

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

**UMET | UNIVERSIDAD
METROPOLITANA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA ACADEMIA DE FUTBOL “EL PODER DE DIOS”

UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTOR:

DIEGO ANDRÉS LUNA ESPINOZA

ASESOR

Lcdo. MICHEL TAMAYO SABORIT PhD.

GUAYAQUIL – 2021

CERTIFICADO DEL TUTOR

Guayaquil, 5 de octubre del 2021

Econ. Michel Tamayo Saborit, MSc., Ph.D., en calidad de ASESOR del Trabajo de Titulación

CERTIFICO

Que el Estudio de Caso, como trabajo de titulación para optar por el grado de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** cuyo título es: **"Diseño estratégico para la Academia de Fútbol El Poder de Dios ubicada en la ciudad de Guayaquil"** elaborado por el **Sr. Diego Andrés Luna Espinoza**, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la **Universidad Metropolitana** correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.

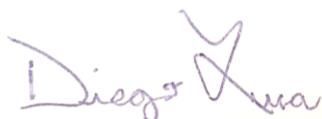
**Econ. Michel Tamayo Saborit. MSc.; PhD.
Asesor del Trabajo de Titulación**

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Yo, **Diego Andrés Luna Espinoza**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", Administración de Empresas Sede Guayaquil declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: "**Diseño estratégico para la academia de fútbol Poder de Dios ubicada en la ciudad de Guayaquil**" y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente(s), las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Diego Andrés Luna Espinoza

C.I.: 0930210372

Autor

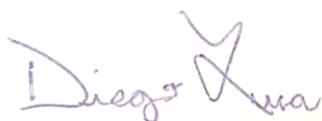
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Diego Andrés Luna Espinoza**, Administración de Empresas Sede Guayaquil, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, "Diseño estratégico para la academia de fútbol Poder de Dios ubicada en la ciudad de Guayaquil", modalidad Estudio de Caso, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,



Diego Andrés Luna Espinoza

C.I.: 0930210372

Autor

DEDICATORIA

- Este logro se lo quiero dedicar a mi familia, a las personas más importantes de mi vida.
- Dedico este trabajo a mis padres que me han guiado en el camino del bien y la formación profesional. Agradezco infinitamente a Dios por tenerlos y por contar con su guía y atención.

Muchas Gracias

INDICE GENERAL

CERTIFICADO DEL TUTOR	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA	V
INDICE GENERAL.....	VI
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I.....	6
1. Caracterización del contexto.....	6
1.1 Concepciones generales del proceso de dirección estratégica.	6
1.2 Condiciones y necesidades del surgimiento de la actividad formativa del deporte	17
1.3 Principales organismos y/o academias que forman parte de competencia.....	23
1.4 Desarrollo de la entrevista no estructurada a miembros de la academia.....	26
Capítulo II.....	30
2. Procedimiento para el análisis y diseño estratégico	30
2.1 Definición del grupo de especialistas para el estudio estratégico.....	30
2.2 Análisis de las expectativas del público sobre el servicio de la academia	32
2.3 Análisis de los impactos cruzados. Resultados en gestión del Proceso estratégico de la academia de fútbol	33
2.4 Etapa de proyección estratégica de la academia.....	36
Capítulo III.....	41
3. Resultado, Análisis y Proyección estratégica	41
3.1 Determinación del grupo de especialistas	41
3.2 Resultado del análisis de las expectativas del público sobre el servicio de la academia	42
3.3 Resultado del análisis de impactos cruzados.....	45
3.4 Proyección estratégica de la academia Poder de Dios	54
3.4.1 Objetivos estratégicos.....	55
3.4.2 Misión	55
3.4.3 Visión.....	55
3.4.4 Definición de Estrategias	56
3.4.5 Establecimiento de políticas generales.....	56
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Patrón de comparación para evaluar el nivel de argumentación de los especialistas.	31
Tabla 2. Resultado de la ponderación - selección de especialistas.....	41
Tabla 3. Resultados de la fiabilidad de la encuesta	42
Tabla 4. Estadísticos de la encuesta aplicada.	42
Tabla 5. Lista de variables seleccionada para el análisis.....	46

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Academia de Fútbol Poder de Dios.....	22
Figura 2. Logo identificador Academia de Fútbol Poder de Dios	23
Figura 3. División Sub 15. Academia de Fútbol Poder de Dios.....	28
Figura 4. Representación de la matriz de impactos cruzados MIC – MAC.	35
Figura 5. Elementos de la Gerencia Estratégica.....	37
Figura 6. Representación de la respuesta: Práctica de actividad deportiva extracurricular... 43	43
Figura 7. Representación de la respuesta: Importancia de pertenecer a una academia deportiva.....	43
Figura 8. Representación de la respuesta: Formación de la persona que dirige.	44
Figura 9. Representación de la respuesta: Disposición a pagar.	45
Figura 10. Representación de la matriz de influencias directas.	50
Figura 11. Gráfico de influencias dependencias directas.	52
Figura 12. Plano de influencias dependencias indirectas.....	53
Figura 13. Plano de influencias dependencias indirectas.....	54

RESUMEN

El trabajo que se presenta, constituye un estudio de caso relacionado con el desarrollo de una organización enfocada a una perspectiva estratégica. Poder de Dios constituye una academia de reciente creación que ha proyectado sus esfuerzos a garantizar una visión estratégica de sus resultados, es por ello que este trabajo, desde una perspectiva administrativa, se orienta al planteamiento de los principales elementos que deben considerarse en una organización de enseñanza del deporte con enfoque estratégico. El trabajo se divide en tres partes: Capítulo 1, dedicado a la caracterización de la academia objeto de estudio; capítulo 2, en el planteamiento de los instrumentos de captación de información, diagnóstico estratégico y elementos de proyección y el capítulo 3 para la declaración de los resultados. La investigación empleó métodos teóricos y empíricos, así como instrumentos de gestión de avanzada, tal como el método MIC – MAC en el análisis de las variables claves del proceso, y el procesamiento de los resultados de la encuesta al público, con el empleo del software estadístico Spss v. 23, para la generación del coeficiente de confiabilidad y los estadígrafos de relevancia. Por último, las conclusiones y recomendaciones, demuestran el cumplimiento de los objetivos planteados.

Palabras clave: gestión estratégica, prospectiva estratégica, academia de deporte.

ABSTRACT

The work that is presented constitutes a case study related to the development of an organization focused on a strategic perspective. Power of God constitutes a recently created academy that has projected its efforts to guarantee a strategic vision of its results, which is why this work, from an administrative perspective, is oriented to the approach of the main elements that must be considered in an organization of teaching sports with a strategic approach. The work is divided into three parts: Chapter 1, dedicated to the characterization of the academy under study; Chapter 2, in the approach to the instruments for capturing information, strategic diagnosis and projection elements, and Chapter 3 for the declaration of the results. The research used theoretical and empirical methods, as well as advanced management instruments, such as the MIC - MAC method in the analysis of the key variables of the process, and the processing of the results of the public survey, with the use of software. Statistical Spss v. 23, for the generation of the reliability coefficient and the relevant statistics. Finally, the conclusions and recommendations demonstrate the fulfillment of the objectives set.

Keywords: strategic management, strategic foresight, sports academy.

INTRODUCCIÓN

El proceso de crecimiento y desarrollo de los seres humanos implica la evolución de un conjunto de factores propios que son creados desde la orientación de la familia, las motivaciones personales y de resultados de las interacciones con diversos grupos sociales. Un factor importante de crecimiento lo cuestiona la preparación física e integral de los jóvenes, lo cual se dirige a garantizar una mayor formación de habilidades y competencias, distintivas en cada zona geográfica.

Como una de las disciplinas del deporte, mayormente valorada, capaz de garantizar excelentes resultados en la calidad de vida de los jóvenes y por ende una preparación física integral, se encuentra el fútbol. A juicio de Marín Galvis (2014):

La práctica del fútbol como un proceso formativo, pretende realizar acciones encaminadas a fortalecer el aspecto educativo de los dirigidos desde el comienzo de la práctica deportiva, permitiendo desarrollar valores para la convivencia ciudadana y la calidad de vida. En el segundo caso, la práctica del fútbol como un proceso competitivo, tiene como fin el rendimiento deportivo y, por ende, la adquisición, mantenimiento y perfeccionamiento de los componentes de la preparación deportiva.

La potenciación de esta disciplina deportiva en los centros ubicados en la ciudad de Guayaquil, orientan a la formación básica de educandos con miras a formar parte de equipos deportivos conducentes a competencias locales, nacionales y en casos distintivos, a la integración de equipos de participación internacional. Por otro lado, el joven resultante de una de las organizaciones educativas, responde a una aceptable preparación física que lo hace candidato a estudios de carreras de la cultura física y el deporte.

Como parte de una revisión inicial en la temática objeto de estudio, se encuentra la Academia "El poder de Dios" ubicada en la ciudadela Simón Bolívar en la ciudad de Guayaquil, la cual, como parte de las instituciones formativas en esta área del conocimiento, desea insertarse en el mercado en un puesto favorable dentro de la competencia; para lo cual se requiere la incorporación de la visión estratégica en esta organización con miras a la proyección de sus objetivos, variables y resultados que conduzcan a la maximización de los beneficios educativos para el cliente. En este ámbito, no cuenta con un plan estratégico orientado a la calidad de la formación deportiva en esta disciplina, en función de que la organización esté a tono con la competencia directa en el mercado de las academias de fútbol.

La necesidad de este estudio se orienta a organizar los objetivos y tareas que persigue un centro de formación y desarrollo de la enseñanza del fútbol con miras a la sostenibilidad de esta especialidad en la ciudad de Guayaquil, en función de que pueda convertirse en una incubadora de profesionales en esta rama del deporte.

En la actualidad la institución lleva poco tiempo de fundada, el equipo de trabajo creado está preparado para llevar a cabo esta labor formativa, sin embargo, no se cuenta con la herramienta estratégica que impulse al desarrollo de un plan de acción para colocarlo como institución educativa de alto valor, por lo que no cuenta con los elementos estratégicos que conforman una planeación que conlleve al cumplimiento de los objetivos que se proponen. El aspecto de los valores, emanados de la normativa ecuatoriana que instituye centros formativos es un primer rubro de profundo valuarate a considerar.

La perspectiva estratégica de este tipo de servicio está en determinar los factores de conducirán al mejoramiento del posicionamiento de la organización, garantizando mayor visibilidad y atracción por parte de los clientes - alumnos en la demanda de formación y competencias deportivas, misma que propiciará la formulación de los elementos estratégicos que servirán de guía en la programación de las metas de mediano y largo plazo en la institución formativa.

La base de este estudio lo debe constituir un diagnóstico estratégico que permita visualizar al equipo de dirección dónde están ubicados, acorde con la competencia que constituye el resto de los centros formativos que comparten esta modalidad deportiva u otra muy solicitada en la zona, que por sus distinciones permita la selección de sus clientes – alumnos. El estudio precisa que se tengan en cuenta las variables clave del análisis estratégico con perspectiva de futuro, por lo que emplear las herramientas de Michel Godet le imprimirá al estudio de caso pertinencia y novedad en el ámbito de la gestión empresarial, al determinar las variables clave en las perspectivas de calidad para el entrenamiento deportivo.

Por todo lo antes presentado, se propone el siguiente problema de investigación: ¿Cómo fortalecer los procesos estratégicos en la búsqueda de la calidad y la satisfacción del cliente en la academia de fútbol “El Poder de Dios” en la ciudad de Guayaquil?

Objetivo general

Formular el diseño estratégico para la Academia de Fútbol “El Poder de Dios” ubicada en la ciudad de Guayaquil mediante el uso de herramientas administrativas buscando el mejoramiento de la calidad y la satisfacción de sus clientes.

Atendiendo a las tipologías de titulación que exigen la normativa de titulación de la Universidad Metropolitana, en lo particular para la Carrera Administración de Empresas, el presente estudio de caso presenta los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar el contexto de la organización Academia de Fútbol “El Poder de Dios”.
2. Proponer el procedimiento para el análisis y diseño estratégico de la organización objeto de estudio.
3. Presentar los resultados del análisis y el diseño estratégico en la Academia de Fútbol “El Poder de Dios”.

Idea a defender:

Si se realiza el análisis teniendo en cuenta el empleo de técnicas de prospectivas estratégicas de gestión, acorde a las perspectivas de desarrollo de la disciplina deportiva de futbol para jóvenes de edades tempranas, se contará con un diseño estratégico relevante en función de la proyección de resultados de calidad en la Academia de Fútbol “El Poder de Dios”.

Objeto de Investigación: Proceso de dirección estratégica en para la calidad de la enseñanza del deporte.

Campo de acción: El diseño estratégico con enfoque prospectivo del proceso de formación de profesionales.

Métodos de investigación:

Los métodos teóricos y empíricos parten del estudio de los paradigmas de investigación, para lo cual se determina el paradigma constructivista asociado a la búsqueda de contrastar las disciplinas naturales o exactas con las de tipo social, la realidad se la construye socialmente desde diversas formas de percibirla y el saber se construye de forma social por los participantes en el proceso investigativo. En este contexto se emplea una metodología cualitativa, en la cual:

El investigador tiene la posibilidad de plantear un problema sin estar alineado a un proceso estrictamente estructurado y definitivo.

El comienzo del proceso se desarrolla analizando la perspectiva social, para lo cual es muy importante la observación para construir los elementos teóricos.

Se emplea el método inductivo para demostrar evidencias en la práctica.

Por lo general, no se comprueban hipótesis, éstas se van reestructurando a medida que se avanza con la investigación. Emplea técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales o registro de historias de vida

Métodos del nivel teórico:

- Histórico – Lógico: en el desarrollo de los sucesos de carácter histórico y científicos de la investigación en su desarrollo histórico, lo que permitirá definir períodos históricos y las regularidades del mismo.
- Análisis – Síntesis: con énfasis en el procesamiento de la información para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético – Deductivo: en la elaboración de la idea a defender. Su formulación científica se explica y se conforma a partir de la concepción teórica asumida.
- Ascenso de lo abstracto a lo concreto: para explicar la lógica del perfeccionamiento del análisis estratégico, desde su concepción general hasta su aplicación en el centro de formación objeto de estudio.

Métodos del nivel empírico:

- Observación directa: en la revisión de los procesos que se desarrollan en el área de trabajo y la visión de los objetivos estratégicos en la gestión de una organización vinculada a la actividad deportiva.
- Entrevista: conversaciones efectuadas con expertos en la materia, en lo que refiere a los profesores especialistas en técnicas de dirección y proyección estratégica de la academia de fútbol.
- Cuestionario: a los profesores, estudiantes y colaboradores del departamento objeto de estudio.

- Revisión documental: en el estudio de los documentos que avalan el desarrollo de la academia y su perspectiva estratégica.
- El trabajo de investigación que se pretende desarrollar se orienta a la formulación estratégica de la Academia de Fútbol “El Poder de Dios” ubicada en la ciudad de Guayaquil, conducente a la definición de las metas a alcanzar en la formación de jóvenes que demandan actitudes profesionales en la práctica de la especialidad deportiva de fútbol.

El desarrollo del estudio permitirá ganar en conocimiento y actuación de los factores que actualmente se disponen en el mercado, considerando el espectro de organizaciones dedicadas a esta actividad de formación deportiva. En este sentido, el presente trabajo se inicia con un diagnóstico situacional de la academia como también del análisis de participación en el mercado, así como la delimitación de los factores internos y externos que estarán comprometidos en una proyección estratégica.

Por otro lado, se considera oportuno, a tono con la proyección de la estrategia, la formulación de una visión, misión además de la concepción de los valores a compartir, considerando los principios básicos que rigen la enseñanza del deporte y las perspectivas de atraer la mayor cantidad de personas comprometidos en la integración de clubes y equipos profesionales; finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en los capítulos desarrollados.

CAPÍTULO I

1. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO

La definición del contexto de la organización educativa deportiva, constituirá soporte esencial para la proyección de los elementos estratégicos del plan de desarrollo de la academia de fútbol “El poder de Dios”. Espacio que se crea con la finalidad de estimular la actividad deportiva de la ciudad en una disciplina identificada como el deporte nacional, en aprovechamiento de las potencialidades de los grandes y chicos de la zona.

Es importante señalar que el tratamiento de los elementos estratégicos que formarán parte del diseño de la instalación, debe partir de una valoración de las principales concepciones teóricas relacionadas con la ciencia de la Administración y con ello su perspectiva estratégica, por lo que a continuación el primer epígrafe del presente capítulo, dedica su atención a ello.

1.1 Concepciones generales del proceso de dirección estratégica.

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual una empresa u organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete.

La dirección estratégica en la enseñanza del deporte implica una de las cuestiones más significativas del impacto de los centros de educación en los territorios, es que las academias o escuelas de deportes deben dar respuesta a sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que esta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la dirección estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la escuela a estas nuevas situaciones.

Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Igualmente, la dirección estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la academia, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión. Los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos a nivel de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos.

En este ámbito se debe abordar el diagnóstico estratégico como una de las fases importantes. Pues efectuar un diagnóstico permite revelar rasgos y particularidades propias de la organización que se trata en el momento de la gestión estratégica, es por ello que es de vital importancia y pertinente captar información objetiva en el momento oportuno y a los implicados del proceso, sobre todo cuando se tratan de procesos de enseñanza, o sea que los procesos de gestión y diagnóstico lo implican instituciones educativas.

Según los autores Tamayo Saborit, Angulo Bennett y Palleija Gibson (2018) se plantea:

Los diagnósticos con enfoque estratégicos que independientemente de identificar las causas que propician las posibles manifestaciones en el proceso de gestión, proyecten con visión prospectiva los factores clave a considerar para lograr sostenibilidad en la estrategia de formación de profesionales, pues lo cierto es que, si no se logra un profundo análisis estratégico hacia el interior de la carrera, será inconcebible una proyección estratégica a tono con el éxito del proceso de formación, que a su vez incidirá desfavorablemente en los objetivos proyectados por la institución.

No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

Según Arturo K. del sitio Crece Negocios, plantea:

El análisis externo (también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa) es un análisis en donde se identifican y evalúan acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control. (Arturo K, 2020).

Por otro lado, Asturias Corporación Universitaria, explica:

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). El objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado. (pág. 6)

El diagnóstico estratégico se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros. Este tiene tres niveles según el lugar de análisis; del macro entorno o global, del micro entorno y el diagnóstico interno de la organización. A través de este diagnóstico se obtiene una rápida evaluación de la situación actual en la que se encuentra una compañía o el área determinada de alguna organización, con relación al mercado. Se encarga de obtener y procesar la información del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Los principales objetivos del diagnóstico estratégico son:

- Obtener una apreciación de las áreas operativas a analizar.
- Identificar cual son los problemas actuales de la organización.
- Evaluar las estrategias de mejora.
- Identificar las oportunidades de mejora, que se puedan poner en marcha de forma inmediata.

El diagnóstico estratégico se orienta a revisar los diferentes elementos que definen la estrategia de la empresa, internos y externos, así como las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente el plan. En este sentido, en el momento de elaborar la misión, se debe involucrar a todo el personal analista que radica en todas las áreas de la organización, y si es posible a todo el personal. Ya que en este elemento se comprenden los elementos de identidad, así como aquellos aspectos favorables con que cuenta para satisfacer esa necesidad y que son avalados por el reconocimiento que el entorno hace de estos. Además de ser la razón de ser, la misión es la carta de presentación de la organización.

En un momento dado en una organización puede diagnosticarse que prevalecen determinados valores en la mayoría de sus miembros, los cuales se reconocen como compartidos. También puede precisarse que resultan necesarios otros que todavía no se manifiestan en la misma o que no son compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, a los cuales se les denomina deseados. El conjunto de los compartidos y los deseados conforman los valores a compartir, en torno a los cuales la organización debe concebir un plan de acción para fomentarlos, consolidarlos y potenciarlos, según corresponda, en interés de los resultados a alcanzar por la misma. Contribuyen de manera decisiva a ese propósito la actitud ejemplar de los directivos y la eliminación total de la dicotomía entre el discurso y los hechos.

Las habilidades a formar por las universidades son la expresión de las competencias que deben adquirir los egresados, en términos de capacidades para actuar individualmente y en equipo en el desempeño de su profesión, lo que presupone que las posean aquellos encargados del proceso formativo de los mismos.

Por ello, esta categoría resulta muy importante tenerla en cuenta en las instituciones docentes, cual es el caso que nos ocupa. La definición clara y precisa de las habilidades a formar y desarrollar en los educandos, a modo de referente recurrente de manera sistemática y con intencionalidad, ajeno a la espontaneidad, en tanto se trata de un factor que, de conjunto con los valores a compartir y con las destrezas del deportista.

Portuondo (1998) refiere que la visión es una declaración cercana de cómo se podrá visualizar la organización en el futuro, pero debe ser concebida con claridad clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado, donde cada momento se vive al detalle.

La visión es el reflejo del estado deseado de la organización y se sueña para cumplir con éxito la misión. O sea, establece los alcances de la razón de ser al final del período para el que se proyecta la organización.

El propio autor revela que los objetivos son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos, son un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección, a los

esfuerzos de planeación estratégica de una organización, enfoque este que, en su esencia, en general coincide con los demás autores que trabajan este tema.

Existe coincidencia general en que los objetivos deben ser: medibles, pertinentes, ambiciosos, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, comprensibles, coordinados (en el tiempo, horizontal y verticalmente) y establecidos participativamente.

Los objetivos por su precisión se clasifican en tres tipos: Objetivos Trayectorias, Objetivos Normativos y Objetivos Tareas. Los dos primeros son importantes para fijar políticas, como medios de orientación y para plantear estrategias globales. Son empleados en los procesos de dirección para el análisis y definición de proyecciones y estrategias a largo plazo.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

Las oportunidades son eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede

afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Rodríguez Alemany (1998) lo caracterizan el análisis interno señalando que “es una evaluación de la organización orientada a identificar sus Fortalezas y Debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los clientes en comparación con otras organizaciones que son o pueden resultar competidoras”.

El análisis interno nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Las fortalezas son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Las debilidades son principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

Por lo tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución, que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

En general, esta parte del proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la Tormenta de Ideas y de Técnicas de Consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, o por el contrario, de variables de impacto, también clasificadas como internas y externas para el análisis de su motricidad y dependencia.

La construcción de una matriz de motricidad – dependencia que responde a un análisis estructural del sistema en cuestión, toma como base la previa realización del diagnóstico estratégico.

El soporte conceptual de la dirección estratégica parte de las siguientes consideraciones:

- La complejidad, diversidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
- La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
- La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso, requiriéndose de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
- La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, para evitar mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, que pueden incrementar la aparición de sorpresas estratégicas no deseadas.

Varios autores opinan que no existe un concepto único y universalmente aceptado de dirección estratégica. Ello es debido a dos cuestiones primordiales; una, derivada de la diversidad en enfoques conceptuales y la otra, que se deduce de la avenencia de otros términos que son sinónimos utilizados por los profesionales, como es el caso de política de empresa, planificación estratégica o sencillamente estrategia.

Hamel & Prahalad (2005), consideran que “el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándoles un sentido de unidad, dirección y propósito facilitando los cambios necesarios e inducidos por su entorno”.

Por otro lado, Capó-Vicedo, Expósito Langa, Tomás Miquel, & Capó Vicedo (2009, págs. 51-59) plantean:

Se puede entender que esta necesidad es la de la adaptación de la empresa a los cambios de un entorno inestable. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el propio escenario estratégico en el que ha de desenvolverse la empresa. Cambios que se simbolizan por medio de las amenazas o factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia, y las oportunidades,

como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva, la empresa cuenta con unas fortalezas o potencialidades internas que trata de desarrollar adecuadamente, así como las debilidades o posiciones de inferioridad que intenta compensar, para alcanzar la adaptación perseguida.

En este contexto, Porter (1985) le aporta el carácter competitivo a la estrategia planteando que:

Supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”.

Y este valor que planea Porter es el que se desea para la constitución de la academia deportiva en la especialidad de fútbol. Es oportuno recalcar que la visión de los elementos básicos que componen la estrategia debe estar enmarcados en valores que promuevan el compromiso de los jóvenes deportistas, alineado a la pasión por alcanzar grandes resultados en el terreno, con el empleo de estrategias de juego y la guía del entrenador y el equipo de instructores en general.

A tono con este pensamiento, Guerras Martín y Navas López (1996) la refieren aplicándola inicialmente al ámbito organizacional, abogan de que surge en los años 60 y ha ido en evolución a medida que los hechos y objetivos de los sistemas de administración han evolucionado, mismos que han tenido que enfrentar dificultades tanto interna como externa, propiciando un fortalecimiento de la estrategia que se promueve.

Un trabajo desarrollado por la Vice-Rectoría Académica Dirección de Desarrollo Curricular del Instituto Profesional Esucomex de Chile (2016), se apoya en el trabajo de una especialista, que plantea sobre la dirección estratégica:

Una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles

El análisis realizado y la amplia lectura realizada por el autor de este estudio de caso, permitió proponer una nueva definición que antes no fue abordada por los autores citados, proponiendo este proceso como: un proceso con diversas interacciones y de análisis integral orientado a la formulación, aplicación, ejecución y control de un sistema de trabajo que implican organización – entorno, en función de su objetivo organizacional.

Es un proceso iterativo pues según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores y viceversa para lograr la coherencia y armonía necesaria, o sea, retroalimentación en las diferentes actividades y procesos; por otra parte, lo holístico se refiere al sentido de la dirección estratégica como un todo, es decir, las fases o funciones integradas entre sí. Es preciso que los análisis integren el todo, en función de la articulación de funciones y objetivos de la organización.

Profesionales de esta rama consideran que constituye un nuevo enfoque o paradigma de la gestión, que va más allá de administrar recursos, ya que tiene en cuenta los siguientes aspectos:

La concepción del entorno interno y externo.

Todas las partes interesadas de la empresa, como son clientes, proveedores y socios.

El carácter prospectivo de los resultados.

Los procesos inversionistas en base a la innovación a la calidad y sus principios.

El rol de la competencia y con ello las posibles alianzas a crear.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la “Intención Estratégica” (IE) de quienes la practican. Con las herramientas, pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas. Por lo que el proceso de dirección estratégica debe desarrollarse:

Concientizando que la “estrategia” implica cambios.

Construyendo una “visión” estratégica.

Invirtiendo en “capacidad estratégica”.

Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:

Los aspectos fuertes y débiles internos de la organización.

Las oportunidades y amenazas externas a la organización.

La construcción de los escenarios futuros.

Asumir la flexibilidad como un principio.

Manejar los conflictos y las resistencias por los cambios.

En los centros de enseñanza esta se hace más compleja debido a las propias características de la institución, la rigidez de las indicaciones de la dirección y el amplio marco de acciones por la diversidad de servicios que presta. Una de las cosas que tiene un gran peso es la cultura que se debe fomentar en el estudiantado y su reconocimiento y manifestación por el colectivo de profesores. En este sentido la dirección estratégica por objetivos basada en valores es el centro del análisis.

En la actualidad, la totalidad del universo de autores y especialistas vinculados al mundo de la dirección coinciden en lo imperioso que resulta la aplicación del enfoque estratégico en sustitución del tradicional perspectivo, lo cual también puede corroborarse en la bibliografía especializada mediante los trabajos de otros clásicos sobre el tema como Porter (1996), Mintzberg y Quinn (1995) y de algunos no menos importantes como Menguzzato y Renau (1996), Stoner, Freeman y Gilbert (1996) entre otros.

Atendiendo a lo anteriormente planteado, el proceso estratégico se puede asumir como el conjunto de acciones debidamente planificadas, organizadas, ejecutadas y controladas para la aplicación del enfoque estratégico de la dirección y está compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que se desarrollan en 3 etapas o fases indisolublemente ligadas como condición para que el mismo sea exitoso. Ellas son:

La formulación de la planeación estratégica.

La implementación de la planeación estratégica formulada.

El control y evaluación de la planeación formulada.

A su vez, la integración de las mismas, y su consecuente materialización en el quehacer de los sistemas organizativos es lo que se reconoce como una auténtica aplicación de la llamada dirección estratégica; de manera que cuando se habla de ella, se da referencia al mismísimo proceso estratégico como un todo. De esta manera, constituye un error muy común el identificar a la planeación estratégica formulada como sinónimo de dirección estratégica, cuando en realidad aquella es sólo la primera etapa o fase de esta última. Sólo debe intuirse que lo es, cuando realmente se transita por las 3 etapas antes mencionadas.

La aplicación de la dirección estratégica está estrechamente relacionada con el cabal ejercicio por los directivos en el papel de estrategas, señalado por Mintzberg (2016): “Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”. Desde luego, la real posibilidad de que los directivos potencialmente puedan desempeñar ese papel de estrategia, tiene como requerimientos indispensables la manifestación en los directivos de un necesario pensamiento estratégico y de una consecuente actitud estratégica.

El pensamiento estratégico constituye una filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la organización, mediante una adecuada alineación entre la misma y su entorno, que tiene como base no sólo el cumplimiento o alcance de los resultados del presente, sino también, y esto es esencial, la preparación de la organización para que se abra pasos en medio de un entorno cambiante y turbulento para que obtenga mejores resultados en el futuro mediano e inmediato. La manifestación del mismo se refleja en el nivel abstracto de pensar; o sea, en la generación de ideas sobre actividades a acometer o desarrollar a través de la comprensión de su necesidad.

La actitud estratégica se asume como el reflejo en la práctica de las reacciones de conductas desencadenadas en vínculo con un pensamiento estratégico; en este caso, se asumen como la expresión concreta de la voluntad de adaptación de la entidad a los constantes cambios del entorno. La manifestación de la actitud estratégica se refleja en el nivel práctico de hacer; o sea, en la instrumentación o implementación de las actividades generadas por el pensamiento estratégico.

La intención debe estar conducida a la perspectiva por alcanzar la meta, implica también de la voluntad de cumplir con las tareas de la organización, que implica comprometer a los colaboradores, en virtud de mantener un espíritu creador y el pensamiento estratégico que pudiera conducir y mantener los resultados que se desean.

La efectividad de la implantación de la dirección estratégica depende de las variables: adaptación de la cultura, el liderazgo del cambio, la adecuación de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas para garantizar la

alineación y coherencia del proceso de implantación y ejecución de las estrategias definidas.

La ausencia de observación en la ejecución de la dirección estratégica en el ámbito internacional demuestra que la implantación es la fase de la dirección estratégica que menos atención le han prestado los investigadores del tema, lo que ha traído consigo la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Los autores por lo general consideran la implantación de la dirección estratégica independiente de las variables que se mencionaron en los párrafos anteriores.

1.2 Condiciones y necesidades del surgimiento de la actividad formativa del deporte

En atención a los antecedentes de la disciplina de fútbol en el Ecuador, se debe hacer referencia a que la tradición se hereda de Inglaterra, pues la historia recoge que un grupo de jóvenes provenientes de familias distinguidas de la ciudad de Guayaquil, que se encontraban efectuando sus estudios universitarios en Inglaterra, se sintieron cautivados por esta disciplina a tal punto de ingresar al país, además de su titulación universitaria con destrezas deportivas demostradas en fútbol. Esta afición propició a que el 23 de abril de 1899 se fundará el club Guayaquil Sport. Posteriormente 3 años más tarde nació el club Sport Ecuador y luego equipos tales como: la Asociación de Empleados de Guayaquil, Libertad de Bolívar, Unión y Gimnástico (Montenegro Galárraga, 2020).

La historia recoge que es la primera provincia del país en organizar un torneo de fútbol fue Guayas, un torneo no amateur en 1951. Posteriormente, equipos como Barcelona, Emelec, Norte América, 9 de octubre, Everest y Reed Club fundaron la Asociación del Fútbol del Guayas y organizaron su propio campeonato. El club Río Guayas fue el primer campeón, mientras que Barcelona y Emelec los más ganadores con cinco títulos cada uno (Montenegro Galárraga, 2020).

En Pichincha el torneo provincial se empezó a disputar en 1954. Liga de Quito fue el primer campeón y el más ganador con seis títulos. Deportivo Quito triunfó en cuatro ocasiones, Aucas en dos, y Universidad Católica y Politécnico en una. Los torneos provinciales se disputaron hasta 1967. Por otro lado, la Liga Deportiva Universitaria es el club más laureado del país. Es el único equipo ecuatoriano

campeón de la Copa Libertadores de América, título logrado en 2008. Además, se coronó en la Copa Sudamericana y, en dos ocasiones, en la Precopa Sudamericana. Por su parte, Barcelona es el ganador a nivel nacional con 15 títulos e Independiente Del Valle, es la institución más joven en ganar un título sudamericano en Ecuador. En 2019, conquistó la Sudamericana.

Por otro lado, Guayas es la provincia con más títulos nacionales (30) hasta este entonces. Barcelona ganó 15 campeonatos, Emelec 14 y Everest 1. Pichincha suma 29 títulos: El Nacional 13, Liga 11 y D. Quito 5. Azuay (Deportivo Cuenca), Chimborazo (Olmedo) y Manabí (Delfín) han ganado un solo título.

La concepción de los encuentros deportivos está en lograr la preparación física y mental de los jugadores, en primer lugar, identificar la intensidad y los objetivos de impulsar la afición deportiva en ellos y que esto a su vez, los impulse para hacer valer las orientaciones de los entrenadores y mostrar en cada entrenamiento y partidos de prueba, mayor dominio de las técnicas de juego. En este sentido, estas técnicas son individuales y colectivas, en el caso de las individuales, se plantea:

Son todas aquellas acciones que es capaz de desarrollar un jugador de fútbol dominando y jugando el balón en beneficio propio finalizando una jugada sin la intervención de otros compañeros del equipo. Estas acciones son controles, conducciones, regates y tiros, como por ejemplo un tiro a puerta o un control y después una conducción. (Idoate, 2021)

Estas tareas son partes del contenido que se trabaja en los aficionados, siempre creando las bases para el desarrollo de técnicas grupales, la cuales:

Son las acciones que consiguen realizar dos o más jugadores de un equipo buscando siempre el beneficio del equipo mediante una eficaz finalización de la jugada. Estas acciones son todos los pases que se realizan en una jugada, como, por ejemplo, una sucesión de pases. (Idoate, 2021)

La academia de fútbol "Poder de Dios" del Club Atlético Daule, ha sido un proyecto generado por sus creadores cargado de entusiasmo y deseos de hacer crecer el deporte en cualquier lugar del país, pese a los posibles obstáculos que se presenten. La idea nació por dos de sus entrenadores principales, emprendedores de negocios, que tomaron la idea de crear un terreno de barrio, que hiciera posible la enseñanza de la disciplina de fútbol, a partir de formalizar grupos de estudiantes

constituyentes en equipos, para formar con el entrenamiento y las clases, futbolistas de élite.

Esta concepción de la actividad deportiva y las intenciones de los protagonistas de fortalecer esta organización en función de convertirla en una academia reconocida, surge con el apoyo de lo que constituye la actividad del fútbol en el Ecuador, y a su vez, lo que ha significado a lo largo de la historia.

Objetivo de la academia y estructura orgánica acorde con el desarrollo de la actividad formativa de fútbol

La intención de fortalecer una organización deportiva se asocia a la necesidad de la formalización de una institución sin fines de lucro, amparada en las regulaciones educacionales del Ecuador y con ello, de las direcciones de Deporte nacional para el fomento de esta disciplina, haciendo hincapié en los niños y jóvenes orientado al aprovechamiento del tiempo libre y con ello la potencialidad de hacer valores habilidades deportivas de fútbol.

Para gestionar los procesos de la academia, teniendo en cuenta la perspectiva estratégica de la misma, se considera el siguiente marco legal planteado por la Secretaría del Deporte (2020):

- Constitución de la República del Ecuador.
- Carta Internacional de la educación física, la actividad física y el deporte, UNESCO.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Ley del Deporte, educación física y recreación.
- Plan Decenal del deporte, la educación física y la recreación 2018-2028.
- Ley de Seguridad Pública y del Estado.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Ley Orgánica de Discapacidades.
- Decreto Presidencial Nro. 1074 del 15 de junio del 2020.
- Acuerdo Ministerial Nro. 0024-2020 de junio del 2020.

En este contexto, la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación del Ecuador declara:

El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los y las deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010, pág. 2)

Conforme a los fines de este estudio de caso, tratándose de una academia deportiva autogestionada, se considera por este autor, tener en cuenta los artículos de la Ley que amparan el ejercicio de la academia, con la finalidad de garantizar los fines correspondientes, en este contexto, el artículo 4 sobre los principios plantea: “Esta Ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, estaría, sin discriminación alguna” (pág. 3).

Seguidamente se observa lo siguiente:

En el artículo 5: Gestión. – “Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010, pág. 3).

Artículo 6: Autonomía. - Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, la educación física y recreación, en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones. Las organizaciones que, manteniendo su autonomía, reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva de propiedad del Estado deberán enmarcarse en la Planificación Nacional y Sectorial, sometándose además a las regulaciones legales y reglamentarias, así como a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas. Las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos responderán sobre los recursos y los resultados logrados a la ciudadanía, el gobierno autónomo descentralizado competente y el Ministerio Sectorial. (pág. 3)

Entre las funciones y atribuciones que plantea el artículo 14 de la presente Ley, se declara en el inciso m: “Otorgar el reconocimiento deportivo de los clubes, ligas y demás organizaciones que no tengan personería jurídica o no formen parte del sistema deportivo” (pág. 5)

Por otra parte, se agrega en el Artículo 16:

De la gestión del deporte profesional. - Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de autogestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se regirán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables. (pág. 6)

La academia, como objeto de trabajo del presente caso de estudio, tiene como objetivo: propiciar la preparación física integral de niños y jóvenes de la región, para su constitución en equipos de fútbol de alto rendimiento, conducentes a la incorporación de jugadores en equipos nacionales renombrados.

Otras organizaciones deportivas han nacido en la región, conformadas por una junta general o directiva, la gerencia, la estructura administrativa y las comisiones de instructores por grupo de edades. En referencia a ellos, todas las comisiones deben cumplir con indicaciones legales a partir de su constitución. En este sentido, la academia objeto de estudio cuenta con su junta directiva integrada por cuatro miembros; la gerencia, a la cual se subordinan la administración, que cuenta con una administradora de los servicios y cuatro funcionarios; y las comisiones deportivas, donde se agrupan los instructores con los aficionados por grupos de edades.

A continuación, se presentan las funciones de cada parte de la estructura de la academia:

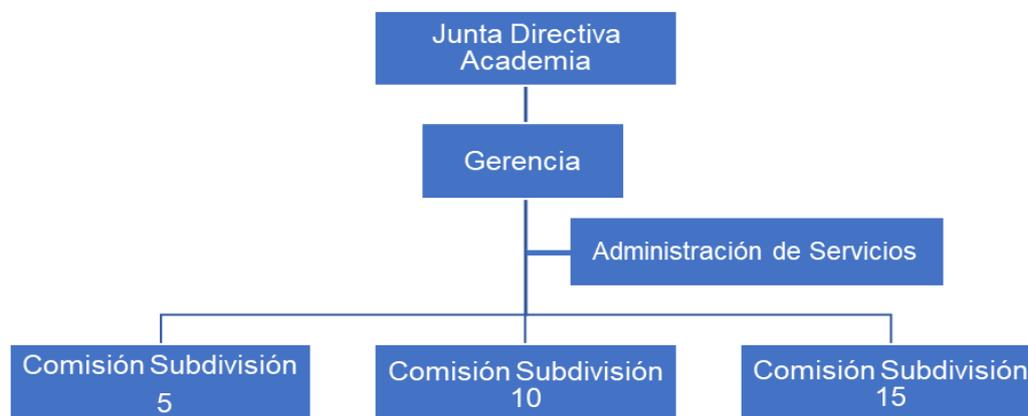
Junta directiva: representa los socios gestores de la academia Poder de Dios, con la función de representar en el orden legal los intereses de la organización, planear los procesos de entrenamientos y condiciones generales de los servicios que se prestan, efectuar el registro y control de la actividad financiera, así como supervisar y evaluar la calidad de los aficionados en formación para la proyección de las competencias zonales o regionales.

Gerencia: representa la instancia de dirección, integrante de la junta directiva que dirige la organización de la academia. Ejecuta el proceso de control de todas las áreas de trabajo: terreno de entrenamiento, administración de servicios, comisiones deportivas, garantizando el correcto funcionamiento de la academia y la buena imagen para la comunidad y las familias de los afiliados.

Administración de servicios: encargada del funcionamiento de las actividades de apoyo a la academia: limpieza de las áreas, bodega, área de elaboración de alimentos, comedor, baños y recepción. A esta función se adquiere la planeación y control de los insumos y requerimientos necesarios para el desarrollo de la actividad deportiva.

A continuación, se presenta la estructura organizativa en la que viene operando la academia, conforme al funcionamiento y desarrollo de las tareas de los departamentos acorde a su lógica de mando.

Figura 1. Organigrama de la Academia de Fútbol Poder de Dios



Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Comisiones deportivas: agrupa los instructores asociados a grupos de edades o categorías: 5 – 9 años, 10 – 11 años, 15 - 16 años, para lo cual existe un instructor por cada uno. En esta estructura se encuentra la base de la enseñanza de la disciplina, para lo cual se logra cooperación entre todos los profesores para la conducción de los equipos, independientemente de la tarea de conducir cada uno a su grupo de aficionados. Se cuenta con 25 aficionados en la subdivisión 5 años; en la subdivisión 10, 37 aficionados y 35 jugadores en la subdivisión 15; para un total de

97 aficionados, los cuales, según sus horas de clases y entrenamientos, trabajan en diversos horarios y días de la semana.

El logo identificado de la academia se presenta a continuación:

Figura 2. Logo identificador Academia de Fútbol Poder de Dios



Fuente: (Academia de fútbol Poder de Dios, 2019)

1.3 Principales organismos y/o academias que forman parte de competencia

Alrededor de veinte instituciones entre academias, campos de fútbol y terrenos se identifican en la ciudad de Guayaquil como partes de la competencia. Entre ellas se pueden mencionar la siguiente:

1. Academia de fútbol Ecuador (Club deportivo en Guayaquil)
2. Escuela de fútbol Guayaquil (Campo de fútbol de Guayaquil)
3. Escuela de fútbol (Club de fútbol australiano en Guayaquil)
4. Escuela de fútbol "Barcelona Sporting Club" (Campo de fútbol en Guayaquil)
5. Academia de fútbol Barcelona (Centro de gimnasia en Guayaquil)
6. Academia de fútbol León De Juda (Escuela en Guayaquil)
7. Cancha de fútbol Barcelona la Garzota (Escuela en Guayaquil)
8. Escuela de fútbol femenino Moreira (Escuela en Guayaquil)
9. Academia de fútbol Alfaro Moreno (Club de fútbol en Ecuador)
10. MTA Academia de fútbol femenino (Escuela de deportes en Ecuador)
11. Canchas formativas Barcelona Sporting Club (Escuela en Guayaquil)
12. Academia formativa de fútbol
13. Academia Barcelona Durán (Club de fútbol australiano en el Cantón Durán)

14. Warrior FC Academia de Fútbol
15. Ciex Sports Academy Academia de Fútbol
16. Club Formativo Atlético Boral
17. Academia De Futbol Dínamo F.C.
18. La Academia del City
19. Club Atlético Juvenil

En cambio, en la ciudad de Quito se presenta otro grupo de academias que superan los 10 años de fundadas, con gran acogida y aceptación por el público joven y adulto. Entre ellas se encuentran:

1. Escuela y Academia de fútbol B y D
2. Escuela de Fútbol de liga
3. Escuela de Fútbol Equinoccial
4. Escuela de Fútbol
5. Academia de Fútbol con Propósito
6. Academia de fútbol Canteranos
7. Academia de fútbol Martín Mandra
8. Academia de Fútbol Mabel Velarde
9. Escuela de Fútbol Quito Corazón
10. Academia Formativa de Fútbol Pablo Paredes
11. Academia de Futbol INVICTUS
12. Academia Formativa de Fútbol Pablo Paredes
13. Escuela Permanente De Fútbol
14. Escuela de Fútbol Ldu
15. Escuela de futbol permanente "El Nacional"
16. Escuela de Fútbol Independiente del Valle
17. Liga Escuela Formativa XMC - San Pedro

De las más renombradas se encuentra la Academia de Fútbol B y D en la ciudad de Quito, la cual, atendiendo a las bases de periodización táctica y la metodología ABC, se orienta a aspectos técnicos, tácticos, físicos, psicológicos, inteligencia táctica, emocional y toma de decisiones acertadas, orientado al involucramiento del jugador en la cancha, potenciando su desempeño (Academia B y D, 2021). Esta academia cuenta con el equipo de fútbol ejecutivo, la liga femenina y el entrenamiento y formación de nuevos talentos.

Por otra parte, en la provincia de El Oro se presenta la Academia Club Deportivo Especializado Formativo (Academia De Fútbol El Minero, Portovelo) con 9 años de fundada, dedicada la preparación y fortalecimiento de talentos de temprana edad. En este sentido, en los rangos de 5 y hasta 16 años, tanto para varones como para hembras. Este proyecto ha alcanzado buenos resultados en torneos provinciales, con selecciones de jugadores para la Copa América, así como jóvenes que juegan en 1ra y 2da categoría de la selección nacional.

Por otra parte, en la ciudad de Loja, en cantón de igual nombre, se levantan tres instituciones: Academia de Fútbol "Blacio F.C" , Escuela de Fútbol Liga Barriales, donde se incluyen los barrios Daniel Álvarez y Los Operadores, ambas con enseñanza para niños y jóvenes; también dedicada a los procesos formativos en esta disciplina deportiva. En este contexto, Garcés Palacios (2016), analizando el poder de captación de nuevos talentos en su investigación, e identificando la necesidad de las etapas de gestión para el desarrollo de estas organizaciones, plantea:

El proceso de selección deportiva a nuestro juicio debe realizarse sobre la base del modelo real de los atletas que componen un deporte determinado. Este modelo debe reunir la cantidad de componentes necesarios de aspectos psicológico, sociológico, pedagógico, medico biológico, físico y técnico para que puedan ser utilizados por entrenadores y profesores de educación física en las distintas fases de la selección deportiva y ulteriormente en la preparación del mismo como referencia. (Garcés Palacio, 2016, pág. 11)

Bajo este criterio, el autor antes mencionado plantea tres etapas en el proceso de selección deportiva: Identificación del talento, la captación y el proceso de selección.

Y es precisamente las intenciones de la academia Poder de Dios, encaminar la actividad deportiva; es por ello que se asumen las palabras expresadas por Garces Palacios (2016) cuando plantea:

Conociendo esto es preciso determinar cómo transcurre un verdadero proceso de selección deportiva partiendo de que se considera como talento el reconocimiento de las condiciones y la estabilidad necesitada para la actividad de un nivel superior. El reconocimiento de estas habilidades por el entrenador es apoyado por las técnicas de diagnóstico. Mientras más temprano un atleta demuestre una habilidad dentro del

deporte, tendrá más tiempo de obtener la edad de actuación pico en este deporte. (pág. 11)

De todos los argumentos expuestos, se puede afirmar que las academias líderes en el Ecuador debido a: la calidad de preparación de sus afiliados, las medallas o condecoraciones recibidas y los atletas de mayor incorporación en ligas mayores, al punto de incorporarle renombre a la organización formativa, son las siguientes:

- Escuela de fútbol "Barcelona Sporting Club" (Campo de fútbol en Guayaquil ubicado en el Parque Samanes).
- Club de fútbol australiano en Guayaquil (Estadio Modelo Alberto Spencer Herrera).
- Escuela De Fútbol "Dream Team FC" (Complejo Pio López Lara, Los Ríos 2230, Guayaquil 090309).
- Academia de fútbol Alfaro Moreno (La Aurora, Samborondón).
- Academia de fútbol Ecuador de la Columa en Guayaquil.
- La Academia del City (Cancha Alterna #1, Parque Samanes, Guayaquil 090502).
- Emelec | Polideportivo de Los Samanes.
- Driving Range, Footgolf & Golf Club (Castelago, Samborondón).
- Escuela de Fútbol Suárez
- Academia de Fútbol Mabel Velarde (Calle Homero Salas y, Jorge Erazo 170147, Quito 170104).

1.4 Desarrollo de la entrevista no estructurada a miembros de la academia

Como parte del proceso de investigación, así como lograr la captación de evidencias que implica el presente estudio de caso, se efectuó una entrevista no estructurada al total de miembros de la Academia de Fútbol poder de Dios, a partir de considerar las perspectivas de trabajo con visión estratégica de esta institución, así como para detectar el nivel de conocimiento de algunos factores del entorno que puedan estar contribuyendo a impulsar o no el desarrollo de esta unidad de formación deportiva.

A continuación, se presentan algunas de las preguntas empleadas en la entrevista no estructurada efectuada, en función de determinar las características

principales de la organización, así como sus principales obstáculos para emprender el desarrollo bajo una visión estratégica:

- ¿Cuánto tiempo tiene la academia en su ejercicio de preparación y captación de talentos?
- ¿Qué objetivo pretende la academia?
- ¿Cuáles son las carencias o fallas que tiene la academia para atender a los jóvenes en formación?
- ¿Es fuerte la competencia a nivel local y regional?
- ¿La academia ha sido evaluada por alguna institución nacional?
- ¿Cuentan con una página web para la información o divulgación de sus resultados y sus proyectos?
- ¿Cuántos funcionarios tiene la academia?

A continuación, se resumen las respuestas, una vez entrevistados a los siete miembros principales (cuatro funcionarios y tres miembros), las respuestas constituyeron insumos en la determinación de las variables clave del proceso de análisis y proyección de los elementos estratégicos de desarrollo de la organización.

La academia lleva aproximadamente un año y seis meses en su ejercicio de operaciones, luego de un proceso de acondicionamiento de sus locales y terrenos en función de la práctica deportiva. Se vio interrumpida por los efectos de la situación epidemiológica producto al Sars-Cov-2; pero nuevamente desarrolla sus actividades habituales.

La academia pretende como objetivo proyectar una actividad formativa profesional de entrenamientos en la disciplina de fútbol, a partir de formalizar grupos de estudiantes constituyentes en equipos, en aras de convertirlos en futbolistas de élite para el Ecuador; toda vez que la actividad deportiva constituya fuente de vida para los niños y jóvenes en esta pasión.

Entre las principales carencias que se tiene, están los propios materiales de trabajo para la enseñanza y el entrenamiento; para ello se gestionó el acondicionamiento de tres aulas que garantizaran el desarrollo de actividades teóricas propias de la enseñanza, con medios didácticos como pizarras, televisores, proyectores, materiales escolares y de oficina para los instructores. De igual manera,

el tema de los recursos deportivos continúa siendo una preocupación, aunque ya se ha completado el equipamiento para las tres comisiones de trabajo de la academia.

La competencia a nivel local y regional es fuerte, teniendo en cuenta que constituye el deporte nacional y la afición es muy grande en las ciudades de Quito y Guayaquil, donde se encuentran la mayor cantidad de academias y terrenos de fútbol donde median las condiciones y la preparación técnica y metodológica de los entrenadores.

Debido a la ausencia de una estrategia y requerimientos organizativos que exige el Ministerio del Deporte en el Ecuador, la academia no ha sido evaluada aún por instituciones competentes. La visión del presente estudio de caso, orienta la visión de ir contando con las evidencias necesarias para proyectar los resultados de trabajo y con ello, una auditoría por parte de estos órganos encargados.

La mayor captación de audiencia y alumnado fue definida gracias al perfil de Facebook de la academia, en este espacio de comunicación e intercambio con el público, se transmiten los eventos y entrenamientos de relevancia para “Poder de Dios”; se destacan los jugadores más sobresalientes y los torneos más destacados de la academia contra equipos de la Liga Barriales. A continuación, se presenta una muestra de los archivos cargado al perfil.

Figura 3. División Sub 15. Academia de Fútbol Poder de Dios.



Fuente: (Academia de futbol Poder de Dios, 2019)

La academia cuenta con cuatro funcionarios que integran la junta directiva y que a su vez responden por el buen funcionamiento de las actividades de la academia. Atendiendo a la estructura orgánica declarada en el epígrafe 1.3 de este capítulo, se desarrollan las actividades operativas y de servicios, clave para el funcionamiento de la esta organización.

CAPÍTULO II

2. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO

Tomando como punto de partida los elementos teórico – conceptuales y la caracterización abordada en el capítulo anterior, el presente tiene como propósito explicar las técnicas e instrumentos que se emplearán para el análisis estratégico con enfoque prospectivo para la proyección de los elementos de la estrategia de la academia de fútbol “Poder de Dios”, con apego a las indicaciones de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, así como el marco legal normativo que se deriva de ella.

La investigación será de carácter cualitativo, con un tipo de estudio descriptivo – analítico, tomando en consideración los elementos que fueron abordados en la caracterización de la organización y que luego se colocan como elementos de peso en la determinación de las variables clave según el análisis de motricidad dependencia del estudio y posterior proyección de los factores y acciones. Los métodos declarados en la introducción de esta investigación apoyan la misma en cada uno de los capítulos y procesos a desarrollar.

A continuación se declaran los epígrafes a tratar conforme al procedimiento de análisis y diseño estratégico de la academia deportiva.

2.1 Definición del grupo de especialistas para el estudio estratégico

Para aumentar la calidad de la evaluación se tomarán como criterio de selección a diez especialistas de reconocida experiencia profesional y conocimientos del deporte avalado por su alta calificación científico-técnica, y conocimiento profundo del tema objeto de la investigación, así como resultados satisfactorios en el trabajo y familiarización con la información más amplia posible sobre el resultado a evaluar.

Para ello se evaluará el grado de experticia a través del Coeficiente de Competencia (K), que está formado por el Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka), comparados con una escala previamente definida:

El cálculo del Coeficiente de Conocimiento (Kc): se le solicita a cada miembro del grupo seleccionado que, en una escala de 1 a 10 de tendencia progresiva, autoevalúe su Nivel de Conocimiento (NC) sobre el tema debatido.

$$K_c = 0.10 \cdot NC$$

Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka): se le solicita a cada miembro del grupo seleccionado, que complete la tabla de la encuesta referida a la argumentación sobre el nivel de conocimiento de la actividad en cuestión, donde se relacionan las variables de argumentación. La encuesta se puede observar en el anexo 1.

El resultado se procesará a través de la tabla 2.1 Patrón de comparación, la cual se muestra a continuación.

Tabla 1 Patrón de comparación para evaluar el nivel de argumentación de los especialistas

Fuente de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos de la especialidad deportiva.	0,25	0,15	0,05
Años de experiencia en el campo de la instrucción.	0,20	0,10	0,01
Conocimientos técnicos sobre fútbol.	0,30	0,20	0,10
Estudios realizados en el ámbito de la cultura física sobre la especialidad deportiva	0,15	0,10	0,05
Posibilidades de evaluación de investigaciones realizadas.	0,10	0,05	0,01

Fuente: Adaptado de Hernández García y Robaina Castillo (2017).

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

El cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) se realiza como la sumatoria alcanzada por cada miembro en cada una de las preguntas del cuestionario, al aplicársele la tabla patrón de comparación.

Con los dos coeficientes calculados en a) y b) se obtiene, entonces, el Coeficiente de Competencia, a través de la fórmula: $K = 0.5 (K_c + K_a)$. La escala de competencia será por los siguientes rangos:

$$0.8 \leq K \leq 1 \quad \text{Alta}$$

$$0.5 \leq K < 0.8 \quad \text{Media}$$

$$K < 0.5 \quad \text{Baja}$$

Solo clasificarán como expertos, los evaluados con coeficientes mayor o igual a 0.8, o sea, los evaluados de “alto”, como es lógico este cálculo se realizará para cada uno (a) de los(las) especialistas consultados.

Seguidamente, como resultado del estudio efectuado en la etapa anterior, se presenta una lista de factores la cual será analizada en tormenta de ideas con los expertos identificados. A esta lista se le pueden añadir otros, teniendo en cuenta las consideraciones realizadas.

2.2 Análisis de las expectativas del público sobre el servicio de la academia

Como parte del procedimiento que conduce al levantamiento de criterios en función de la mejora del desempeño de la academia de fútbol Poder de Dios, se requiere de la aplicación de un cuestionario orientado a la gestión de expectativas, con la intención de contar con información valedera de los criterios del público, sobre factores clave a considerar en la estrategia, desde la perspectiva del cliente.

Como instrumento de captación de información se tiene la encuesta diseñada por el autor, con idea tomada de Hernández Reyes y Pino Gasca (2014) encaminada a identificar dónde se encuentran las principales insatisfacciones en los padres de los aficionados conforme a la academia y que estos argumentos pudieran corroborar con los elementos señalados en la entrevista a funcionarios, así como los factores internos y externos detectados.

A continuación, en el anexo 2 se procede al desarrollo de las preguntas de la encuesta, mismas quedarán en el apartado de igual nombre.

Los resultados alcanzados se analizarán mediante el coeficiente de evaluación de fiabilidad Alfa de Cronbach, apoyado en Soler Cárdenas y Soler Pons (2012):

La fiabilidad es un tópico constante en todos los instrumentos de medida. Su estudio trata de establecer la precisión con la que mide cualquier instrumento de medida en general y los test en particular. Cuanto más fiable es un test, con mayor precisión mide y, por lo tanto, menos error de medida se comete. El Alfa de Cronbach es un método de cálculo del coeficiente de fiabilidad, que identifica la fiabilidad como consistencia interna. Se denomina así porque analiza hasta qué punto medidas parciales obtenidas con los diferentes ítems son “consistentes” entre sí y por tanto representativas del universo posible de ítems que podrían medir ese constructo.

La validación de este instrumento orienta al empleo del software profesional estadístico Spss, para el estudio de la consistencia de las respuestas del cuestionario, tal como se requiere y demostrando la validez de los resultados. En este sentido, se empleará el análisis estadístico para la cuantificación de los resultados y la utilización de gráficos para la demostración de la validez de la información.

2.3 Análisis de los impactos cruzados. Resultados en gestión del Proceso estratégico de la academia de fútbol

Como se ha expuesto en la lógica del procedimiento, es importante identificar los principales elementos que pueden constituir limitaciones o potencialidades a tener en cuenta en la proyección estratégica organizacional de la academia de fútbol, estos pueden resultar variables cualitativas o cuantitativas del proceso, teniendo en cuenta la cualidad de que sean medibles o no.

Atendiendo a ello, como corresponde con el análisis de los métodos de prospectiva, se presentará una lista de variables observadas, a razón de factores estratégicos y esta será discutida con los especialistas del proceso; la misma resultará del estudio de los instrumentos aplicados, la caracterización desarrollada en el capítulo anterior y el análisis del entorno.

Posteriormente serán evaluados en una escala de (1 – 5) significando la relación que guardan cada uno de ellos con el objetivo analizado, evitando reiteraciones o redundancias, de modo que, si la puntuación se acerca más a 5, se guarda mayor vinculación con el proceso. A los resultados obtenidos se le aplicará el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), se tendrá una similitud o asociación (concordancia) en cuanto a las opiniones presentadas por los distintos expertos. Con un Kendall ($0.60 \leq W$), se aceptarán aquellas variables, que, de acuerdo a las votaciones, superaron un promedio de 3.5 puntos en el análisis.

Las variables serán clasificadas en internas y externas, según el grado de alcance por el grupo de especialistas en su gestión. Teniendo en cuenta ello, se determinan las que constituyen clave dentro del sistema de variables con mayor incidencia sobre el objetivo. De esta forma se definen, de un gran número de estas, aquellas internas, donde deben descansar las metas vinculadas al perfeccionamiento del proceso estratégico; y las del entorno, que deben recibir la mayor atención.

Partiendo de la lista de variables se procede de manera siguiente:

Determinar el impacto que cada variable produce sobre el resto, a través de la participación de los expertos en el llenado de la matriz de influencias directas entre todas las variables analizadas, empleando el método MIC – MAC denominado también como Matriz de Impactos Cruzados. (Godet, 1993)

El objetivo de este método es identificar las variables motrices (explicativas del resto de los variables) y dependientes (su comportamiento depende de la evolución de las motrices) dentro del conjunto que condicionan el perfeccionamiento del proceso de formación de profesionales, construyendo una tipología de variables mediante clasificaciones directas e indirectas.

La conformación de dicha matriz y la introducción de los datos se efectuarán por medio de un trabajo en grupo con los expertos. En esta actividad es proclive el intercambio y la reflexión que permite crear un lenguaje común y llegar a un consenso final sobre el conjunto de variables internas y externas.

Para llenar la matriz los expertos deben responder previamente, en todos los casos, la siguiente pregunta:

¿Existe una incidencia directa de la variable i (filas) sobre la variable j (columna)?

El experto debe considerar tanto la influencia actual como potencial, lo que podría ser muy importante, a la hora de planificar las acciones a llevar a cabo en el proceso de gestión, atender aquellos aspectos que no están actualmente registrados o cuantificados y que potencialmente pueden influir en el resto.

Las relaciones en la matriz de análisis estructural, se presentan en la figura2, la cual muestra una representación de esta (matriz de análisis estructural).

Descripción de los cuadrantes de la matriz:

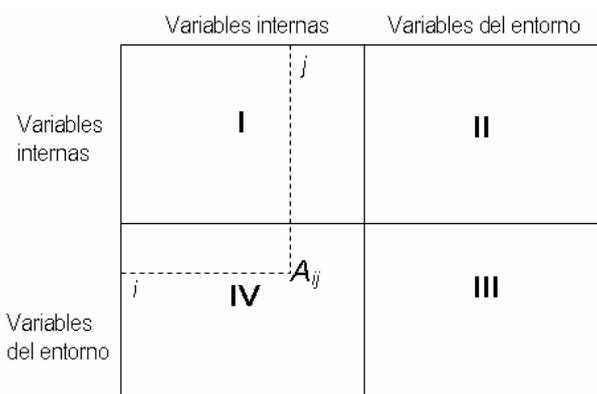
- I Acción de las variables internas sobre ellas mismas.
- II Acción de las variables internas sobre las variables del entorno.
- III Acción de las variables del entorno sobre las variables internas.
- IV Acción de las variables del entorno sobre ellas mismas.

Cada elemento a_{ij} de esta matriz puede tomarse de la siguiente forma:

$a_{ij} = 1$ si la variable i incide directamente sobre la variable j .

$a_{ij} = 0$ en caso contrario.

Figura 4. Representación de la matriz de impactos cruzados MIC – MAC.



Fuente: Adaptado de (Godet, 1993)

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Cada elemento lleva aparejado un indicador de motricidad – dependencia (índice de motricidad-dependencia directa e indirecta). Para la obtención de las variables clave (en forma directa e indirecta) y del correspondiente plano de motricidad - dependencia, se utiliza el programa informático MIC – MAC. (Godet, 1993)

El conjunto de variables analizadas, de acuerdo con el indicador de motricidad y dependencia, puede situarse en un plano de motricidad – dependencia, como expone el MIC – MAC. En función del sistema de relaciones que se establecen entre las variables que se analizan, se presenta la siguiente clasificación por sectores:

Sector 1: lo conforman las variables muy motrices y poco dependientes, son las más explicativas, condicionantes del resto de las variables que se tratan.

Sector 2: presenta las variables muy motrices y a la vez simultáneamente muy dependientes. Cualquier acción sobre estos repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto de retorno sobre ellas mismas. Este tipo de variables pueden ser consideradas simultáneamente como dependientes y explicativas.

Sector 3: variables poco motrices y muy dependientes, expuestas como resultantes, cuya evolución se explica por la acción de las variables vinculadas a los sectores 1 y 2.

Sector 4: variables poco motrices y poco dependientes, pueden ser considerados como relativamente autónomas y pueden ser excluidos del análisis.

De esta manera se logrará una descripción de las tipologías de variables según el cuadrante donde se encuentren. El segundo resultado a considerar en el análisis, es el gráfico indirecto, el cual muestra la red de interrelaciones indirectas, así como la intensidad de estas relaciones.

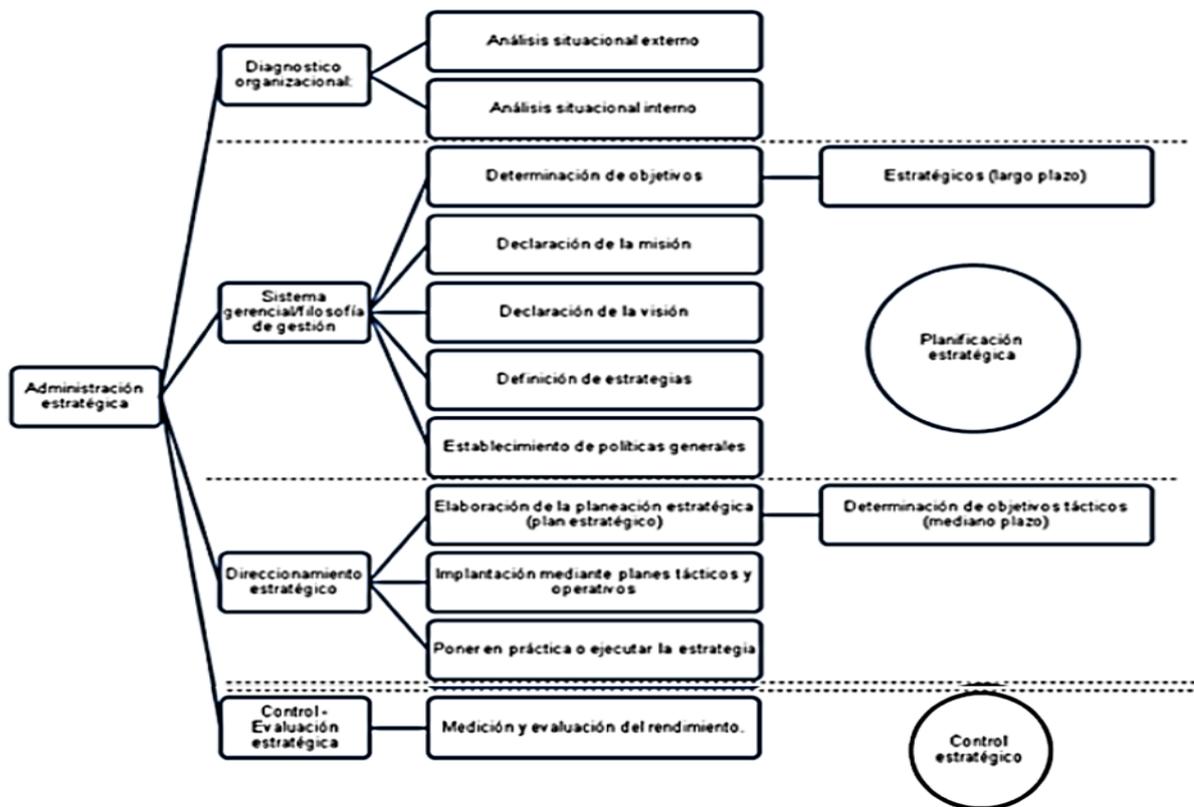
Es preciso destacar la importancia de que en el gráfico no se muestren todas las relaciones, sino un porcentaje de ellas, en este sentido las más importantes del sistema previamente establecido por el investigador, lo que puede incorporarle mayor relevancia al instrumento: permitir al grupo de analistas extraer solo las relaciones de mayor relevancia en el estudio.

Una vez clasificados los sectores, se propiciará la ejecución de una reunión de trabajo, con la finalidad de explicar la interrelación existente entre las variables clave, conduciendo el trabajo hacia aquellas que serán de obligatoria intervención para el perfeccionamiento y mejora de la visión prospectiva y estratégica de la academia en función de un mejor profesional en formación.

2.4 Etapa de proyección estratégica de la academia

Luego del desarrollo del proceso de diagnóstico estratégico con el empleo de la herramienta de prospectiva, el presente estudio se conduce a la proyección de los elementos de la estrategia, para ello se consideró el criterio de los autores (González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019).

Figura 5. Elementos de la Gerencia Estratégica



Fuente: González , Salazar, Ortiz y Verdugo, (2019)

La planificación estratégica cuenta con diversas fases que organizan la proyección de los fines de la organización para iniciar el proceso con máximas garantías de éxito. La identificación de agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos, como internos, centrales y periféricos. Se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisorios internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles y funciones.

La implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos pueden hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo. Como paso previo a la propia configuración de cualquier plan estratégico, es responsabilidad del rector y de su entorno iniciar el proceso de planificación, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables de la institución: decanos, directores de centro y departamento, jefes de servicio, entre otros.

Conducir una institución hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos institucionales de manera decidida. Esto requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la organización y conducirla para dar respuesta a esos retos. Su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo el personal en esa misma ambición, haciendo circular la información de manera transparente.

Por ello la formulación del plan estratégico deberá llevar implícitos elementos tales como: la cultura organizacional, los valores a fomentar y compartir, las habilidades a desarrollar, los grupos implicados con los que trabajará y demás componentes, que actuarán en la estrategia a seguir para cumplir, en el período fijado, la misión definida por la institución.

Misión. Una vez analizada las características internas de la organización o del área que se trate y en función de identificar la meta a alcanzar en un período determinado, se formula la misión. Más allá de sus cometidos tradicionales y genéricos, docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una academia necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita.

Será derivada o formulada para las áreas de trabajo conforme a las metas e intereses de la organización a la que pertenece y exigirá de los participantes un compromiso al cumplimiento de objetivos claves en el entorno en que se manifiesta y las responsabilidades concernientes al mismo conforme la labor que desempeña y su meta dentro de la organización.

Para alcanzar la misión de la organización formativa se debe tener una visión realista de futuro. Mientras la misión es la razón de la existencia, la visión indica el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución y estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros. Pero la visión será una guía para

la acción sólo en la medida en que sea conocida, entendida y asumida por todos los actores implicados.

Sobre los valores a compartir, como parte de las estrategias, (Nonaka & Takeuchi, 1995) ha expuesto que “Una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa”. En este criterio están presentes los valores, vistos de la manera que lo hacen García y Dolan, o sea, como “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”. (Dolan & García Sánchez, 2002)

En un momento dado en una organización puede diagnosticarse que prevalecen determinados valores en la mayoría de sus miembros, los cuales se reconocen como compartidos. También puede precisarse que resultan necesarios otros que todavía no se manifiestan en la misma o que no son compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, a los cuales se les denomina deseados.

El conjunto de los compartidos y los deseados conforman los Valores a Compartir, en torno a los cuales la organización debe concebir un plan de acción para fomentarlos, consolidarlos y potenciarlos, según corresponda, en interés de los resultados a alcanzar por la misma. Contribuyen de manera decisiva a ese propósito la actitud ejemplar de los directivos y la eliminación total de la dicotomía entre el discurso y los hechos.

Conforme al establecimiento de políticas generales, en base a estas, se presentan objetivos, los cuales deben ser: Medibles, pertinentes, ambiciosos, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, comprensibles, coordinados (en el tiempo, horizontal y verticalmente) y establecidos participativamente. Los Objetivos por su precisión se clasifican en tres tipos: Objetivos Trayectorias, Objetivos Normativos y Objetivos Tareas. Los dos primeros son importantes para fijar políticas, como medios de orientación y para plantear estrategias globales. Son empleados en los procesos de dirección para el análisis y definición de proyecciones y estrategias a largo plazo.

Los últimos son los utilizados como guía para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, en razón de lo cual son los apropiados para

propósitos como el que nos ocupa, en tanto precisan en detalle el resultado que se quiere alcanzar y para cuándo. Estos, cualquiera que sea el formato para su presentación, deben contener en su estructuración los elementos siguientes:

Para la proyección de las estrategias, se definirán, en primera instancia, unos objetivos institucionales concretos, que en esta etapa normalmente son de carácter cualitativo, así como las líneas estratégicas generales, de acuerdo con la misión declarada. Los objetivos específicos se derivan de los anteriores y son asignados a unidades operacionales. Estos objetivos deben ser cuantificables para poder medir su grado de cumplimiento, y traducidos a acciones estratégicas que conduzcan a su consecución.

Por último, los indicadores, los cuales serán recomendados por este autor, para su desarrollo deben especificarse y darse a conocer. Como norma general, los objetivos deben ser coherentes, creíbles, alcanzables y medibles, estar acotados en el tiempo e implicar a personas concretas en relación a resultados concretos. Las diversas unidades académicas y administrativas deben actuar coordinadamente y establecer una relación de interdependencia y colaboración más que de agregación, para lograr un ajuste mutuo que, a su vez, sea coherente con los objetivos institucionales de la academia.

Una vez expuestas las principales variables que potencian o dificultan el proceso y donde es imprescindible accionar, en función de elevar la calidad en la formación, se propone un conjunto de acciones de mejora respondiendo a la jerarquización mostrada, como resultado del análisis de las interacciones. Las acciones serán tomadas en cuenta como retroalimentación del proceso, considerando que, una vez implementadas acorde al sistema de trabajo, aportarán paulatinamente a la calidad del proceso de formación de profesionales en la academia.

CAPÍTULO III

3. RESULTADO, ANÁLISIS Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Conforme a las bases metodológicas y conceptuales tratadas anteriormente para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica en la academia de fútbol Poder de Dios, se presentan en este capítulo los resultados del análisis, así como los elementos que conducirán estratégicamente la organización para su desarrollo y calidad en el servicio de instrucción y preparación de los atletas. Por cada uno de los epígrafes se dará respuesta, conforme a lo abordado en el capítulo anterior.

3.1 Determinación del grupo de especialistas

En atención al procedimiento declarado en el apartado anterior, se efectuó la selección de los miembros, de los cuales va a constituir en grupo de especialistas del estudio. Como fue mencionado, aquellos que superaran la puntuación de 0.80 serían escogidos para el proceso de análisis y proyección de los resultados estratégicos.

Tabla 2. Resultado de la ponderación - selección de especialistas

No.	$K = 0.5(K_c + K_a)$	Especialistas
1	$K_1 = 0.5(0.8 + 0.90) = 0.85$	Gerente de la academia
2	$K_2 = 0.5(0.8 + 0.95) = 0.88$	Representante legal de la academia
3	$K_3 = 0.5(0.8 + 0.85) = 0.83$	Especialista del Ministerio de Deporte
4	$K_4 = 0.5(0.90 + 0.95) = 0.93$	Instructor Comisión 1
5	$K_5 = 0.5(0.90 + 0.85) = 0.86$	Instructor Comisión 2
6	$K_6 = 0.5(0.90 + 0.75) = 0.83$	Instructor Comisión 3
7	$K_7 = 0.5(0.80 + 0.95) = 0.88$	Especialista Universidad Central
8	$K_8 = 0.5(0.90 + 0.90) = 0.90$	Instructor de equipos profesionales 1
9	$K_9 = 0.5(0.90 + 0.70) = 0.80$	Especialista Universidad Estatal
10	$K_{10} = 0.5(0.80 + 0.95) = 0.88$	Instructor de equipos profesionales 2

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza

3.2 Resultado del análisis de las expectativas del público sobre el servicio de la academia

Como fue expuesto en el apartado anterior, en este ámbito se presentan los resultados de la encuesta aplicada a clientes, en este caso: los padres de los alumnos de la subdivisión 5 años de la academia. Para ello no fue necesaria la determinación del tamaño de la muestra mediante métodos estadísticos, pues se trabajó con el total del estrato. El instrumento se aplicó a uno de los padres por cada alumno, hasta completar una cantidad de 25 observaciones. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 3. Resultados de la fiabilidad de la encuesta

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.725	0.132	6

Fuente: aplicación del software Spss V. 23

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza

Tabla 4. Estadísticos de la encuesta aplicada.

	Práctica de Actividad deportiva extrac.	Frecuencia de asistencia a actividad deportiva	Importancia de pertenecer a una academia deportiva	Formación de la persona que dirige	Días escogidos para instrucción o entrenamiento. en fútbol	Disposición a pagar	Horarios para práctica Deportiva	Conocimientos de Escuelas o Clubes	Necesidad de Escuela de formación en Fútbol	Consideración sobre escuelas orientadas por especialistas del Deporte	Consideración sobre espacios deportivos adecuados
N Val.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Perd.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.920	5.000	4.960	2.760	2.840	424.000	2.760	3.720	5.000	5.000	5.000
Mediana	5.000	5.000	5.000	3.000	3.000	500.000	3.000	4.000	5.000	5.000	5.000
Desviación estándar	.2769	.0000	.2000	.4359	.3742	101.1599	.4359	.5416	.0000	.0000	.0000
Mínimo	4.0	5.0	4.0	2.0	2.0	200.0	2.0	2.0	5.0	5.0	5.0
Máximo	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	500.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0

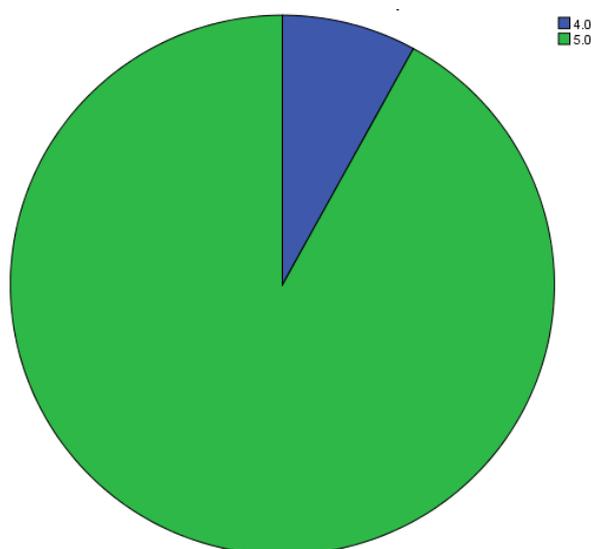
Fuente: Aplicación del software Spss V. 23.

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Como se puede observar en la tabla 3, se cuenta con una confiabilidad aceptable de las respuestas, asociada a una consistencia del 72.5%, lo que significa que las respuestas son válidas para el estudio. A continuación, se presenta la tabla de los estadísticos del reporte seguido a determinados gráficos de referencia.

Entre las respuestas más significativas se manejan las siguientes, expresadas en gráficas de sectores.

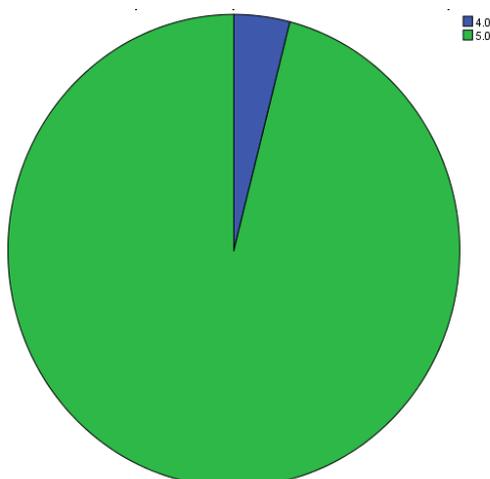
Figura 6. Representación de la respuesta: Práctica de actividad deportiva extracurricular.



Fuente: Aplicación del software Spss V. 23.

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Figura 7. Representación de la respuesta: Importancia de pertenecer a una academia deportiva.



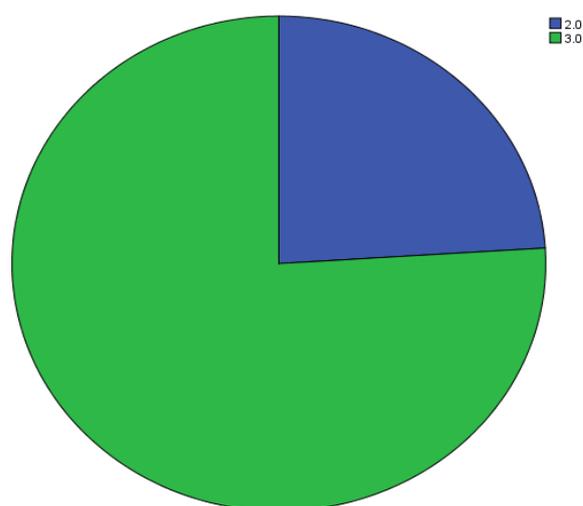
Fuente: Elaborado por el autor con la aplicación del software Spss V. 23.

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

La expresión de la media igual a 4.9, representa que el alumnado practica una actividad deportiva extracurricular y que esta se encuentra favorecida por el desempeño de la academia.

Observado en la tabla estadística la presencia del 100% de los estudiantes en la asistencia a actividades deportivas, la figura 3.1 declara con una media de 4.96, que los padres atribuyen importancia al pertenecer a una academia deportiva, no solo por la enseñanza del deporte, sino por la preparación física integral de los educandos, aspecto que incide significativamente en la proyección de un atleta de alto rendimiento.

Figura 8. Representación de la respuesta: Formación de la persona que dirige.

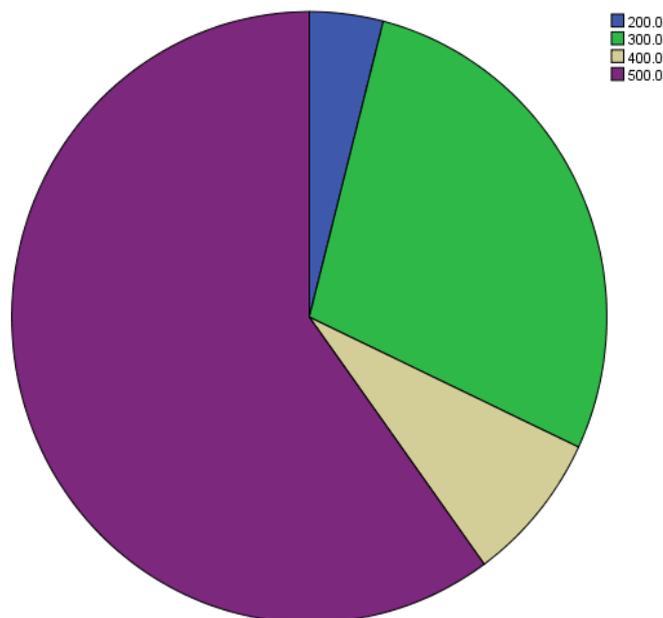


Fuente: Aplicación del software Spss V. 23.

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

El público en esta pregunta ha señalado la importancia que tiene una formación especializada para el desarrollo de la actividad estratégica en la Academia de fútbol. Esto es demostrado a partir de una media de 2,76, o sea aproximadamente 3, lo que significa que prácticamente todo el estrato de observaciones lo define como una prioridad. El significado de esta es proyectar sostenidas capacitaciones en la gerencia y la Junta directiva de la Academia.

Figura 9. Representación de la respuesta: Disposición a pagar.



Fuente: Elaborado por el autor con la aplicación del software Spss V. 23.

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Como es notorio un alto por ciento de la población encuestada declara que están dispuestos a pagar el valor de USD\$ 500 por la atención de sus hijos en la actividad deportiva. Es evidente que el mayor interés de la compañía no está en el cobro de los servicios, sino en potenciar la actividad deportiva en el alumnado; pero los padres solicita un entrenamiento de calidad para garantizar buenos atletas.

En el resto de las variables de la encuesta se pudo notar que todas las respuestas se orientaron a la puntuación mayor, lo que significa una postura de gran expectativa para el público sobre los resultados que pueda generar la Academia en el proceso de entrenamiento y formación de los aficionados y atletas, salvaguardando la idea que mientras más temprano se inicie esta formación mayores frutos en materia deportiva se pueden lograr.

3.3 Resultado del análisis de impactos cruzados

El análisis efectuado con el grupo de expertos en el estudio, de lo cual se aplicó el método de análisis estructural arrojó la siguiente información. A continuación, se presentarán las figuras con las evaluaciones pertinentes. La lista de variables, luego de varias rondas de selección es la siguiente.

Tabla 5. Lista de variables seleccionada para el análisis.

No.	Variables internas	Nombre Corto	Clasificación
1	Alta preparación profesional de los instructores	APPI	Interna
2	Condiciones favorables del terreno de entrenamiento	CFTE	Interna
3	Organización de la actividad formativa	OAF	Interna
4	Recursos e implementos deportivos	RID	Interna
5	Promoción y comunicación mediante redes	PCR	Interna
6	Fuerte motivación de instructores y entrenadores	FMIE	Interna
7	Motivación de los aficionados y alumnos	MAA	Interna
8	Proyección estratégica insuficiente	PEI	Interna
9	Presupuestación de las operaciones y servicios	POS	Interna
10	Fuerte competencia en la formación en la captación de talentos	FCCT	Externa
11	Desarrollo de competencias barriales y de ligas regionales	DCBR	Externa
12	Regulaciones que favorecen la actividad de instrucción deportiva	RFAD	Externa
13	Expectativas del público de garantizar un entrenamiento de calidad	EGEC	Externa
14	Disposición del público de asumir altos aranceles conforme a la calidad del servicio	DPAAA	Externa
15	Popularidad de la Academia	PA	Externa

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

A continuación, se presenta una breve conceptualización de las variables, una vez analizadas posterior a la caracterización de la academia y los elementos del entorno observados:

Alta preparación profesional de los instructores: variable que expresa la preparación profesional de los instructores y entrenadores en la disciplina deportiva de fútbol, necesaria para esclarecer la competencia distintiva de la Academia del resto de las academias competidoras en esta área del conocimiento deportivo.

Condiciones favorables del terreno de entrenamiento: refiere la calidad física de las condiciones del terreno empleado para la actividad deportiva, toda vez que se requiere demostrar que un recurso valioso que posee la Academia es precisamente las condiciones del terreno para el desarrollo de la actividad deportiva y la preparación física de los aficionados y alumnos de la organización.

Organización de la actividad formativa: un aspecto significativo importancia lo constituye organización de la actividad formativa, dado precisamente por la lógica de impartición de los contenidos, donde se requiere de horas de introducción teórica elemental de las técnicas de fútbol empleadas y cómo éstas son evidenciadas en la práctica del ejercicio.

Cabe señalar que de estas horas dedicadas a la actividad formativa dependen algunas variables como son los recursos disponibles, el tiempo empleado por los instructores y con ello, las técnicas y procedimientos que como propios de la enseñanza, se requiere para el desarrollo de la academia.

Recursos e implementos deportivos: esta variable está presente debido a las limitaciones objetivas que se observan en todo proceso de formación en el área deportiva. La Academia en su reciente creación precisa de recursos físicos necesarios para el desarrollo de esta modalidad; en primera instancia los balones (Adidas, Nike, Mikasa) que poseen alto costo en el mercado, el traje de los deportistas y entrenadores, redes de portería, entre otros recursos necesarios, que colocan en alto nivel la aceptación de la actividad y la credibilidad del proceso.

Promoción y comunicación mediante redes: la actividad comunicacional es importante, debido al conocimiento que se requiere para atraer la atención del público, así como La aceptación de otros alumnos nuevos y aficionados que desean

incorporarse una vez que escuchan u observan cómo han asimilado otros compañeros la calidad de los servicios de la Academia.

Se requiere de medios de promoción y comunicación; en la actualidad se emplea Facebook, pero se requiere de la creación de otras plataformas comunicacionales y promocionales que permitan difundir la actividad de la Academia, así como los resultados en las competencias barriales y zonales permitiendo una mayor audiencia y aceptación de esta organización, en función de la preparación que los jóvenes y el crecimiento de los deportistas.

Fuerte motivación de instructores y entrenadores: no sólo basta con la preparación y titulación de los instructores y entrenadores de fútbol, sino también que estos estén motivados y comprometidos con la actividad formativa de la Academia como ha sido demostrado en la entrevista efectuada con estos y en la observación de cómo las actividades se efectúan en esta organización deportiva. La motivación de instructores y entrenadores constituye un elemento impulsor en el éxito de la Academia.

Motivación de los aficionados y alumnos: la motivación del alumnado es otro elemento importante, básico para emprender el avance de los resultados de la academia; por supuesto que es alimentado por el impulso y motivación de los entrenadores, pero influye en los educandos el papel de la familia en el apoyo y conducción de la intención deportiva para el completamiento de su formación física y afición a esta disciplina.

Proyección estratégica insuficiente: se declara este criterio como una variable debido a las limitaciones que existen en la actualidad conforme a una proyección estratégica, evidente que se necesita de una proyección de los objetivos de la Academia conforme a su colocación en un estado relevante conforme con las indicaciones del deporte y de educación a nivel de país, en función de que reconozcan a esta unidad formativa como un espacio de formación y fortalecimiento de las habilidades deportivas en niños y jóvenes de la región.

La previsión estratégica tiene que estar basada en una perspectiva de competitividad para la organización académica.

Presupuestación de las operaciones y servicios: los costos y gastos operativos del funcionamiento de la Academia tienen que estar recogidos y evaluados conforme a la previsión de los resultados de la organización. Se requiere de una proyección presupuestaria, a tono con la proyección estratégica objeto de estudio.

Fuerte competencia en la formación en la captación de talentos: el ámbito de formación deportiva es fuerte en la región y a nivel de país, que por ello se considera como otra de las variables, en este caso, en su clasificación externa de que es fuerte la competencia en la formación y captación de talentos.

Existe un alto número de organizaciones académicas, independientemente de academias como también se encuentran los terrenos como a las competencias barriales, donde a nivel local se potencian en todo momento escenarios de deportes y competencias como lo cual constituye amenazas para el desarrollo y fortalecimiento de la academia.

Desarrollo de competencias barriales y de ligas regionales: independientemente de la fuerte competencia, es válido declarar que también se encuentra el desarrollo de competencias barriales y de ligas regionales, declarado como los espacios de la práctica deportiva, donde se observa el crecimiento de los jóvenes deportistas y aficionados y donde compiten representaciones de las diferentes academias de fútbol existente según la categoría de edades.

Regulaciones que favorecen la actividad de instrucción deportiva: el marco legal normativo declarado en las secciones anteriores de este estudio de caso demuestra que es necesaria la presencia de un marco de regulaciones que favorezcan la actividad de instrucción deportiva, este marco legal es la base jurídica del éxito de todas las actividades funcionales que desarrolla la Academia, por eso es comprendido como otra de las variables a considerar desde el entorno externo.

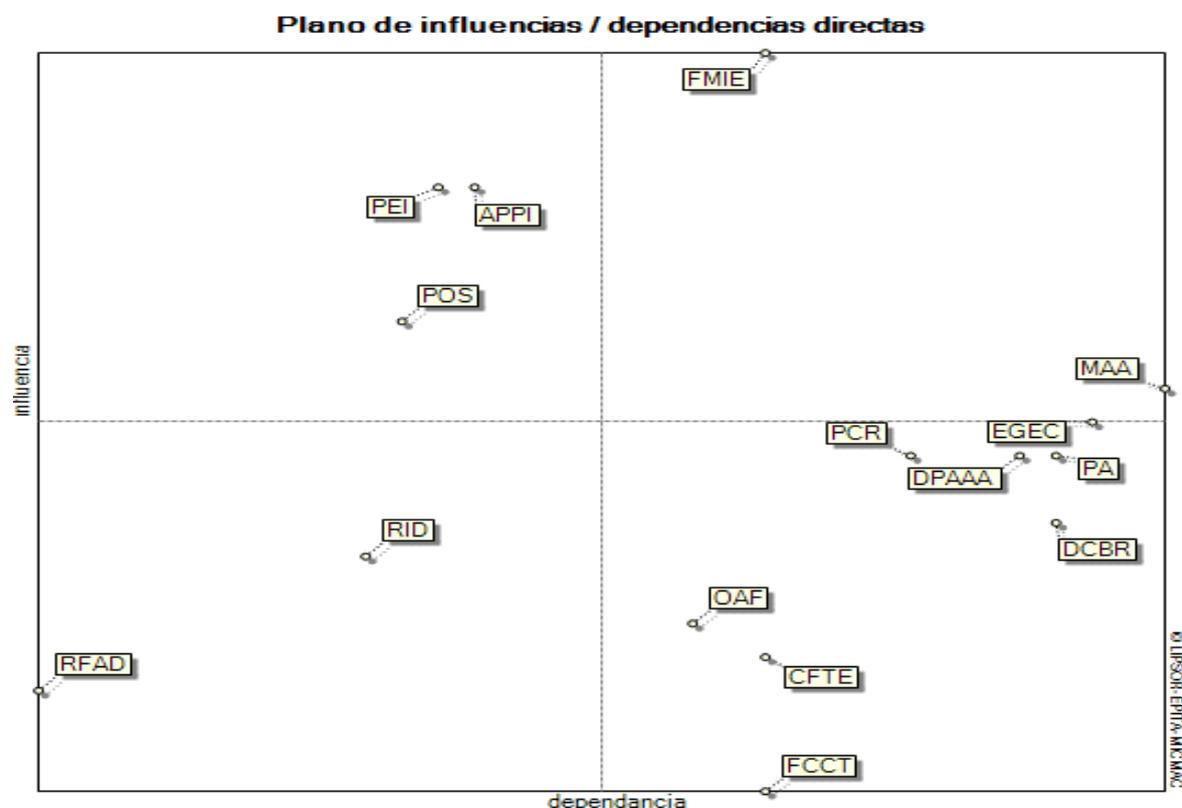
Expectativas del público de garantizar un entrenamiento de calidad: es necesario considerar, además, las necesidades del público objetivo en el fortalecimiento de las habilidades deportivas en los educandos. Entre esas expectativas se encuentran la diferencia que se puede distinguir entre la necesidad de la fortaleza física y preparación integral de los niños y jóvenes, de la necesidad del interés de ingresar a esta organización deportiva, por la visión de lograr un profesional en la disciplina de fútbol.

Disposición del público de asumir altos aranceles conforme a la calidad del servicio: no es oculto conocer que la actividad de formación en las disciplinas deportivas genera costos para las familias.

En este sentido cabe recalcar que es necesario tener en cuenta esta variable de su carácter externo debido a la capacidad económica de los clientes en función de asumir los gastos de la actividad formativa de los niños y jóvenes. El efecto motivador de pago de las familias se encontrará visible, si se logra el efecto de preparación y formación integral conforme a la preparación de los especialistas y la organización de la actividad formativa.

Popularidad de la Academia: esta variable se concibe en primer lugar como resultante de toda la labor desplegada en la Academia, pero puede ser una variable de recursividad toda vez que se considere que la propia popularidad de la Academia logrará grandes resultados como por eso es que se emplea como parte del estudio para observar una vez evaluadas las variables, desde la postura de los especialistas, cómo está colocado en el sistema de motricidad y dependencia.

Figura 10. Representación de la matriz de influencias directas.



Fuente: Aplicación del Método MIC - MAC

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Como se puede observar, a tono con la evaluación de los especialistas, la matriz de influencias directas refleja lo siguiente:

Cuadrante 1. Variables muy motrices y poco dependientes (Impulsoras)

- Alta preparación profesional de los instructores
- Proyección estratégica insuficiente
- Presupuestación de las operaciones y servicios

Estas variables constituyen la base del funcionamiento de la matriz de motricidad y dependencia, asumiendo para la academia que constituyen las fortalezas fundamentales para poder impulsar la proyección estratégica a mediano plazo. La alta preparación de los instructores alineado a un proceso inversionista en recursos y materiales conducir a en breve tiempo a proyectar los primeros resultados de calidad en los servicios de la academia.

Cuadrante 2. Variables muy motrices y muy dependientes (Intermedias)

- Fuerte motivación de instructores y entrenadores.
- Motivación de los aficionados y alumnos

Al observar el cuadrante 2, es notorio detectar las 2 variables que interviene como mediadoras del proceso estratégico, la motivación de los instructores y el alumnado constituyen fuertes referencias para evaluar el proceso actual desarrollo de la Academia y evitar por ende que no se generen consecuencia de favorables en la gestión. Se debe destacar que estas variables constituyen elementos intermedios para alcanzar los resultados.

Cuadrante 3. Variables poco motrices y muy dependientes (Resultantes)

- Promoción y comunicación mediante redes.
- Expectativas del público de garantizar un entrenamiento de calidad.
- Popularidad de la Academia.
- Desarrollo de competencias barriales y de ligas regionales
- Organización de la actividad formativa
- Condiciones favorables del terreno de entrenamiento
- Fuerte competencia en la formación en la captación de talentos

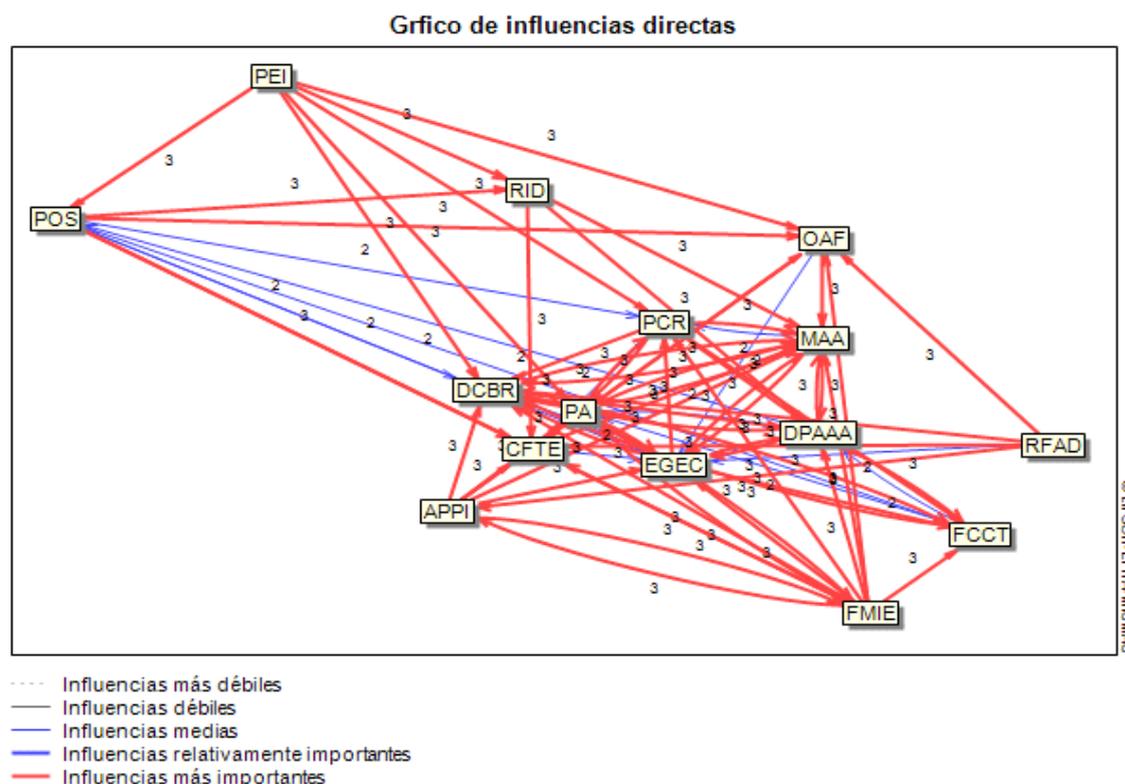
Las acciones desarrolladas por las variables del cuadrante 2 redundan en los efectos resultantes. En tal sentido hay que guardar mucha atención en gestión de los resultados del tercer cuadrante, si no se estaría incurriendo en fallas estratégicas.

Cuadrante 4. Variables independientes (Autónomas)

- Recursos e implementos deportivos.
- Regulaciones que favorecen la actividad de instrucción deportiva

La variable del cuadrante cuadro resultan autónomas, debido a la baja interacción que existe entre estas y el resto de los cuadrantes de la matriz. No obstante, hay que considerar la importancia que tiene la actualización de la normativa jurídica relacionada con la proyección de las actividades formativas y con ello las cuotas presupuestarias hacen nada para garantizar los recursos e implementos deportivos necesarios para el éxito del proceso.

Figura 11. Gráfico de influencias dependencias directas.



Fuente: Aplicación del Método MIC - MAC

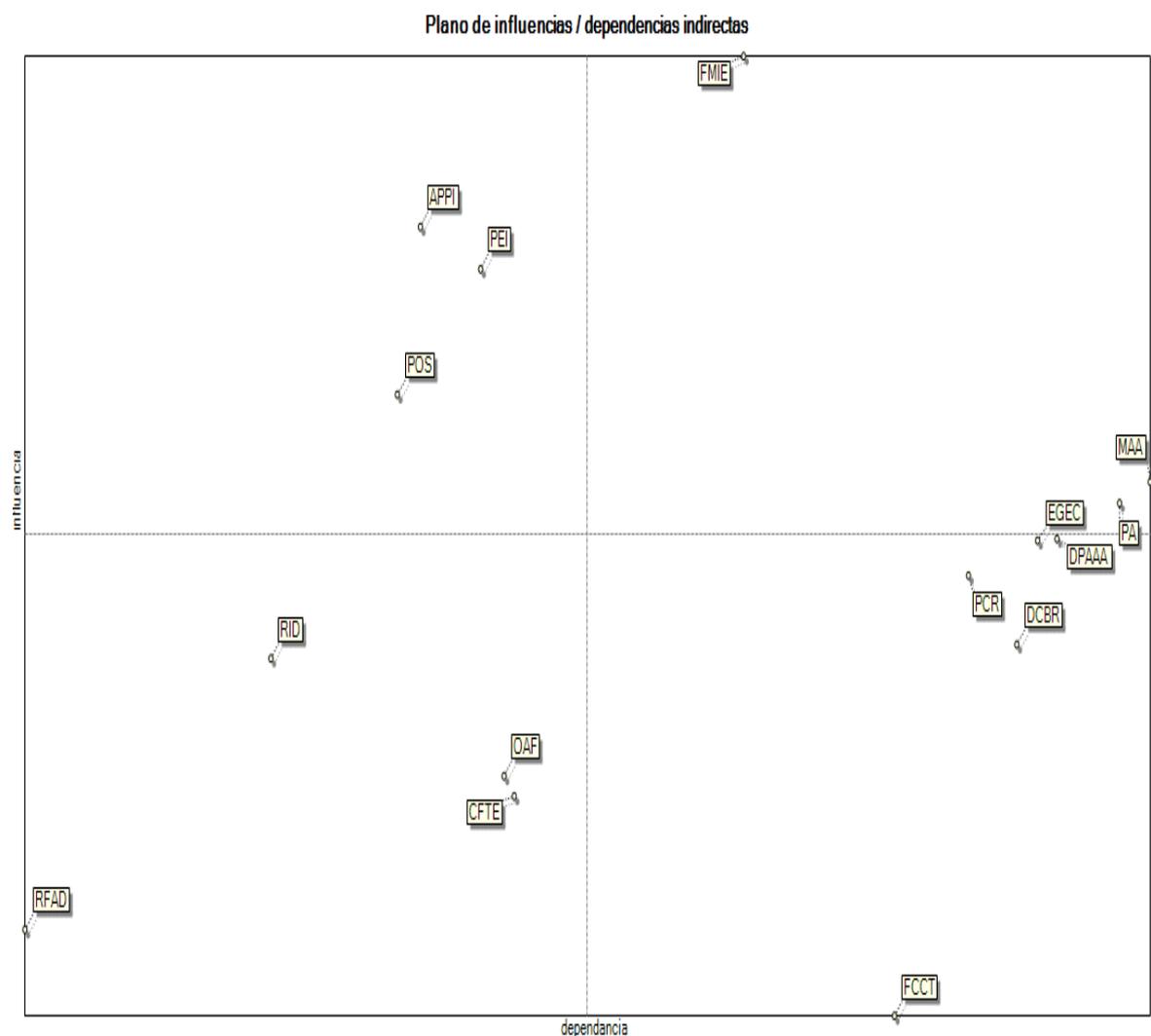
Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

El gráfico de influencias dependencias directas declara una fuerte relación entre la organización de la actividad formativa, la motivación de los aficionados y

alumnos, así como el desarrollo de competencias barriales y de ligas regionales, por solo citar algunas, las mayores iteraciones se observan en estas; destacando la relevancia y el objetivo que persiguen en el proceso de gestión.

A continuación, se observa la matriz de influencias dependencias indirectas, así como el gráfico de influencias dependencias indirectas, teniendo en cuenta que para estas 2 figuras se precisa una valoración del entorno inmediato teniendo en cuenta que las condiciones pueden variar y algunas de las variables mencionadas pueden estar moviéndose de cuadrantes; en ese sentido, provocar un efecto diferente es la visión estratégica de la Academia.

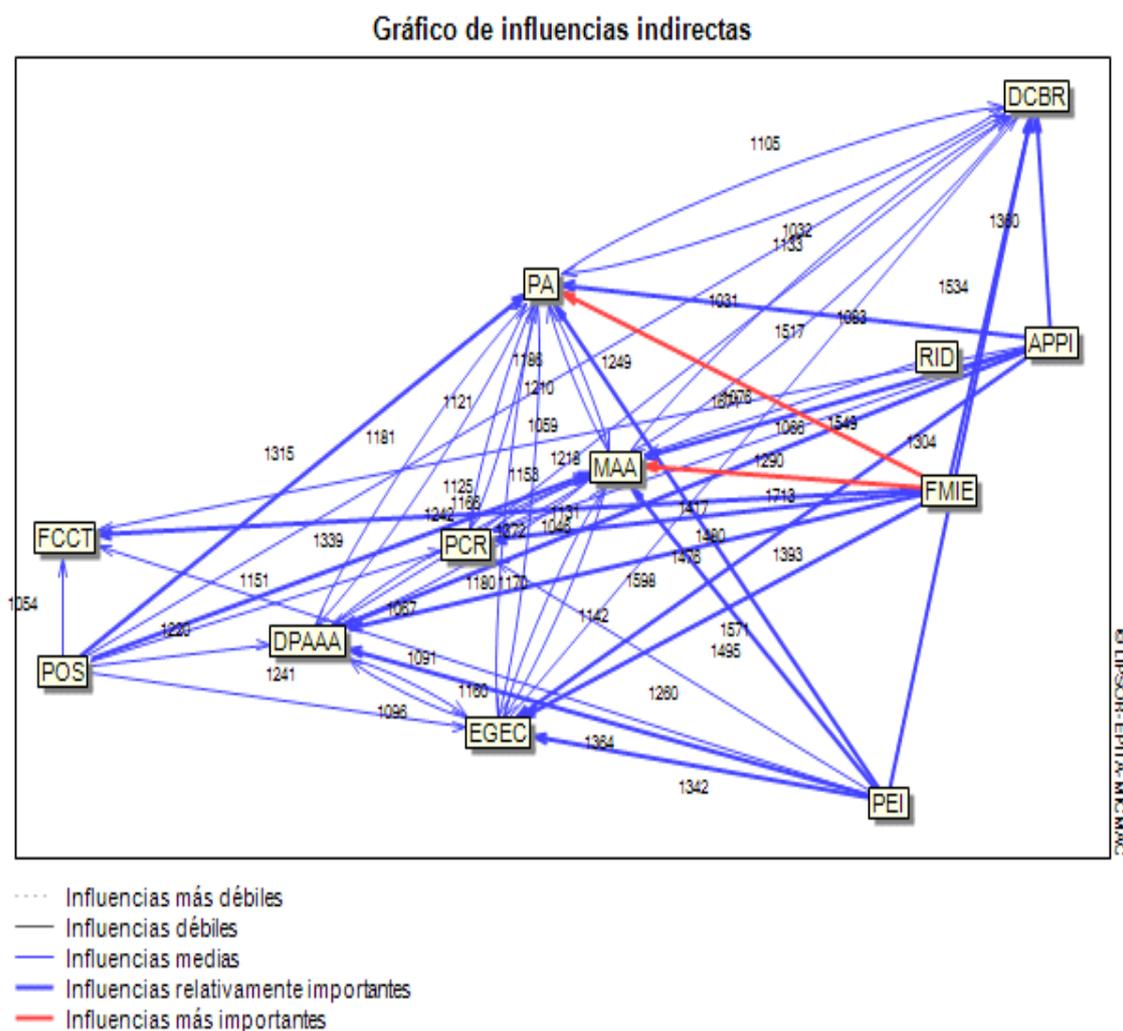
Figura 12. Plano de influencias dependencias indirectas.



Fuente: Aplicación del Método MIC - MAC

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

Figura 13. Plano de influencias dependencias indirectas.



Fuente: Aplicación del Método MIC - MAC

Elaborado por: Diego Andrés Luna Espinoza.

El plano y gráfico indirectos están demostrando que las variables popularidad de la academia, fuerte motivación de los instructores y entrenadores, así como la motivación de los afiliados y alumnos constituyen las tres variables que al futuro se deben gestionar, teniendo en cuenta que aquí estaría el mayor impacto del avance del ejercicio estratégico de la Academia de fútbol.

3.4 Proyección estratégica de la academia Poder de Dios

A tono con lo indicado en el epígrafe correspondiente a las orientaciones metodológicas del presente caso de estudio, a continuación, se atienden los elementos de la gerencia estratégica que aparecen en la sección Sistema de Gerencia / Filosofía de Gestión de la figura 2.2. La proyección de cada elemento que

se indica, la cual formará parte de la proyección estratégica de la academia, se presenta en los epígrafes que siguen.

3.4.1 Objetivos estratégicos

- Promover la práctica integral de fútbol en aficionados y alumnos en base a una instrucción formativa y de valores.
- Desarrollar un proceso de formación integral en alumnos, conducentes a la definición de atletas de alto rendimiento en esta disciplina, con la entrega de valores que le permitan tener un óptimo desarrollo personal.
- Incorporar en la familia de los educandos deportistas un ambiente de total involucramiento en las actividades deportivas, conforme a la articulación de los intereses individuales y grupales de la sociedad.
- Proyectar un plan de trabajo para el buen uso del tiempo libre y la combinación de la docencia con la actividad extracurricular del deporte, en sana armonía y aprendizaje mutuos.
- Participar en ligas y torneos a nivel regional y nacional con la mayoría de las categorías de la academia de fútbol.

3.4.2 Misión

El equipo de investigación de este trabajo valoró la propuesta y en este sentido identificó la Misión como sigue:

Somos una academia de fútbol en Guayaquil, que propicia formación y entrenamientos integrales basados en nuestra metodología propia, basada en componentes físico – técnicos, con inteligencia emocional y tácticas de juego, apoyado en un equipo de profesionales de alta preparación, con espíritu de equipo y compromiso regional para alcanzar el triunfo en jornadas barriales y de alto nivel.

3.4.3 Visión

Atendiendo a los requerimientos de presentación de la visión como parte de la estrategia, en la que se debe visualizar el futuro en el presente, a tal punto que ésta constituya una guía y a la vez una exigencia para todos los funcionarios, miembros y atletas de la academia, la visión de Poder de Dios se formula como sigue:

Somos una academia deportiva de alto nivel, especializados en la enseñanza y entrenamiento del fútbol desde edades tempranas con perspectivas de integrar las ligas mayores con representación nacional e internacional. Contamos con un cuerpo de especialistas de alta calificación, compromiso y responsabilidad social ante la comunidad deportiva, la región y el país. El proceso de preparación instructiva y deportiva en nuestros jóvenes impacta en la comunidad y la familia, potenciando los valores de integridad del ser humano, principio que los convierte en atletas de alto rendimiento y comprometidos con la sociedad ecuatoriana.

3.4.4 Definición de Estrategias

1. Desarrollar un proceso inversionista que permita el fortalecimiento de la estructura física y espacial De la Academia de fútbol poder de Dios información que la perspectiva de desarrollo proyectar en el presente estudio de caso.
2. Perfeccionar la estrategia de enseñanza de la disciplina deportiva orientada a la aplicación de los métodos táctico técnicos que permitan el aprovechamiento de la capacidad de aprendizaje en los niños y jóvenes como, así como la fortaleza del equipo de entrenadores que la Academia.

3.4.5 Establecimiento de políticas generales

Cultura organizacional

La academia proyecta su gestión a partir de considerar un flujo de trabajo estable ante los grupos de formación por las diferentes edades, el trabajo organizado en comisiones obedece a la distribución de las horas de clases en espacios áulicos y entrenamientos por horas.

El clima organizacional es favorable, con una relación mutua entre locales de trabajo, buena comunicación, responsabilidad en el trabajo, entusiasmo en las actividades de grupo y cumplimiento de las actividades de la academia.

Se detecta una preferencia a la realización de las actividades con enfoque, y entorno a grupos, lo que contribuye al fortalecimiento del colectivo. Se aprecia una adecuada estimulación a la gestión competitiva de los instructores y una reconocida consagración y responsabilidad de los líderes e instructores ante el trabajo, aunque algunos consideran que debe ser mayor.

Se aprecia un enfoque a la actividad de auto preparación deportiva y colaboración entre los instructores ante las diferentes comisiones de trabajo. En los aficionados – alumnos se debe cuidar más la dedicación al entrenamiento y las habilidades deportivas, lo que indica más exigencia por parte de los instructores.

La pertinencia sociocultural, como un elemento a analizar dentro de la cultura organizacional, se logra considerando la formación profesionalizante, o sea, la evidencia de los entrenamientos con extremo rigor para la preparación física de los atletas y la participación en las competencias barriales y torneos zonales, con las perspectivas de crear un ambiente propicio a la seguridad de los aficionados a alcanzar la meta profesional. La pertinencia sociocultural se logrará a partir del vínculo estrecho con otras academias, terrenos, participación en ligas y competencias de alto nivel, con las entidades y los profesionales del territorio; en espacios deportivos donde tiene un peso la participación individual y grupal de alto impacto.

Identidad organizacional

Teniendo en cuenta que, para la determinación de la Identidad, aunque deben tenerse presente factores internos de la organización, lo más decisivo es la imagen que la misma proyecte hacia su entorno, se trabajó en la búsqueda, procesamiento y análisis de información al respecto, interactuando con líderes, funcionarios y especialistas de un grupo importante de implicados externos.

La búsqueda de información de interés hacia lo interno de la academia se apoyó en la observación y la consulta a algunos implicados. Mediante trabajo de gabinete la información obtenida de las fuentes mencionadas, y por las vías explicadas, fue objeto de procesamiento y análisis y sobre esa base se elaboró la propuesta de enunciado de la Identidad, la cual fue valorada en una tormenta de ideas por profesores especialistas en la temática y fue aprobada por consenso.

Su enunciado es el siguiente:

“Somos una academia de instrucción deportiva en la disciplina de fútbol, afiliados al club Atlético Daule, enfrascados en formar jugadores de elite, capaces de representar al territorio en ligas de alto nivel y aportando a la excelencia deportiva de la región y el país.”

Nos distinguimos por el alto espíritu deportivo que avala la calidad de los profesionales que formamos, de los trabajos de asesoría y entrenamiento que ejecutamos, todo lo cual es objeto de reconocimiento en nuestro entorno, en el que también se nos identifica por la importantísima labor que acometemos en la preparación física e integral de nuestros aficionados y atletas, vinculado todo ello a un alto compromiso social, que se expresa en la activa y consciente participación que tenemos en la vida sociocultural del territorio y en los aportes que hacemos a la misma con la preparación de nuestros jóvenes.

Valores a compartir

Dignidad: Mostramos en nuestra actuación diaria respeto a sí mismo, a la patria ecuatoriana y a la humanidad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Tener una conducta consecuente con la ética.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto comunitario y poner el talento al servicio de la academia en general

Humanismo: Sentimos y mostramos amor hacia los seres humanos y preocupación por el desarrollo pleno de todos, sobre la base de la justicia.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia los compañeros y compañeras.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre todos y todas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil y deportivo.

- Escuchar a las otras personas con empatía y comprensión, en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos.
- Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que puedan darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Solidaridad: Sentimos y demostramos compromiso en idea y acción con el bienestar de los otros: en la comunidad deportiva, la familia y los colectivos, la nación y hacia otros países. Estamos siempre atentos a toda la masa humana que nos rodea.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Identificarse con las causas justas y defenderlas.
- Contribuir desde lo individual al cumplimiento de las tareas colectivas.
- Socializar los resultados de las competencias deportivas y el estudio.
- Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad de la academia.
- Promover actitudes colectivistas, de sacrificio ante la preparación física y modestia.

Responsabilidad: Somos cumplidores de los compromisos contraídos ante sí mismo, la comunidad deportiva de la academia y la familia.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas por los instructores y entrenadores.
- Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.

- Promover un modo de participación entusiasta entre los compañeros, donde todos y todas se sientan implicados en los destinos de la comunidad deportiva, la familia y el colectivo.
- Cuidar y respetar el medio ambiente, las áreas de formación, entrenamientos y de servicios en general de la academia.

Honestidad: Actuamos de manera sincera, sencilla y veraz. Expresamos juicios críticos y reconocemos nuestros errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la comunidad. Demostramos armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en el discurso y consecuente en la acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa. Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.
- Ser crítico y autocrítico.

Justicia: Compartimos y respetamos la igualdad social y defendemos, de palabra y, de hecho, que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Luchar contra todo tipo de discriminación en los ámbitos familiar y social.
- Promover en los ámbitos sociales y culturales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad.
- Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral, estudiantil y social.
- Contribuir con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedoras de reconocimiento moral y material.

Trabajo en Equipo: Propiciamos y potenciamos el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promovemos la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacemos.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Estimular y practicar un espíritu colectivista en el desarrollo del trabajo.
- Promover la integración y la cooperación de las personas y las organizaciones en la ejecución y cumplimiento de tareas siempre que resulte pertinente.
- Demostrar en la práctica un estilo participativo en la evaluación y enfrentamiento de los problemas, en todos aquellos casos o situaciones que resulte pertinente.
- Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el proceso de investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

La academia de fútbol Poder de Dios constituye una organización formativa para jóvenes con proyección de formarse como atletas, con capacidad para ejercer la función educativa de una preparación integral, tomando como base la preparación profesional de sus entrenadores y docentes, principios y valores de sus representantes, amparados en la visión de desarrollo y la pasión por esta disciplina deportiva.

El estudio de caso incorporó técnicas y herramientas de diagnóstico estratégico, amparado en la caracterización del contexto de la organización, el método MIC – MAC de prospectiva estratégica, así como el esquema de dirección estratégica, adaptado a la perspectiva de una organización educativa con fines deportivos.

La información captada permitió determinar las variables clave para la proyección estratégica, la formulación de los elementos del diseño estratégico, políticas y valores a considerar en la proyección de desarrollo de la academia, en función de mejorar la calidad de sus procesos y de satisfacción a los aficionados y alumnos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Incorporar el resto de las variables de proyección estratégica de la academia de fútbol.
- Aplicar los indicadores de control y monitoreo para cada una de las acciones propuestas como parte de la operatividad del plan.
- Establecer los límites presupuestarios en la consecución de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia B y D. (2021). *Escuela de futbol. Sobre nosotros*. Recuperado el 5 de 8 de 2021, de <http://academiadefutbolbyd.com/>
- Academia de futbol Poder de Dios. (2019). *Logo Academia de Fútbol*. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de Página de Facebook: <https://m.facebook.com/pages/category/Sports/Academia-de-futbol-Poder-De-Dios-FC-110526184521394/>
- Arturo K. (24 de junio de 2020). *El análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas*. Recuperado el 20 de 3 de 2021, de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/>
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Análisis del Entorno, interno y de la competencia. Diamante de Porter*. Recuperado el 20 de 3 de 2021, de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia_competitiva/unidad1_pdf2.pdf
- Capó-Vicedo, J., Expósito Langa, M., Tomás Miquel, J. V., & Capó Vicedo, J. (2009). Aplicación de la teoría de la dirección estratégica de empresas a casos reales mediante la utilización del trabajo en equipo. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 51-59. Recuperado el 15 de 5 de 2021, de http://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol2_2/REFIEDU_2_2_1.pdf
- Dolan, S., & García Sánchez, S. (2002). Gestión por valores: Rediseño cultural para el cambio organizacional estratégico en los albores del siglo XXI. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (11 de septiembre de 2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Recuperado el 15 de 2 de 2021, de Registro Oficial Suplemento 255. Última modificación 20-feb.-2015: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Ecuador, Secretaría del Deporte. (19 de agosto de 2020). *Lineamientos para clubes deportivos especializados formativos, escuelas o academias de formación y clubes deportivos especializados de alto rendimiento*. Recuperado el 12 de 6 de 2021, de https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/ilovepdf_merged-5.pdf
- Esucomex Instituto Profesional. (marzo de 2016). *Estrategia de productos y precios internacionales*. Recuperado el 15 de 6 de 2021, de <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/EPX6404/S4/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- Garcés Palacio, H. A. (2016). *El proceso de selección de talentos en la etapa de iniciación deportiva en las escuelas de fútbol barriales de Liga Deportiva Universitaria de Loja, barrios Daniel Álvarez y Operadores, ciudad de Loja año 2015*. Recuperado el 5 de 7 de 2021, de Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10572/1/Hern%c3%a1n%20Aurelio%20Garc%c3%a9s%20Palacios.pdf>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica*. Barcelona: Marcombo S.A. Recuperado el 15 de 2 de 2021, de

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256. Recuperado el 16 de 6 de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicación*. Madrid: Civetas S.A.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). El propósito estratégico. *Harvard business review*, 41(1). Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorasupplyweb16/files/2016/05/PropositoEstrategico.pdf>
- Hernández García, F., & Robaina Castillo, J. I. (2017). Guía para la utilización de la metodología Delphi en las etapas de comprobación de productos terminados tipo software educativo. *Medigraphi. Literatura biomédica.*, 56(263), 26-31. Recuperado el 15 de 3 de 2021, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/abril/abr-2017/abr17263f.pdf>
- Hernández Reyes, W. J., & Pino Gasca, O. D. (2014). *Plan de Negocios para la Constitución de un Club Deportivo en la Disciplina de Fútbol para el Municipio de Aguachica - Cesar*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Idoate, G. (2021). *Técnicas*. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de Mis entrenamientos de fútbol: <https://www.misentrenamientosdefutbol.com/diccionario/tecnica>
- Marín Galvis, F. (14 de junio de 2014). *El fútbol como herramienta pedagógica*. Recuperado el 10 de 4 de 2021, de Unoi: <https://mx.unoi.com/2014/06/17/el-futbol-como-herramienta-pedagogica/>
- Menguzzato Boulard, M., & Renau Piqueras, J. J. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: Ediciones Enpe.
- Mintzberg, H. (14 de septiembre de 2016). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Recuperado el 25 de 3 de 2021, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Montenegro Galárraga, P. M. (9 de 2 de 2020). *Historia del fútbol ecuatoriano*. Recuperado el 25 de 3 de 2021, de Amanecer deportivo: <https://amanecerdeportivoec.com/uncategorized/historia-del-futbol-ecuatoriano/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1995). *La organización creadora de consocimiento*. México: Oxford.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. México D.F: Editorial Continental.
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Vol. Tomo 1). La Habana: Ediciones Enpes.

- Portuodo, V. Á. (1998). *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dorigir por objetivos o estratégicamente?* La Habana: Cced-Mes.
- Rodríguez Alemany, F. (1998). *¿Qué es la evaluación Interna y qué la caracteriza?* Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-evaluacion-interna>
- Soler Cárdenas, S. F., & Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*, 34(1), 1-6. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México D.F: Pearson. Recuperado el 20 de 2 de 2021
- Tamayo Saborit, M., Angulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. d. (2018). Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales. *Universidad y Sociedad*, 10(3). Recuperado el 25 de 3 de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300284

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para la autoevaluación del conocimiento sobre el proceso de enseñanza de fútbol

Cuestionario

Estimado(a) compañero(a):

En atención a los conocimientos que posee sobre la labor que desarrolla, usted ha sido recomendado(a) como especialista para intervenir en el análisis del proceso de enseñanza del fútbol y su gestión en una academia deportiva, para lo cual, le solicitamos que responda a las siguientes preguntas:

En una escala de 1 a 10 autoevalúe su nivel de conocimiento sobre la actividad de instrucción deportiva en la disciplina de fútbol (marque con una X):

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de conocimiento										

Autoevalúe la argumentación de su conocimiento completando la siguiente tabla (marque con una X):

Fuente de argumentación	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Conocimientos de la especialidad deportiva.			
Años de experiencia en el campo de la instrucción.			
Conocimientos técnicos sobre fútbol.			

Estudios realizados en el ámbito de la cultura física sobre la especialidad deportiva			
Posibilidades de evaluación de investigaciones realizadas.			

Muchas gracias por la atención prestada.

Anexo 2. Encuesta de Expectativa de los padres de los iniciantes en la disciplina de fútbol subdivisión cinco años, para la proyección los elementos estratégicos de la Academia de Fútbol Poder de Dios.

Encuesta

Le agradecemos atender la siguiente encuesta, con la intención de mejorar los servicios de la academia de fútbol Poder de Dios. Marque con una x la respuesta que considere.

1. ¿Su hijo practica alguna actividad deportiva extracurricular? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como la opción más frecuente.

1	2	3	4	5

Mencione el deporte _____

2. ¿Pertenece su hijo a algún club o escuela de formación deportiva donde ha asistido con frecuencia? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como la opción más frecuente.

1	2	3	4	5

Mencione cuál _____

3. ¿Considera importante que su hijo (a) pertenezcan a una escuela de formación o club en la disciplina de fútbol? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como la opción de mayor importancia.

1	2	3	4	5

¿Por qué? _____

4. ¿Qué formación profesional tiene la persona que dirige a su hijo(a) en la práctica deportiva?

Carrera profesional Tecnología _____
 Cursos _____
 Ninguno _____

5. ¿En cuál de estos días le gustaría que su hijo (a) realizara la práctica deportiva?

Lunes ___ miércoles ___ viernes ___ martes ___ jueves ___ sábados

Otros, ¿cuáles? _____

6. ¿En un rango de \$200 a \$500 dólares mensuales, cuanto estaría dispuesto a pagar por el entrenamiento que reciba su hijo, dirigido por especialistas profesionales en Deporte?

\$ _____

7. ¿En cuál de estos horarios le gustaría que su hijo (a) realizara la práctica deportiva?

Jornada Mañana		Jornada Tarde		Jornada Nocturna	
6 – 8 A.M		2 – 4 P.M		6 – 8 P.M	
8 – 10 A.M		4 – 6 P.M		8- 10 PM	

8. ¿Conoce escuelas de formación o clubes en la disciplina fútbol? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como su mayor dominio o conocimiento.

1	2	3	4	5

Mencione cuál _____

9. ¿Cree usted que se necesita una escuela de formación en la disciplina de fútbol orientada por especialistas profesionales en Deporte? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como su mayor importancia o necesidad.

1	2	3	4	5

¿Por qué? _____

10. ¿Que considera más importante a la hora de elegir una escuela de Fútbol para su hijo?

El precio _____

Las instalaciones _____

Los profesores _____

Participación de eventos _____

El lugar en que se encuentra _____

Todas las anteriores. _____

11. ¿Cree usted que la ciudad necesita canchas y espacios deportivos adecuados para la práctica del deporte? Seleccione de 1 – 5 declarando 5 como su mayor importancia o necesidad.

1	2	3	4	5

¿Por qué? _____

Muchas gracias por su colaboración