos

**Elaborado:** Daysi Asqui

**GRAFICO N° 2**



**Análisis**

Se puede ver que el 3 % de encuestados dicen que Si existe la Masificación del fútbol femenino, mientras que el 97 % dicen que No conocen. Concluimos que la mayoría de encuestados no saben si existe la Masificación del fútbol femenino en la ciudad de Riobamba.

3. ¿Conoce usted si en su institución deportiva existe una planificación estratégica para la masificación del fútbol femenino?

TABLA N° 3

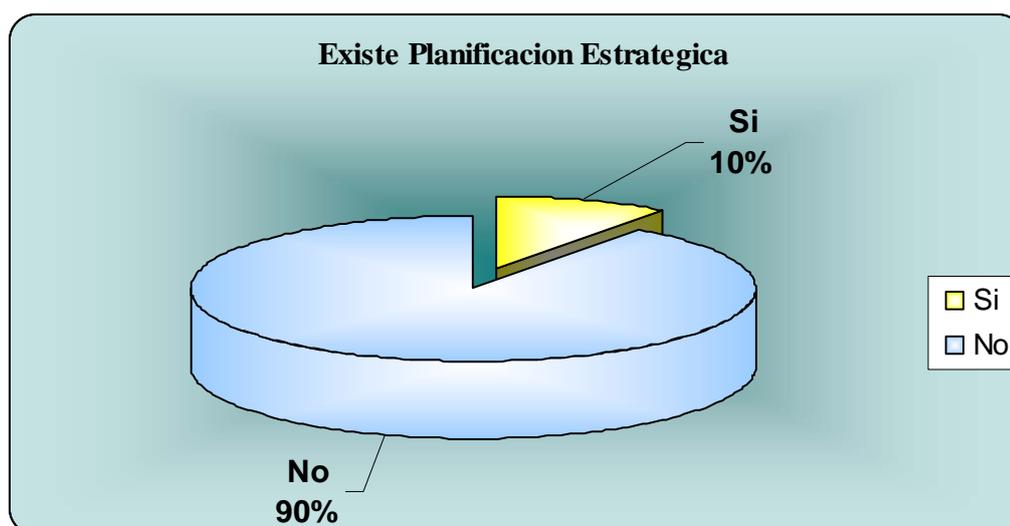
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES

Planificación Estratégica	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Si	3	0,10	10%
No	27	0,90	90%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos

Elaborado: Daysi Asqui

GRAFICO N° 3



**Análisis**

Se puede indicar que el 10 % de los encuestados conocen que Si existe una Planificación Estratégica en su institución Deportiva para la Masificación del Fútbol femenino, mientras que el 90 % de los encuestados nos dicen que no saben si existe una planificación estratégica. Concluimos que la mayoría de instituciones deportivas no tienen una Planificación Estratégica para la Masticación del Fútbol Femenino en un 90%

4. ¿En su Institución Deportiva piensa usted que existen recursos económicos específicos para la masificación del fútbol femenino?

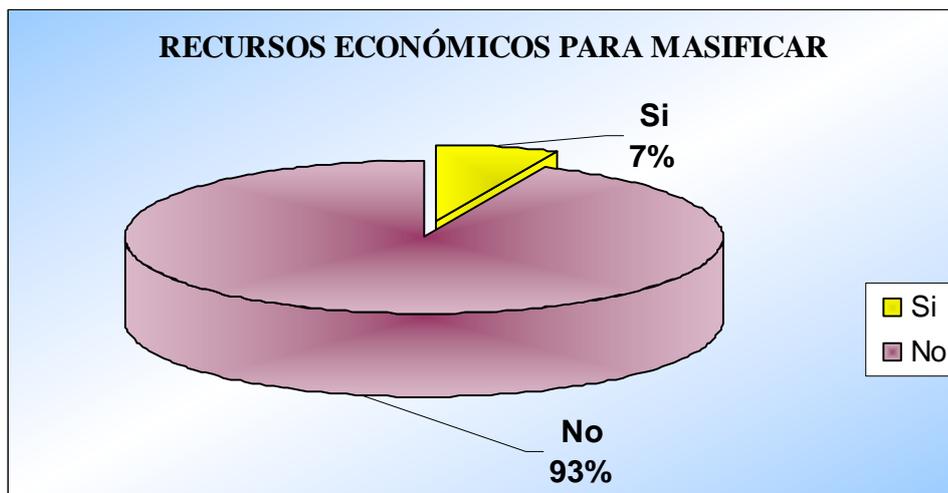
**TABLA N° 4**  
**RECURSO ECONÓMICOS PARA LA MASIFICACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO**

Recursos Económicos	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Si	2	0,07	7%
No	28	0,93	93%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes Deportivos

**Elaborado:** Daysi Asqui

**GRAFICO N° 4**



**Análisis**

Se puede decir que el 7% de encuestados en sus instituciones deportivas Si cuentan con Recursos Económicos, mientras que el 93 % No cuentan con Recursos Económicos en sus instituciones deportivas. Concluimos que la mayoría de los encuestados no disponen de Recursos Económicos para la Masificación del fútbol Femenino.

## 5. La práctica del fútbol Femenino en nuestra ciudad es:

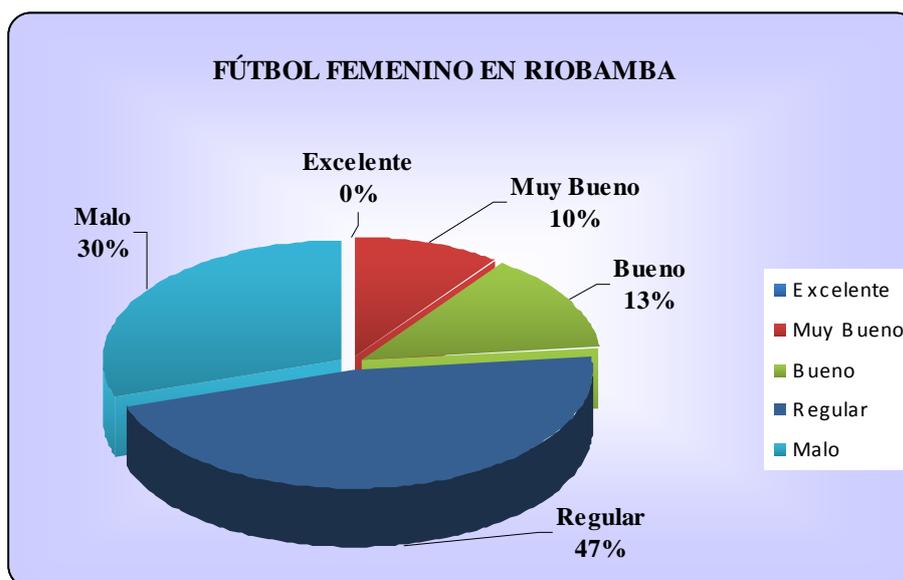
**TABLA N° 5**  
**FÚTBOL FEMENINO EN RIOBAMBA**

Fútbol femenino	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Excelente	0	0	0%
Muy Bueno	3	0,10	10%
Bueno	4	0,13	13%
Regular	14	0,47	47%
Malo	9	0,30	30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos

Elaborado: Daysi Asqui

**GRAFICO N° 5**



### Análisis

Se puede decir que el fútbol femenino en la ciudad de Riobamba creen que es excelente en un 0%, mientras que el 10 % dicen que es Muy bueno, el 13% nos dicen que es Bueno, el 47 % es Regular y un 30 % nos dicen que es Malo. Concluimos que la mayor parte de encuestados nos dicen que el fútbol femenino es Regular en un 47 %.

6. ¿Usted Cree que es importante la Dirección Deportiva para la masificación del fútbol femenino?

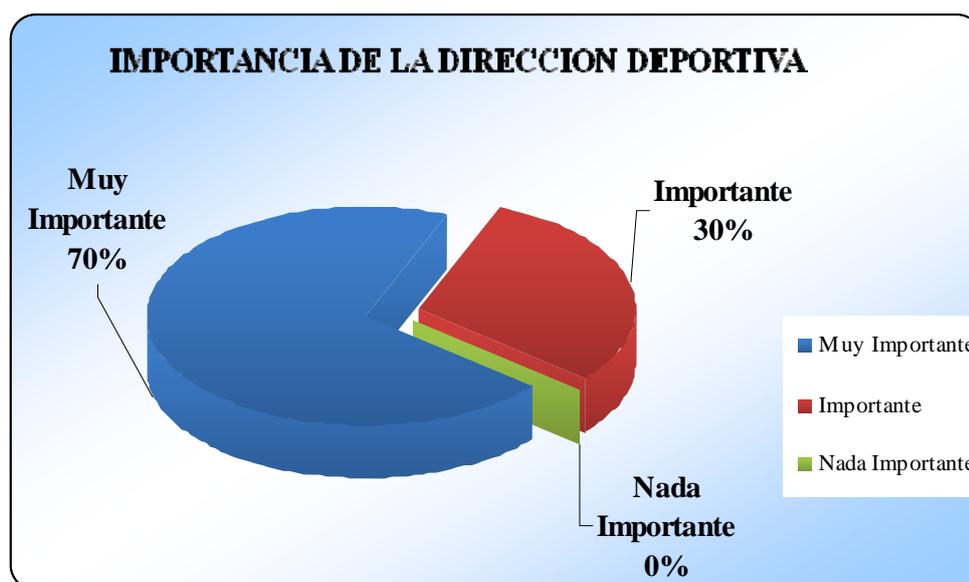
**TABLA N° 6  
DIRECCIÓN DEPORTIVA**

Dirección Deportiva	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Muy Importante	21	0,70	70%
Importante	9	0,30	30%
Nada Importante	0	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos

Elaborado: Daysi Asqui

**GRAFICO N° 6**



**Análisis**

Se puede decir que el 70 % de los encuestados dicen que es Muy Importantes la Dirección Deportiva para la Masificación del fútbol femenino, mientras que en un 30 % dicen que es solo importante. Concluimos que la mayoría de los encuestados creen que es Muy Importantes la Dirección deportiva para la Masificación del fútbol femenino en un 70 %.

7. ¿Cómo cree usted que el Modelo de Gestión Deportiva ayuda a la consolidación de la Masificación del deporte femenino en nuestra ciudad?

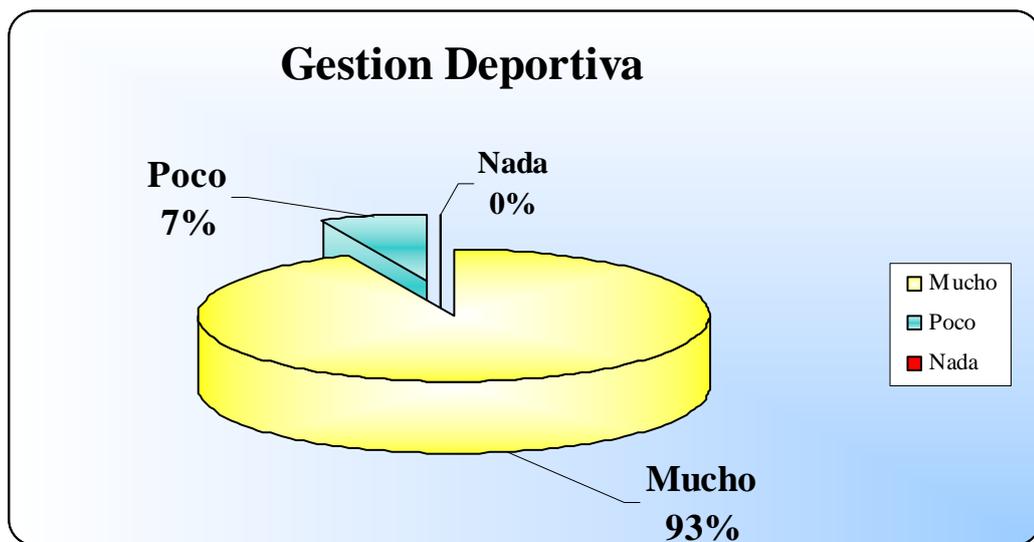
**TABLA N° 7**  
**MODELOS DE GESTIÓN DEPORTIVA**

Gestión Deportiva	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Mucho	28	0,93	93%
Poco	2	0,07	7%
Nada	0	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos

Elaborado: Daysi Asqui

**GRAFICO N° 7**



**Análisis**

Se puede indicar que el 93 % de encuatados creen que el Modelo de Gestión Deportiva ayuda Mucho a la consolidación del deporte Femenino, mientras que el 7% creen que este Modelo ayuda Poco. Concluimos que la Mayoría de encuestados Creen en el Modelo de Gestión Deportiva para consolidar el Deporte Femenino en un 93%.

8. En que entidad usted cree que se debe iniciar la masificación el fútbol femenino?

**TABLA N° 8  
INICIACIÓN FÚTBOL FEMENINO**

<b>Fútbol femenino</b>	<b>N° de Encuestados</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Escuela	24	0,8	80%
Colegio	3	0,1	10%
Barrio	2	0,07	7%
Clubs	1	0,03	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos  
Elaborado: Daysi Asqui

**GRAFICO N° 8**



**Análisis**

Se puede señalar que el 80% de encuestados creen que se debe iniciar la Masificación del Fútbol femenino en la Escuela, mientras que el 10 % creen que se debe iniciar en el Colegio, el 7 % creen que se debe iniciar en los barrios y el 3% que se debe iniciar en los Clubs. Concluimos que la Mayoría de los encuestados nos dicen que se debe iniciar la Masificación del futbol Femenino en las Escuelas en un 80%.

9. De existir en nuestra ciudad una Dirección y Gestión estratégica deportiva, usted como dirigente deportivo en qué medida apoyaría para la masificación del fútbol femenino?

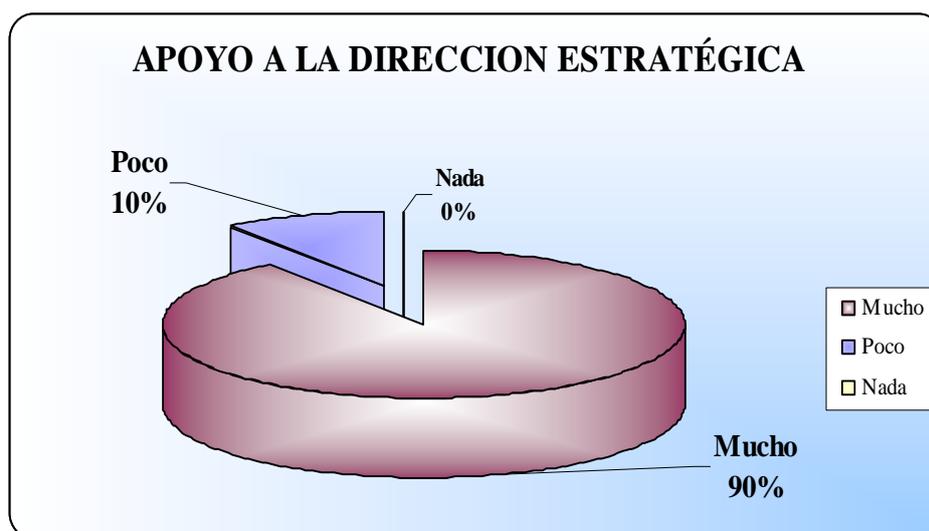
**TABLA N° 9**  
**DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Dirección Estratégica	N° de Encuestados	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Mucho	27	0,90	90%
Poco	3	0,10	10%
Nada	0	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirigentes Deportivos

Elaborado: Daysi Asqui

**GRAFICO N° 9**



**Análisis**

Se puede indicar que el 90 % de los encuestados apoyarían Mucho para la Masificación del fútbol Femenino, mientras que el 10 % apoyarían Poco. Concluimos que la mayoría de los encuestados al existir una Dirección y Gestión Deportiva apoyarían Mucho para la Masificación del futbol femenino en un 90%.

## CONCLUSIONES:

- Los dirigentes de todas las instituciones afines desconocen que existe la práctica del fútbol femenino en edades tempranas
- Las instituciones deportivas de Riobamba urbano no se interesan en una Planificación, motivación y ejecución estratégica exclusiva para la masificación del fútbol femenino.
- Con los Datos Obtenidos en la investigación se concluye que existen factores exógenos que inciden negativamente en la dirección y gestión deportiva, por lo que las instituciones Deportivas no disponen de recursos económicos para el efecto.
- Se establece que el dirigente deportivo no implanta un modelo de Dirección y Gestión deportiva para, planificar, organizar, impulsar, motivar, coordinar, ejecutar, consolidar y evaluar la masificación del fútbol femenino.

## RECOMENDACIONES

- Las entidades y dirigentes deportivos, deben crear un modelo de Dirección y Gestión Deportiva, para que el fútbol Femenino de nuestra ciudad se logre masificar, mediante un diagnóstico del análisis del contexto con la matriz FODA.
- Es necesario que los dirigentes deportivos con sus entidades, propongan un modelo de Gestión por procesos en los organismos deportivos y que establezcan necesariamente los Recursos que regule la planificación para la masificación del fútbol femenino.
- El dirigente deportivo debe establecer el recurso económico necesario para la planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación del proyecto a seguir, mediante una orientación estratégica con una Visión y Misión de su entidad deportiva.
- Diseñar un Modelo de Gestión Deportiva en las instituciones deportivas a nivel escolar, colegial y barrial, para así todos involucramos y lograr que exista un proceso sistemático en la práctica del fútbol femenino.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. AISENSTEIN, Ángela Y PERCZYK, Jaime: Los juegos deportivos. Revista el Monitor de la Educación. Año 2–Nº 3. Buenos Aires. Julio 2001. Pág. 50
2. ALBORNOZ Oscar Orlando “Orientado Al Fútbol Infantil”  
HTTP://FIEPMENDOZA.NETFIRMS.COM
3. BLANCO, Felipe. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD.
4. C.V.G. (1.984)"Manual de Planificación Estratégica" Vicepresidencia de Planificación Estratégica. G&M Vanicsek.Puerto Ordaz.
5. COLEGIO OFICIAL DE PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA  
“Manifiesto Sobre Educación Física y Deportes por Organismos Internacionales” ISBN: 84-500-3250-4
6. DURAND, 1988, GARCÍA Ferrando, 1990
7. ENTRENAMIENTO DEPORTIVO: EVIDENCIAS BIOLÓGICAS, QUINCEN A 2, MARZO DEL 2002.
8. FERNÁNDEZ Sánchez, E. y FERNÁNDEZ Casriego, Z. (1988): Manual de dirección estratégica de la tecnología. Barcelona: Ed.Ariel.
9. FERNÁNDEZ Guell, José Miguel. "La Planificación Estratégica De Ciudades"
10. FRED R. David, “LA GERENCIA ESTRATEGICA”. Colombia, Junio, 1994. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión
11. MUÑOZ Guillén Jorge Antonio “Competencia y altas temperaturas”, quincena 1, febrero del 2002
12. MORRISEY George [1993]. “El pensamiento estratégico”./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
13. MIRA José Joaquín, GÓMEZ José Ma., GARCÍA Alejandro Universidad Miguel Hernández de Elche.
14. MACHADO, 1993.p.35
15. MsC. TOCTO Lobato Jorge
16. NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1996): “La dirección estratégica de la empresa”. Madrid: Ed. Civitas
17. OGLIASTRI Enrique, "Para Qué Sirve La Misión"
18. PICHÓN Riviere Enrique 1996/67

19. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN  
*Universidad Católica de Temuco (Chile)*
20. SENGE Peter "LA QUINTA DISCIPLINA"
21. VELÁSQUEZ, R., (1996): El Deporte Moderno. Consideraciones acerca de su Génesis y la Evolución de su Significado y Funciones Sociales. efdeportes.com. Argentina.
22. VICTORY, Catalina. "Planificación Estratégica Municipal Y Desarrollo Local" 1997
23. WIKIPEDIA, la enciclopedia libre
24. [Http://www.mujerfutbol.com](http://www.mujerfutbol.com)

**ANEXOS**



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA DE CULTURA FÍSICA Y ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

Riobamba - Ecuador

## ENCUESTA

**Objetivo:** Determinar cómo la Dirección y Gestión Deportiva incide en la Masificación del Fútbol Femenino por parte de los entes Federativos en Riobamba urbano periodo 2010

### Instrucciones

- Contestar con claridad y honestidad las preguntas
- Marque con X en las preguntas que presenten Si o NO

1. ¿Conoce Usted que en la ciudad de Riobamba se practica el futbol femenino desde edades tempranas?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

2. ¿Sabe usted si en la ciudad de Riobamba existe la masificación del fútbol femenino?

Si....

NO...

3. ¿Conoce usted si en su institución deportiva existe una planificación estratégica para la masificación del futbol femenino?

Si....

NO...

4. ¿En su Institución Deportiva piensa usted que existen recursos económicos específicos para la masificación del futbol femenino?

Si....

NO...

5. La práctica del fútbol Femenino en nuestra ciudad es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Usted Cree que es importante la Dirección Deportiva para la masificación del futbol femenino?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Nada Importante	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo cree usted que el Modelo de Gestión Deportiva ayuda a la consolidación de la Masificación del deporte femenino en nuestra ciudad?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

8. ¿En que entidad usted cree que se debe iniciar la masificación el fútbol femenino?

Escuela	<input type="checkbox"/>
Colegio	<input type="checkbox"/>
Barrio	<input type="checkbox"/>
Clubs	<input type="checkbox"/>

9. ¿De existir en nuestra ciudad una Dirección y Gestión estratégica deportiva, usted como dirigente deportivo en qué medida apoyaría para la masificación del fútbol femenino?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

.....  
Firma

# 'Los técnicos no deben actuar como papás de las jugadoras'



## COPA AMÉRICA

Marta Tejedor es española y dirige a Chile. Es la única mujer que dirige en la Copa América. La técnica reflexiona sobre su oficio y sobre el fútbol femenino.

Del enviado a Ambato

La española Marta Tejedor es la única mujer que ejerce como DT en la Copa América femenina que se juega en Ecuador. Es una ironía, claro, pero también una luz para aquellas que aspiran a dedicarse al fútbol desde la apasionante vereda de la táctica.

Tejedor dirigió en un Mundial antes de viajar a Chile comandó a equipos como el Atlético Madrid. Su acento de Canarias se ha matizado con el característico modo de hablar de los chilenos. Fanática del Real Sociedad, vivió y superó como jugadora la rutina de las futbolistas amateur: trabajar de día, entrenarse por la tarde y llegar a casa de noche.

Admiradora del estilo ganador y provocador del técnico portugués José Mourinho, Tejedor accedió a sostener unas cascarritas y explicar el alcance de su amor por el fútbol.

**¿Cuándo descubrió que tenía vocación para ser entrenadora de fútbol? Lo común es que las mujeres sean jugadoras o árbitros...**

Ser entrenadora, en mi caso, es una continuación natural de mi pasión por el fútbol. Me gusta este deporte desde niña y me convertí en futbolista. Tras mi retiro, pensé que la manera más grata de seguir vinculada al fútbol era convertirme en entrenadora.

En América Latina ha cre-



HOJA DE VIDA  
Marta Tejedor

- **Nació en Canarias**, España, hace 42 años. Es soltera y tiene un hijo.
- **Posee un título en Educación Física y estudios en Psicología.** También ejerció la docencia.
- **Estuvo a cargo de equipos femeninos** como Atlético Madrid. Dirige a Chile desde el 2008.

En general, está cada vez más abierta la posibilidad de que las mujeres jueguen fútbol, de la misma manera en que ya es natural que una mujer sea presidenta de un gobierno u ocupe un alto cargo directivo. Esas mujeres todavía son la excepción, por supuesto, pero las opciones aumentan y ya no se ven como algo raro.

**Hay quienes dicen que el avance de las mujeres en el fútbol es un asunto feminista. ¿Ud. es feminista?**

Más que feminista soy igualitarista. Si la población mundial está repartida en partes casi iguales entre mujeres y varones, la lógica indica que en los diferentes ámbitos de la vida debería verse esa proporción. No la hay por los prejuicios, claro, pero la idea es superarlos. Ahora, cuando se habla de alto rendimiento, creo que siempre deben estar los mejores, sin importar que sean hombres o mujeres.

Bueno, desde el típico prejuicio de pensar en que el fútbol es asunto de hombres hasta el que piensa que la mujer futbolista es medio rara, medio 'macha' y ese tipo de cosas que no tienen nada que ver con la realidad.

**Marcelo Bielsa se retira de la Selección de Chile por la derrota del presidente de la Asociación Nacional de Fútbol**

**"Si aspiramos a que el fútbol femenino evolucione no podemos tratar a las jugadoras como niñas".**

**rigir a Chile?**

A mí me apasiona lo que hago, le tengo un amor bárbaro a mi trabajo y deseo corresponder a Chile por las oportunidades y las buenas experiencias que me ha dado, y ojalá sea en forma de éxitos. Tengo contrato hasta fin de año. Una cláusula me lo renovará por derecho si clasificamos a un torneo internacional para el próximo año.

**Pero Maine-Nicholls la contrató...**

Harold apostó por el fútbol femenino, al que ve como un bien social y no como un negocio. Pero no tengo una vinculación directa como para decir que, si él no sigue, yo tampoco. Deseo continuar porque me gusta trabajar por esta selección aunque no conozco al próximo presidente, Jorge Segovia, que asumirá en enero. No sé qué proyectos tiene y seguramente habrá una reunión.

**Los entrenadores de los equipos suelen actuar como papás de los jugadores. ¿Usted se siente la mamá de sus dirigidas?**

¡No! Eso sucede en los equipos amateur, en que el entrenador es alguien de buena voluntad. Pero en una selección nacional no debería pasar eso, aunque las jugadoras sean de corta edad. Con mi hijo tengo suficiente como mamá.

**¿Cómo mantener esa distancia profesional cuando las jugadoras sufren mucho para integrar una selección, al compartir su tiempo con el trabajo o los estudios?**

Si aspiramos a que el fútbol femenino evolucione para generar futbolistas de alto rendimiento, no podemos tratarlas como niñas que necesitan un papá en la cancha. En el caso de Chile, las actuales seleccionadas llegan después de tres años de un proceso serio. Deben acostumbrarse al ritmo de

MANO

» En la semana

**08/11/2010**  
**RIOBAMBA** **COPA AMÉRICA FEMENINA** Hoy se juega la tercera fecha del grupo A con los partidos Chile vs. Bolivia a las 17:00 y Argentina vs. Perú, como el partido de fondo. La fecha se cumplirá en el estadio Olímpico de Riobamba.



**09/11/2010**  
**QUITO** **RUEDA DE PRENSA PARA LANZAMIENTO** Nissan, auspiciante oficial de la sexta edición de la Vuelta al Cotopaxi, realizará la invitación del evento. En las instalaciones de Produbanco en la Amazonas y Japón a las 10:30.

**10/11/2010**  
**GUAYAQUIL** **CAMPEONATO NACIONAL DE FÚTBOL** Este miércoles se disputará el partido diferido Emelec vs. Deportivo Quito en el estadio George Capwell, de la ciudad de Guayaquil, a partir de las 18:00.

**11/10/2010**  
**CUENCA** **COPA AMÉRICA FEMENINA** El estadio Alejandro Serrano Aguilar acogerá uno de los partidos más vistosos del grupo B entre Colombia y Brasil, a las 19:00. Como partido preliminar jugarán Venezuela y Uruguay a las 17:00.

**13/11/2010**  
**QUITO** **CENSO NACIONAL DE DEPORTISTAS** Este 13 de noviembre en el Teatro Comunitario Deportiva de Pi-

# Chile goleó y se acerca al cuadrangular

## COPA AMÉRICA

La chilena ganó a Bolivia por 3-0 y logró tres puntos en tres partidos. Con la derrota, las bolivianas quedaron eliminadas.

### Del enviado a Ambato

Chile derrotó ayer a Bolivia por 3-0, en el cotejo de apertura de la tercera fecha del grupo A de la Copa América de mujeres. El partido se realizó en el estadio Olímpico de Riobamba desde las 17:00, con 800 personas en las gradas.

Las chilenas, entrenadas por la española Marta Tejedor, fueron superiores durante todo el trámite, en el que anotaron la lateral Francisca Lara (minuto 8) y las delanteras Daniela Zamora (41) y Karen Arraiza (59).

Con este resultado, Chile se acerca a la clasificación al cuadrangular final, al sumar 6 puntos en tres partidos. Esto le permite ocupar el segundo lugar, detrás de Argentina, líder con 6 puntos y que, al cierre de la presente edición, enfrentaba a Perú. Bolivia se quedó con cero unidades y está eliminado. Ecuador, que tuvo la fecha libre, tiene 3 puntos.

El equipo de Tejedor impuso el



Paul Rivas/EL COMERCIO

En el estadio Olímpico de Riobamba. Las jugadoras chilenas (de rojo) dominaron ayer a las bolivianas.

ritmo del juego por su dominio del medio campo, copado por jugadoras que tocaban con criterio y no permitían a las bolivianas una fácil recuperación de la pelota. Alexandra Benado exhibió un alto nivel destruyendo el juego del rival y distribuyendo el balón.

Francisca Lara fue otra de las jugadoras destacadas, por su labor en la banda izquierda, en la que defendió para luego desplegarse

ala ofensiva.

Bolivia, al mando del DT Napoleón Cardozo, sufrió algunas calambres, en especial en su retaguardia. Su guardameta Paola Alvarez se mostró muy nerviosa, cedió un tiro indirecto dentro de su área por tomar una pelota con la mano y, en el segundo gol de Chile, voló a destiempo. Alvarez no regresó para la segunda parte.

Para colmo, perdió a Mariana

Morera, una de sus volantes de mejor trato de pelota, por lesión, apenas comenzó la segunda parte. Bolivia se esmeró, pero sus jugadoras no lograron generar más peligro y se dedicaron a contener como sea a las chilenas.

Tras el gol de Zamora, Tejedor aplicó cambios para mantener a salvo el resultado que pone a Chile cerca del cupo a los Juegos Panamericanos.

## CAMPEONATOS NACIONALES DE FÚTBOL FEMENINO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**CAMPEONATO NACIONAL LOJA  
CHIMBORAZO VICE CAMPEÓN**



**CAMPEONATO NACIONAL GUAYAS  
CHIMBORAZO CUARTO LUGAR**



**CAMPEONATO NACIONAL CUENCA**



**CAMPEONATO NACIONAL SUCUMBÍOS  
CHIMBORAZO CUARTO LUGAR**

