

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO
EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas.**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autor:

David Esteban Tapia Urbina

Director:

Julio César Zurita Altamirano, Dr.

Ambato – Ecuador

Noviembre - 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

David Esteban Tapia Urbina

Julio César Zurita Altamirano, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andres Barragan Ramirez, Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2022

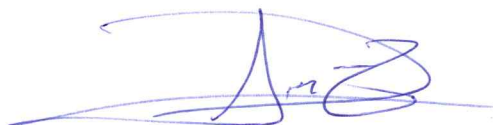
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DAVID ESTEBAN TAPIA URBINA** con CC. **180540044-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL”**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, noviembre 2022



DAVID ESTEBAN TAPIA URBINA

CC. 180540044-5

Ambato – Ecuador

Noviembre – 2022

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme y ayudarme en cada momento de mi vida; a cada miembro de mi familia, principalmente a mis padres, porque sin ellos nada de esto sería posible; a mi Tutor Dr. Julio Zurita, por confiar en mí y ser un ángel en cada momento de mi carrera; a Carolina. S. por ser quien estuvo en los momentos donde estaba a punto de rendirme; a Jorge por ser un apoyo fundamental en este proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A Dios, porque sin él no sería nada; a mis padres y toda mi familia por creer en mí y darme la oportunidad de estudiar y lograr mis sueños; a mis Ángeles que me cuidan y me guían desde el cielo: Cesítar Tapia y Gustavo Tapia.

RESUMEN

El fútbol se constituye en un deporte con gran aceptación en el país, los clubes deportivos y escuelas de fútbol de la zona centro más representativos; Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Chacaritas y la Escuela del 10, se manejan bajo una administración empírica, caduca, lo cual, ha generado el desperdicio de los recursos disponibles, el factor más relevante es que debido al desconocimiento o inaplicación de procesos administrativos adecuados se ha dejado de lado áreas estratégicas como son las divisiones formativas que provoca que los equipos no dispongan de patrimonio deportivo que les permita perdurar en el tiempo. En torno a esta realidad nace el presente trabajo investigativo, desde, el cual, se busca elaborar un enfoque de proceso formativo en las canteras de los equipos de fútbol profesional en la provincia de Tungurahua, se plantea un diagnóstico de la situación actual de las mismas y el desarrollo de estrategias de mejora para un nuevo enfoque del proceso formativo en el fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua. Para el desarrollo de la investigación se ha optado por trabajar bajo un enfoque cuali-cuantitativo que permita describir las variables y analizar las características y las especificidades encontradas, además, obtener conclusiones significativas y diseñar estrategias que contribuyan a mejorar las categorías bases en los equipos de Tungurahua. De igual manera, se espera que este estudio se constituya en un aporte significativo para la industria futbolística local que permita a los clubes generar talento y mejorar la vida de niños y jóvenes.

Palabras clave: administración deportiva, modelo de gestión, formación integral.

ABSTRACT

Soccer constitutes a sport with significant acceptance among the country, the most representative sports clubs and soccer schools in the downtown area are: Macará, Technical University, Mushuc Runa, Chacaritas and the 10's School. These teams are managed under an empirical and also obsolete administration, which has generated the waste of available resources, the most relevant factor is that due to ignorance or non- application of administrative processes in strategic areas such as training divisions, cause the teams not to have a sports heritage which allows them to endure over time, which has also been properly left aside. Around this reality the current investigative work is born, from which it is sought to elaborate an approach of formative process in the quarries of the professional soccer teams in the Province of Tungurahua, proposing a diagnosis of the current situation of such quarries among professional soccer, besides the development of improvement strategies for a new approach to the training process in professional soccer academies in the Province of Tungurahua. For the development of the research, we have chosen to work under a qualitative-quantitative approach that allows us to describe the variables and analyze the characteristics and specifications found, which allows to obtain significant conclusions and design strategies that contribute to improve the training processes in soccer academies. Likewise, this study is expected to make a significant contribution to the local soccer industry, so that clubs can generate talent and improve the lives of children and young people.

Keywords: sports administration, management model, comprehensive sports.

ÍNDICE

PRELIMINAR	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Enfoques de la administración para el proceso formativo.....	6
1.2. La administración como componente de la organización deportiva.....	10
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación	29
2.2. Población y Muestra	30
2.3. Propuesta de estrategias de mejora.	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
3.1. Análisis de los resultados de la Investigación	56
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	69

INTRODUCCIÓN

La Administración constituye una ciencia que estudia a las organizaciones desde los procesos de: planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Según la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala (2015) la administración es una ciencia social y técnica que sigue un proceso para lograr que las actividades, planes o tareas se realicen.

En el mundo empresarial y organizacional es fundamental desarrollar procesos sistemáticos que permitan gestionar los recursos de manera eficiente, desde esta perspectiva, las instituciones deportivas, actualmente concebidas como entes económicos y piezas importantes del desarrollo social requieren, también, de procesos administrativos que les permitan alcanzar objetivos institucionales y el desarrollo sostenible.

Los primeros vestigios de la aplicación de procesos administrativos en el área deportiva se remontan al año 776 A.C en Grecia con la celebración de los primeros Juegos Olímpicos, debido a que se requería para las competencias individuos con formación deportiva, con el paso de los años, la sociedad empieza a dar importancia al deporte concibiéndolo como una actividad que puede generar altos ingresos dada su aceptación (Klaus, 1998).

En el año 1960 surge la gerencia deportiva, la cual, apoyada en la aplicación de las ciencias administrativas, se constituyó en un elemento necesario para la gestión de esta disciplina; es decir, permitió iniciar la profesionalización del deporte lo que hace adquiera la relevancia necesaria (Lavoie, 2007).

En la industria futbolística, los procesos administrativos son necesarios, los clubes son concebidos como empresas que requieren del desarrollo de funciones básicas de planeación, organización, dirección y evaluación para la gestión eficiente y la optimización de los recursos. A nivel mundial, el enfoque administrativo en los equipos de fútbol profesional adquiere relevancia, sobre todo en aquellos clubes

de primer mundo donde se ha utilizado este enfoque para gestionar las divisiones formativas desde, las cuales, se generan las futuras estrellas de este magnífico deporte, equipos como FC Barcelona, Real Madrid y Atlético Madrid, han adoptado procesos mediante los que han logrado formar jugadores con un alto nivel de competencia, esto ha estado apoyado en procesos administrativos eficientes y a la perspectiva empresarial donde el talento humano es considerado como un activo estratégico a largo plazo y de beneficio exclusivo para el club (Ridley, 2011).

A nivel de Latinoamérica, los clubes sudamericanos presentan falencias como es la deficiente planificación financiera, elevadas deudas, administración poco profesional, falta de infraestructura, ineficiente mercadeo, excesiva dependencia de patrocinios, personal incompetente y falta de innovación. Sin embargo, en países como Argentina y Brasil, se ha iniciado un proceso desarrollo donde se convierten en referentes futbolísticos, apoyados en una cultura deportiva empresarial, la cual, incluye la gestión de las divisiones formativas, han dado paso a la generación de talento humano exportable, para todo esto han desarrollado modelos administrativos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Ramírez, 2006)

En otros países de la región, la industria futbolística se encuentra en desarrollo por, lo cual, el enfoque empresarial aún no se ha aplicado y por ende carecen de procesos administrativos.

En el Ecuador, durante los últimos años el fútbol ha generado éxito deportivo internacional. Sin embargo, desde el ámbito administrativo, se maneja en base a un modelo de gestión anacrónico y caduco, lo cual, ha significado un plan estratégico de mediano plazo, presupuesto deficiente, falta de transparencia, manejo caudillista, deficiente regulación autónoma, sobreendeudamiento y el más relevante, la baja posibilidad de generar talento humano propio (Lucio, 2006).

En el país, existen clubes que optaron por desarrollar los procesos formativos, como es el caso de Liga Deportiva Universitaria de Quito e Independiente del Valle, estos clubes, mediante un proceso integral han generado y exportado jugadores

protagonistas de campeonatos locales e internacionales. Sin embargo, en la mayoría de clubes las canteras o divisiones formativas no han sido desarrolladas de manera oportuna, los equipos tienen una planta deportiva netamente extranjera, esta situación es compleja ha generado un patrimonio mínimo o negativo (Melgarejo, 2006).

En Tungurahua la situación de los equipos de fútbol no es distinta a la realidad nacional, los clubes carecen de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades básicas, y es que no han adoptado procesos de gestión que les permita manejar los recursos eficientemente, esto provoca que las áreas estratégicas, entre ellas las divisiones formativas sea poco explotadas.

Estas limitaciones han generado que los procesos formativos no sean integrales y excluyan elementos como la formación humana, cultural y social, lo que limita la generación de jugadores, esto ha repercutido en el desempeño deportivo donde determina su capacidad de crear jugadores propios y obligar a contratar plantillas extranjeras, lo que es una estrategia altamente costosa para los clubes.

Ante lo expuesto, surge el siguiente problema científico, que es la inexistencia de un proceso administrativo en los clubes de fútbol que les permita gestionar de manera eficiente los recursos y desarrollar áreas estratégicas como son las divisiones formativas, espacios tan necesarios para la sostenibilidad de los clubes.

En torno a esta realidad se considera importante analizar las consecuencias que conlleva el carecer de procesos administrativos eficientes a nivel formativo, el objetivo general del proceso investigativo es: Elaborar un enfoque de proceso formativo en las canteras de los equipos fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

Como objetivos específicos se ha visto necesario:

1. Fundamentar teóricamente los aspectos relevantes al enfoque de procesos formativos en las canteras del fútbol profesional.

2. Diagnosticar la situación actual de las divisiones formativas del fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.
3. Desarrollar estrategias de mejora para un nuevo enfoque de proceso formativo en los equipos de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

El trabajo investigativo se realiza bajo un paradigma positivista, el mismo que afirma que el único conocimiento autentico es el conocimiento científico, este surge de la afirmación de las teorías donde exalta los hechos, la observación, la verificación empírica, la inducción y deducción, y a su vez se constituyen herramientas de apoyo para su desarrollo; adicionalmente se aplica una metodología mixta, es decir, la combinación de variables cualitativas y cuantitativas; las cuales, son obtenidas de fuentes primarias para alcanzar la objetividad requerida.

El estudio del problema se basa en el manejo descriptivo-analítico mismo que permite resaltar con mayor precisión los conflictos y problemas de los equipos de fútbol profesional en la provincia de Tungurahua relacionados a los procesos de formación y administrativos. Los datos utilizados se obtienen de una investigación bibliográfica relacionada a los temas de estudio y desde las instancias involucradas con la finalidad de conocer las debilidades y factores críticos a fin de cambiar los componentes que se adapten a un modelo de formación eficaz que potencialice y optimice los procesos de formación de futbolistas y que consigan ser aplicable en los equipos de Tungurahua. La información es presentada de manera ordenada para establecer estrategias que contribuyan a mejorar los procesos formativos en los equipos de fútbol profesional de la ciudad de Ambato.

En base a esto, se plantea la posibilidad de que este estudio se constituya en un aporte significativo para mejorar la industria futbolística local dado que se analizan puntos específicos y determinantes de como la falta de un proceso administrativo en los clubes de fútbol incide en los procesos formativos de jugadores y en la sostenibilidad de estas instituciones.

Por otra parte se aborda el planteamiento de estrategias innovadoras para mejorar los diferentes procesos formativos de los equipos de fútbol profesional desde una

nueva visión para la industria deportiva enfocada en los equipos de fútbol de la provincia de Tungurahua y dar así la verdadera importancia que se merecen las canteras, y lograr que los niños y jóvenes tengan más oportunidades de triunfar, y obtener como resultado final que los equipos consigan tener un mejor desarrollo tanto deportivo como económico.

Finalmente, la investigación presenta un alto nivel de interés, el estudio tiene una amplia base teórica que permite el desarrollo y sustento oportuno del tema. Es importante mencionar que se cuenta con la apertura y apoyo de las instancias pertinentes. En conclusión, el estudio presenta factibilidad y razones que tienen relación con el objeto de estudio.

Por, lo cual, se procede con la investigación de fuentes bibliográficas, que dan validez, y base para sustentar el nuevo modelo administrativo de las canteras de fútbol profesional. Todo esto se expresa en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Enfoques de la administración para el proceso formativo

Los enfoques administrativos indudablemente son de gran importancia para la administración, puesto que permite adoptar visiones y análisis de profesionales que llegan a ser usados en el contexto de la empresa. Existe una variedad de enfoques administrativos, cada uno con una visión y realidad diferente por, lo cual, es necesario analizar cada uno con su visión.

Enfoque clásico o científico

La teoría del enfoque clásico expresa que la organización tiene funciones básicas, estas son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, administrativas y por supuesto una estructura jerárquica clara y organizada. Este enfoque expresa, que una organización logra un excelente funcionamiento cuando hay una armonía entre todas las funciones básicas y la estructura de mando, mientras estas trabajen en perfecta armonía, la empresa tiene un buen desarrollo, pero si una falla la empresa tiene deficiencias. (Acuerro, 2018)

Para una organización deportiva, el enfoque clásico es comprendido como un proceso preciso relacionado con actividades y objetivos; la estructura es jerárquica, con un alto mando, líder o gerente que tiene que cumplir con responsabilidades y objetivos establecidos; predomina un estilo directivo autoritario, es decir, todas las decisiones son tomadas por el líder, la gestión se focaliza sobre tareas y rutinas y, normalmente, existe una actitud resistente a los cambios.

Un ejemplo claro de aplicación de este enfoque en el ámbito futbolístico es el Club Deportivo Macará, el cual, es un referente deportivo de Ambato, éste fue fundado en el año de 1939, pero no fue hasta el año de 1960 que llegó a formar parte de las series de privilegio del fútbol ecuatoriano, con 83 años de fundación club deportivo Macará está presente en la presente serie A del fútbol ecuatoriano.

El Club Deportivo Macará tiene un enfoque administrativo clásico, este cumple con una estructura jerarquía sólida, además, de cumplir con procesos establecidos claramente, como es el caso de tener las subdivisiones conformadas por entrenadores que rinden cuenta al alto mando y con, las cuales, busca lograr una sostenibilidad por medio de procesos institucionales que se enfocan en alcanzar objetivos claros y concisos como el de llegar cada año a torneos internacionales.

Todo esto con una visión a futuro de potenciar los procesos formativos y generar nuevos talentos en la provincia. Sin embargo, este enfoque no ha tenido éxito a nivel local, el equipo no ha logrado ser protagonista de ligas nacionales y tampoco ha logrado generar jugadores en sus canteras que consigan debutar en el club o que consigan ser cedidos a otros clubes esto debido a que no se tiene una buena estructura de formación deportiva en el club mencionado.

La aplicación de este enfoque administrativo es deficiente, no genera ningún resultado real con relación a sus principios, visiones y misiones; únicamente se enfoca en mantener al equipo en una posición adecuada de la tabla de posiciones y generar así un fin lucrativo.

El enfoque humano relacionista

El enfoque administrativo humano relacionista nace en la década de 1930, este método se crea al ver que no se les da la debida importancia a los trabajadores dado que en las empresas se trataba a los humanos como máquinas que solo debían producir sin otorgarles el debido respeto que necesitaban, esto desencadenó en huelgas, sabotajes y creaciones de sindicatos, esto obligó a cambiar de enfoque hacia uno que ayude a los trabajadores e influya en su efectividad. (Drucker, 1993)

Esta teoría tiene grandes representantes, como el psicólogo Elton Mayo, quien buscaba la respuesta a lo que provocaba que los trabajadores tengan una baja de ritmo en la producción, es aquí donde la empresa Western Electric fue de gran ayuda para su investigación donde concluyo que los trabajadores necesitan tener

un trato humano.

La visión del enfoque humanista en las organizaciones deportivas es de suma importancia dado que la misión, la visión, los valores institucionales y la estructura empresarial siempre están enfocados en torno al talento humano para buscar los factores motivacionales que los trabajadores necesitan y que la institución consiga ofrecer a todos los miembros del equipo de trabajo.

Un ejemplo de este enfoque en las organizaciones deportivas es el caso de Independiente del Valle. El equipo fue creado en el año de 1958, pero no fue hasta el año 2007 cuando el empresario Michel Deller adquiere el club y gracias a un enfoque humanístico, se aplica una nueva metodología desde, la cual, se crea un centro de alto rendimiento y se impulsa la ideología de formar deportistas que sean actores de la sociedad. La principal idea de este enfoque es lograr intervenir en la formación completa de los jugadores, desde edades tempranas, se da una guía humana, social y deportiva.

El Club Independiente del Valle, tiene claro que esto se consiga lograr con un buen enfoque administrativo basado en la idea de tener un equipo capacitado y consciente de lo que se quiere lograr, esto es posible gracias a la inversión en procesos de contratación y capacitación de técnicos y a la creación de ambientes propicios con instalaciones adecuadas. El Club ha demostrado que mediante la aplicación de un nuevo enfoque se adquiere ventajas competitivas que repercuten en la sostenibilidad y réditos económicos necesarios para crecer en el medio.

El enfoque neoclásico

El enfoque neoclásico o, también, llamado escuela operacional, es la más usada actualmente, este nace del análisis y la extracción de las prácticas que mejor resultado dieron la teoría clásica. Este enfoque plantea que la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo.

La estructura organizacional, es práctica, ágil, en busca de un cambio para perfeccionar los sistemas relacionados entre sí, la estructura es considerada un medio para lograr los objetivos misionales; el estilo directivo es democrático lo que motiva y facilita la participación; la gestión se focaliza sobre los intangibles, en especial el conocimiento y los talentos; el cambio es percibido como una necesidad institucional.

Un ejemplo de este enfoque es el caso de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), actualmente su Consejo de Administración cuenta con un enfoque administrativo neoclásico, une las principales virtudes del enfoque clásico con el humanístico, como el de cuidar el talento humano y tener una estructura organizacional sólida, con este enfoque la FEF tiene objetivos para el 2030, como el de ser principal referente, no solo para el país, si no que para sudamérica, con un modelo de gestión institucional basado en sus principales funciones, las cuales, son: deportivas, administrativas, financieras y tecnológicas, que promueve un cambio positivo en la vida de los ecuatorianos.

La FEF busca establecer al fútbol como una actividad de identidad nacional que vaya de la mano de valores y principios para que la realidad social del país no sea un impedimento y el fútbol se convierta en un espectáculo de alta calidad.

El proyecto 3AO busca cubrir a las 24 provincias del Ecuador, que involucra a 400 preparadores de fútbol y llega a más de 300,000 niños con el modelo de recreación; 720 niños y jóvenes con el modelo de alta competición; y 4.800 niños y jóvenes con el modelo de desarrollo, tiene como objetivo un alcance social en los niños y jóvenes ecuatorianos, este proyecto tiene un enfoque administrativo neoclásico dado que busca fortalecer e incentivar la cultura de buena gobernanza tanto como para equipos nacionales, canteras deportivas y federaciones internacionales.

En consideración a las características de las instituciones deportivas, se determina que el mejor enfoque administrativo es aquel que se centra en el talento humano debido a que tiene una tendencia a mejorar los procesos formativos, desde este enfoque se tiende a cuidar al deportista, darle una educación integral y formar seres

humanos con una proyección a futuro, sustentada con valores y con una tendencia a sobresalir a nivel internacional.

1.2. La administración como componente de la organización deportiva

La administración es sin lugar a duda una parte fundamental de una organización, de esta ciencia dependen todos los aspectos básicos de la empresa como son la contabilidad, finanzas, talento humano entre otras. La administración es entendida etimológicamente del latín administrare donde ad es A y ministrare que es servir con la concepción de gobernar y regir (Alonso, 1982).

Acorde con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua la administración es definida según el contexto en el que se use. Sin embargo, la definición genérica la concibe como la acción de dirigir una institución ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes "(2001, p.32). Grandes maestros de la administración como Nickels, Mchugh y McHugh (1997) la definen como proceso empleado para lograr objetivos de las empresas y estos se desglosa en sus cuatro principios básicos: planificar, organizar, dirigir y controlar (pp. 368-369).

Desde el punto de vista de Bateman & Snell (2009) la administración es un proceso en, el cual, se trabaja con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales, donde se lleva a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Jones & George (2010) mencionan que la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una organización.

Sobre las consideraciones expuestas anteriores, se determina que el éxito de una organización depende de la efectividad con la que se desarrolla el proceso administrativo, se aprovecha los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización.

Gestión Administrativa

Según los autores Hernández & Rodríguez (2011) la gestión se define como el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva: empresa, negocio o corporación-mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

La gestión es un proceso complejo, pero de suma importancia en el mundo empresarial, según autores especialistas ésta se caracteriza desde varios parámetros que son:

- a. La gestión es un proceso intelectual.
- b. La gestión es creativa.
- c. La gestión establecer directrices estratégicas.
- d. La gestión es táctica.

Desde el punto de vista de Márquez (2012), la gestión administrativa es uno de los factores más relevantes dentro del proceso de desarrollo empresarial, ésta garantiza la disposición de determinadas capacidades y habilidades que, utilizadas coherentemente, permiten el cumplimiento de objetivos.

Según Ramírez (2016), sostiene que la gestión administrativa es la base para la ejecución y potencialización de tareas relacionadas al cumplimiento de objetivos planteados para el crecimiento de la organización, este proceso se compone de etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral, estas son:

- Planificación: se determinan los objetivos de la organización y estrategias para alcanzarlos.
- Organización: proceso que permite ordenar y distribuir las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para cumplir las metas.

- Dirección: permite monitorear y motivar la ejecución de las actividades planificadas.
- Control: proceso desde, el cual, se asegura el cumplimiento de las actividades planificadas.

Organización

La organización es sin lugar a duda parte fundamental de la sociedad dado que permite el avance y el cumplimiento de sus labores y objetivos, esta es un sistema compuesto por complejos decisionales que cuestionan la congruencia entre decisión y acción, además, habilita la posibilidad de decidir y probar nuevas alternativas, sin tomar en cuenta el proceso de diseño del observador.

Según Galindo (2006), la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades; con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social, es decir, la organización es el conjunto de individuos con un fin en común, misma que depende de una estructura para cumplir con sus funciones y objetivos específicos.

En los últimos años, las organizaciones deportivas han tenido un desarrollo favorable, esto gracias a la relevancia que adquiere el deporte en la sociedad. Se consideran organizaciones deportivas a aquellas que se encargan de la generación de artículos deportivos, eventos deportivos y transmisión de estos, es decir, toda organización que utilice el deporte para sustentarse o lucrar.

Las organizaciones deportivas tienen una estructura particular, su principal característica es la de estar relacionada con diferenciación, formalización y centralización de la organización. Sin embargo, todo esto depende de factores como el tamaño, la tecnología y el entorno en, el cual, se encuentra, otro factor incidente es la situación política, debido a el contexto legal las afecta directamente. Estas organizaciones son de suma importancia para un país, dado que sin ellas se perderían ingresos, y es que, el deporte ayuda en el ámbito social, político y

económico, un claro ejemplo de esto se tiene a la organización deportiva FIFA, la cual, a través de su gestión genera eventos internacionales que benefician a los países y genera una fuerte cantidad de dinero.

El fútbol ecuatoriano y modelos de gestión deportivos.

Bajo la percepción del experto Escobar, Gallego & Zapata (2013), un modelo de gestión constituye una herramienta esencial para el manejo de las organizaciones, que permite alcanzar los objetivos planteados y la generación de valor para los diferentes grupos sociales.

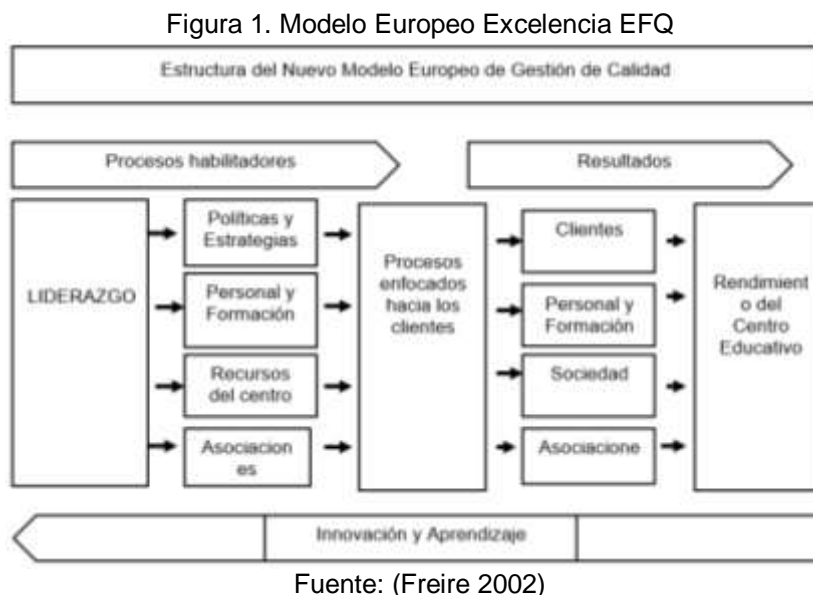
Un modelo de gestión constituye un valioso instrumento de desarrollo gerencial, éste genera una oferta de valor sostenible y difícilmente imitable; Expresa Ornés (2014). Debido a que permite determinar en qué punto se encuentran y cómo avanza la organización hacia el logro de los objetivos y en su relación con el entorno.

Con lo citado anteriormente se concluye que el fin de cualquier organización es ofrecer un producto o servicio que satisfaga de manera eficiente las demandas del entorno, para esto es necesario dejar de lado los modelos de gestión tradicionales y optar por una gestión enfocada en la mejora continua y la consecución de objetivos empresariales, para alcanzar resultados de excelencia en el contexto más amplio de desarrollo empresarial.

Existen varios modelos de gestión desarrollados por diversos autores, basados en características propias de las organizaciones. El modelo EFQM aparece en los años 80, como una herramienta de supervivencia en el mercado ante la competencia, basado en la calidad de productos y servicios. Rodríguez (2013). (Ver figura No.1)

Este modelo se caracteriza por apoyarse en un equipo que influye y genera procesos que se reflejan en las personas de la organización, clientes y la sociedad (Freije, 2002). Se trata de un modelo de aplicación continua en, el cual, cada criterio

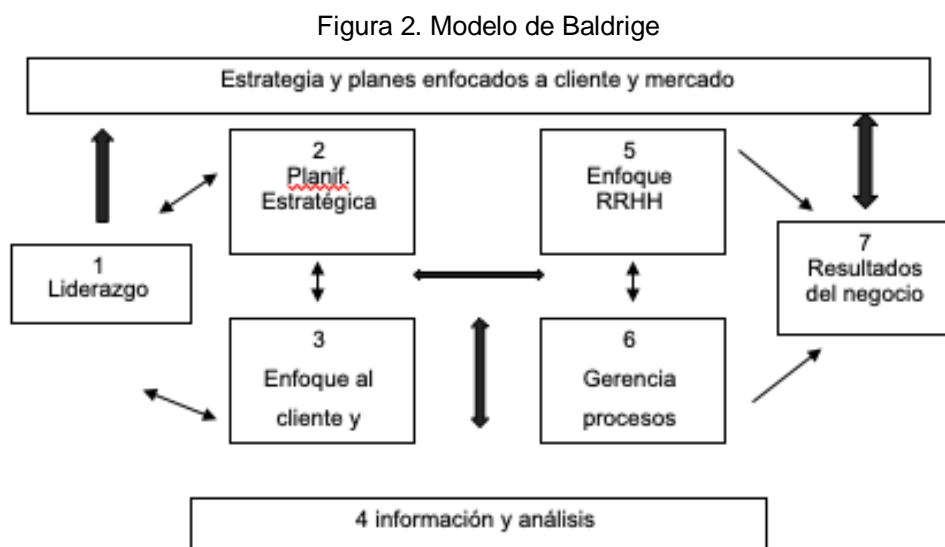
se desglosa en subcriterios utilizados de forma independiente o conjunta, estos son evaluados determinándose el progreso de la empresa.



Acorde con López (2011), el modelo de Baldrige se basa en once valores que integran el conjunto de variables, estos son:

- Calidad basada en el cliente
- Liderazgo
- Mejora de aprendizaje organizativo
- Participación en el desarrollo personal
- Rapidez de respuesta
- Calidad en el diseño y prevención
- Visión a largo plazo
- Gestión basada en datos y hechos
- Asociación entre los implicados
- Responsabilidad social
- Orientación de resultados

Este modelo utiliza la autoevaluación de siete criterios globales, seis de ellos hacen referencia a aspectos relacionados a la gestión a lo que se suma uno de resultados, este es un modelo de mejora a largo plazo.



Fuente: (López 2011)

Liderazgo. - hace referencia a la alta dirección, en cómo ésta establece y comunica las estrategias, busca oportunidades, refuerza valores, genera los resultados, el aprendizaje e innovación.

- Planificación estratégica. - determina cómo la empresa plantea la dirección estratégica, la implementación y el control de resultados.
- Enfoque al cliente. - evalúa si los procesos se enfocan hacia lograr la satisfacción del cliente.
- Información y análisis. - analiza la gestión desde tratamiento de datos y la manera en cómo estos apoyan el desarrollo de procesos básicos de la organización y su rendimiento.
- Enfoque al recurso humano. - define como la empresa apoya al talento humano para el desarrollo de su potencial.
- Proceso Administrativo. - analiza cómo se diseñan, se administran y mejoran los procesos.
- Resultados del negocio. - determina el rendimiento de la organización y la

optimización de las áreas claves del negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero, rendimientos y recursos.

Modelo de Gestión Orientado a la Satisfacción del cliente

El servicio al cliente actualmente es de gran importancia debido a que esto permite crear un elemento diferenciador. El servicio que se brinda a los clientes permite crear una ventaja competitiva siempre y cuando este se establecido y desarrollado adecuadamente Duarte (2010) .

El modelo presentado relaciona y detalla elementos, los cuales, están perfectamente alineados y orientados hacia la generación de una mejor experiencia en la cliente apoyada en el manejo eficiente de procesos y recursos disponibles que se interrelacionan e influyen en la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la calidad.



Fuente: (Catalán 2012)

El Modelo de Gestión orientado a la Satisfacción del Cliente contempla: Acorde con Catalán (2012),

Cultura empresarial: es factor rector, define las actitudes y actuaciones de la empresa. La alta gerencia es el agente propiciador, para que las políticas, misión, visión y valores se interrelacionen y se alineen de manera clara y para que el recurso humano gestione, dentro de este contexto, la relación con los clientes, el mejoramiento de procesos y la calidad del servicio.

Estructura, Procesos y Estrategia: cada uno de estos subsistemas se alinean y orientan a la calidad del servicio.

- Estructura: se organiza por procesos, productos o servicios, identifica y documenta quienes son los clientes y proveedores.
- Procesos: se orientan a la satisfacción del cliente cuando a través de estos se identifica los productos y servicios, se controla y corrige el proceso, se mejora la calidad y se establece planes de mejora.
- Estrategia: importantes para alcanzar la satisfacción del cliente basados en una estructura óptima y procesos eficientes que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios.
- Tecnología: el apoyo tecnológico permite apalancar los procesos referentes a la recolección de datos, almacenamiento, procesamiento, y así facilitar así la toma de decisiones.

Modelo de Gestión Administrativa

La gestión administrativa cuenta con grandes autores que nos dan sus opiniones. Según Ena (2006) un modelo de gestión administrativa es el conjunto de acciones que una empresa implementa para alcanzar los objetivos que, además, se cumple según su diseño. Un modelo de gestión administrativa proporciona un mecanismo para desarrollar eficientemente procesos básicos dado que gestiona adecuadamente los recursos disponibles y crear sistemas de mejora continua.

Objetivos de un modelo de gestión administrativa

Los modelos de gestión administrativa tienen varios objetivos acordes con Gálvez (2010) un Modelo de Gestión Administrativa busca los siguientes objetivos:

- Mejorar los procesos de gestión
- Mejorar los productos o servicios
- Determinar procedimientos de seguimiento y control a procesos internos para facilitar la toma de decisiones
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

Modelos de gestión deportiva modernos

En la actualidad existen una variedad de formas de gestionar las organizaciones deportivas, sin embargo, es importante elegir la que mejor se adapte a la organización se toma en cuenta siempre la estructura, los objetivos planteados y los recursos que la organización posea.

Existen tres modelos de gestión deportiva:

- Gestión directa: se basa en que organizaciones deportivas, se vale por si mismas en cuanto ingresos, recursos.
- Gestión indirecta: este tipo de gestión la organización depende de entes externos para operar y obtener recursos que le permiten estar a flote.
- Gestión mixta: une los dos tipos de gestión

Elementos de la Gestión Deportiva

La gestión deportiva trata de un proceso que requiere actuación en coordinación de diferentes factores, entre ellos se destaca:

- **Necesidades y aspiraciones deportivas de la población**

Se realiza un estudio poblacional en referencia al deporte, en donde se determina elementos para definir si se cuenta con las capacidades para ejercer las cualidades deportivas.

- **La legislación**

Este elemento coloca las pautas de comportamiento dentro del modelo de gestión, es importante que cada persona conozca a cabalidad las leyes que rigen el comportamiento y proceder de la institución con la finalidad que se cumplan, se conozcan y se apliquen. En este ámbito no solo toman en cuenta aquellas leyes sobre el deporte, si no otras relacionadas al medio ambiente, igualdad de género que influyen de manera general en el deporte o en la gestión deportiva.

- **Gestores deportivos**

El gestor fue una evolución en el mundo deportivo, este se encarga de la organización, la estructura y de realizar una actividad organizada en cuanto al deporte, esto le dio un gran avance al mundo deportivo dado que conlleva a buenos resultados.

- **Planificación deportiva**

La planificación es una técnica primordial para los equipos de fútbol, este contiene las metas a alcanzarse, se considera el tiempo, las metodologías aplicables para que estas se lleven a cabo satisfactoriamente. Esto permite dejar de lado la improvisación y optimizar los recursos.

- **Recursos económicos**

Es el elemento más influyente dentro de las organizaciones deportivas, está regulado por las leyes, los presupuestos se ajustan a la realidad y a las posibilidades, se considera los presupuestos de manera sostenible, hacer posible la gestión, y evitar gastos innecesarios.

- **Programas físicos-deportivos**

Están encaminados a organizar el descubrimiento y potencial de nuevos talentos para elevarlos a un nivel profesional y alcanzar con esto prestigio institucional y la sostenibilidad financiera.

- **Instalaciones deportivas**

Las instalaciones deportivas son de gran importancia y requieren una administración correcta, este aspecto involucra el cuidado y asesoramiento de la infraestructura.

- **Técnicos deportivos**

Es importante elegir el cuerpo técnico que cuente con profesionales capacitados y especializados para lograr un buen rendimiento.

- **Ética y valores**

El deporte es una fuente de valores, estos vienen de la aplicación y enseñanza de éste. Dentro del mundo deportivo están presentes la responsabilidad, el respeto, la tolerancia y otros para que fluya dentro y fuera del campo de juego.

Fundamentos de la Gestión Deportiva

La gestión deportiva se define como la aplicación de la administración que coloca una persona a cargo con la finalidad de que se ejecuten las tareas de planificación, organización, dirección, ejecución y control, además, el evaluar y asignar las habilidades humanas y técnicas para lograr una buena gestión.

Este proceso busca básicamente:

- Administrar y gestionar los escenarios deportivos
- Elaborar, ejecutar y controlar proyectos deportivos
- Elaborar, ejecutar y controlar los programas de ámbito deportivo.
- Gerenciar el talento humano en los entes deportivos.
- Asesorar en leyes y derecho deportivo.

La gestión deportiva nace gracias al desarrollo que las diversas actividades físicas han adquirido en la sociedad, este proceso va acompañado de talento humano adecuado para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

En Ecuador, el fútbol constituye un deporte muy popular. Sin embargo, no ha tenido el alcance esperado, esto dado que los clubes existentes son manejados desde enfoques tradicionales y bajo estructuras totalmente rígidas. En el país las organizaciones deportivas, en su mayoría operan bajo modelos de gestión mixta, dado que obtienen sus propios ingresos desde la venta de jugadores, la taquilla de los estadios, ventas de camisetas y otros elementos que les dan independencia, de igual manera, operan desde auspicios y aportes de socios de naturaleza económica, social, deportiva.

La gestión administrativa de un club de fútbol, concibiéndola como una empresa común, es sumamente importante, cada área constituye un elemento fundamental para alcanzar objetivos planteados. Los modelos de gestión desarrollados son:

- **3AO FEF**

Este modelo de gestión deportiva de desarrollo impulsado por parte de la FEF, busca tener un impacto importante en la comunidad, tiene como objetivos principales:

- Convertir a la práctica deportiva en un hábito.
- Alejar a los niños y adolescentes del consumo de drogas y alcohol a partir del deporte.
- Favorecer el combate de prácticas de abuso familiar.
- Potenciar las capacidades cognitivas generadas por el deporte.

Todos estos objetivos puestos por la FEF son muy importantes para la sociedad, debido a que buscan ayudar a un grupo vulnerable y solucionar una gran problemática social que existe. Ayudar a los niños y adolescentes a alejarse de malas compañías, de hábitos perjudiciales y de posibles peligros a los que están expuestos por los lugares denominados como zonas rojas, en los que ellos se crían. Por, lo cual, la FEF por medio del 3OA va a brindar 400 canchas en lugares vulnerables en las 24 provincias del país para así plantearse rescatar al 10% de niños del país entre 5 y 14 años.

- **Modelo deportivo IDV**

Este es el modelo de gestión más exitoso actualmente del fútbol ecuatoriano, se basa en escuelas a nivel nacional con reclutadores expertos, donde se elige a los mejores talentos a nivel nacional y se les envía a Quito a formar parte del proyecto deportivo IDV. Aquí existe un internado para una formación deportiva y social completa, en donde se les brinda alimentación, educación, instalaciones óptimas y profesionales de alto nivel que están a cargo de los niños, donde ellos son guiados por expertos calificados en el mundo deportivo.

Los resultados que ha tenido el club con este modelo de gestión son impresionantes, pues en los pocos años de implementación de este modelo, el club

ha logrado sacar el mayor número de mejores talentos del país, con perspectiva hacia el futuro de que sean las principales estrellas de la región; la base principal de sus logros copas internacionales como la Copa Libertadores sub-20, Copa Sudamericana y la final de Copa Libertadores.

También, fue la base de la selección sub-20 del Ecuador que logró proclamarse campeón del sudamericano 2019 y quedar en el tercer puesto en el mundial sub 20. También, es la base de la selección nacional de fútbol y, además, ha logrado ganar grandes ingresos por su plan deportivo, gracias a los logros que han generado y, también, por la venta de sus mejores jugadores.

Este es un gran proyecto social, confía en el talento ecuatoriano, donde impulsa el desarrollo del deportista, se da una guía y apoyo importante, que les permite salir adelante, mirar con buenos ojos hacia el futuro y darles mejores oportunidades a las siguientes generaciones.

Relación de la gestión administrativa con los procesos de formación en Clubes de Fútbol

La dinámica del mundo actual ha provocado que la administración de los clubes de fútbol se convierta en un proceso complejo y sumamente necesario, se ha identificado una serie de problemas que requieren habilidades para desarrollar una gestión administrativa efectiva, a fin de que cada miembro de la empresa trabaje de forma conjunta para entregar al mercado jugadores de calidad.

Hay varios expertos en gestión que dan su opinión. Acorde con Flores (2015) la gestión administrativa busca disponer de forma efectiva y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa para generar calidad y lograr la satisfacción de los clientes.

El gran exponente de la materia de gestión, nos expresa, según Rubio (2008), manifiesta que los clubes de fútbol tienen la responsabilidad de desarrollar procesos formativos que permitan responder de manera eficiente a los

requerimientos de la industria futbolística generar jugadores de élite se apoya en el diseño de estructuras internas sólidas, procesos y sistemas de control adecuados, reclutamiento de talento humano calificado y el diseño de procesos de retroalimentación.

La relación de la gestión administrativa y los procesos formativos en los clubes se da cuando cada uno de los elementos que componen la administración: planificación, organización, dirección y control, se enfocan en desarrollar procesos lo suficientemente buenos para generar jugadores de élite. Según Flores (2015) los procesos administrativos se alinean al proceso formativo de la siguiente manera:

La planificación aumenta la probabilidad de que el club alcance los objetivos, genere procesos de adaptación e innovación y mejore la estabilidad organizacional, lo cual, ayuda a enfocarse en el cliente y su satisfacción.

El proceso de organización, a través del cual se establecen actividades específicas acorde a los perfiles del talento humano disponible, crea una estructura lógica, lo cual, permite cumplir los objetivos planteados y establece un alcance positivo sobre los jugadores formados en el club.

La dirección crea elementos básicos de orientación como son: estrategias de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos y liderazgo, esto permite que el club sea capaz de responder a las necesidades de la industria futbolística, dado que son la base para la adaptación a los cambios y el conocimiento del entorno.

El control permite monitorear el cumplimiento de actividades para alcanzar objetivos organizacionales, cuando el cliente interno y la industria se encuentra satisfecha con el producto generado a través de los datos proporcionados por sistemas de control, se emprenden acciones correctivas, lo cual, crea en el mercado un sentimiento donde se percibe que las necesidades están solventadas.

En base a lo mencionado, se determina que la gestión administrativa incide en como un club desarrolla cada una de sus actividades; la comunicación interna, procesamiento de información, planeación de programas formativos, procesos de venta y promoción de jugadores, seguimiento y control e identificación de las necesidades de la industria, y como este proceso repercute en el otorgamiento de identidad a jugadores y de las expectativas generadas en la industria.

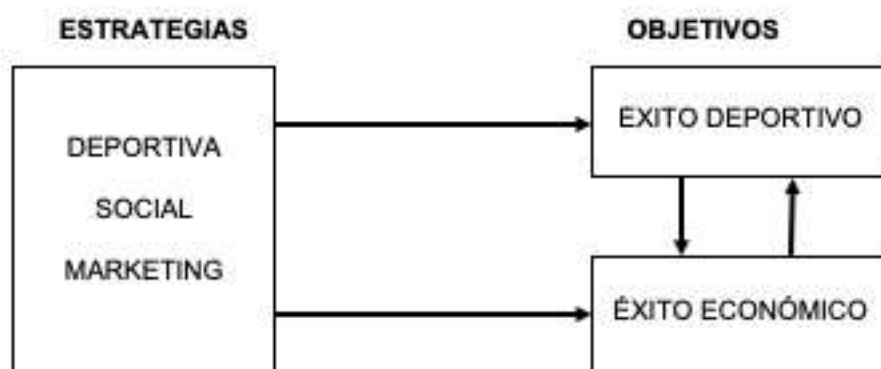
La gestión administrativa, desde el desarrollo y articulación armónica de cada uno de sus elementos: planificación, organización, dirección y control, permite diseñar y establecer procesos necesarios para la ejecución de actividades y proyectos, para canalizar los recursos humanos, materiales y financieros hacia los objetivos formulados y la satisfacción del mercado.

Modelo de Gestión de clubes internacionales

Uno de los modelos de gestión deportiva de gran importancia se tiene el del Club Deportivo Real Madrid, el mismo que ha experimentado un gran éxito en el fútbol español desde hace 117 años, el desarrollo de su estrategia le ha permitido alcanzar los primeros puestos de los clubes de fútbol más ricos del mundo y ha permitido aumentar sus ingresos en los últimos años. Su modelo de gestión empresarial novedoso ha despertado interés en equipos y en empresas económicas, la misma que se asienta sobre tres grandes pilares: deportiva, social y de marketing, todo esto se basa en un doble objetivo: el éxito económico y el deportivo.

Esta estrategia, también, se sustenta en dos grandes líneas de actuación la contratación de los mejores futbolistas con un impacto mediático para lograr tener una explotación en el mercado publicitario, y la potenciación de la política de cantera del equipo que conserve los valores y las enseñanzas de identidad con su denominación la Fábrica de tus sueños. La cantera del Real Madrid busca jóvenes talentos que tengan el sueño y la ambición de hacer historia con el Club.

Figura 4. Modelo de Gestión Deportiva del Real Madrid



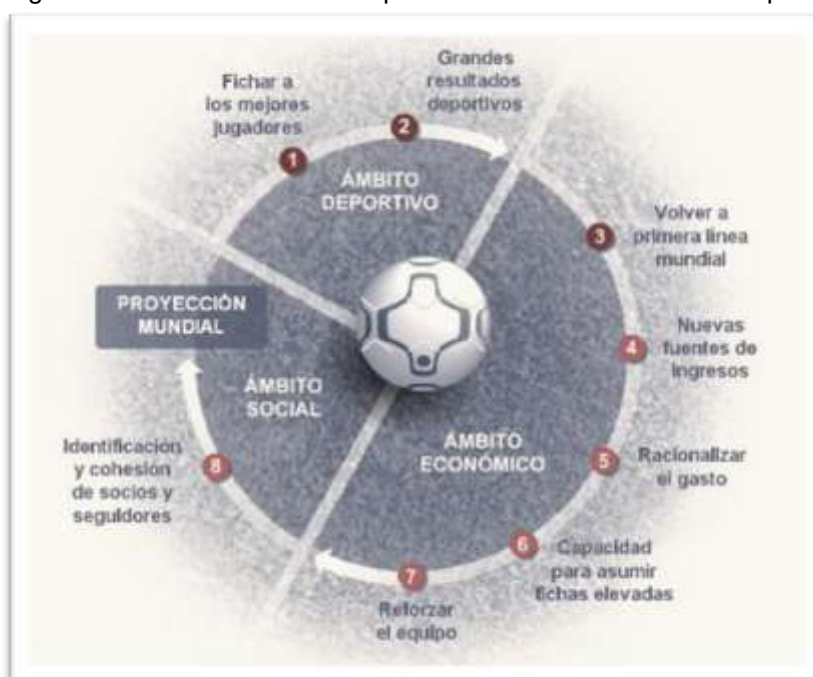
Fuente: Elaboración Propia

Otro ejemplo de un modelo de gestión deportiva internacional es el del F.C. Barcelona de España, este club fue fundado en 1899 cuya actividad fundamental es el fútbol. Las tres facetas en las que el F.C.B. tiene un efecto de imitación por parte de otros equipos se basa en reforzar tres ámbitos fundamentales de actuación que son:

- **Ámbito deportivo.** - consiste en tener una dirección deportiva con identidad futbolística y estilo de juego que marque la diferencia, aprovechar el talento que se van a formar en las canteras y tener un proceso de fichaje que permita contratar a los mejores jugadores.
- **Ámbito económico.** - consiste en reducir gastos a través de un plan de negocios abrasivo donde aplican dos medidas importantes que fueron la reducción de personal que tenían sueldos exorbitantes y la reducción de los salarios fijos de los jugadores. Aumentar los ingresos esto se logró con atraer más espectadores a cada partido a través del uso del marketing, también, se aumentó el precio de los abonos a los socios en un 40% y, por último, buscar más patrocinadores.
- **Ámbito social.** - la ventaja competitiva que se tiene en este ámbito se da cuando los directivos proyectaron que el club fuera de los socios para los socios, lo que permite que el asociado se sienta como un miembro importante donde su voz y voto sea tomado en cuenta. También, forma parte de fundaciones y programas educativos (Murillo, 2012).

Todo esto le ha permitido al Club ganar varios títulos como la Liga Europea, la Copa del Mundo de Clubes, Liga de España, Copa del Rey, etc.

Figura 5. Modelo de Gestión Deportiva del F.C. Barcelona de España

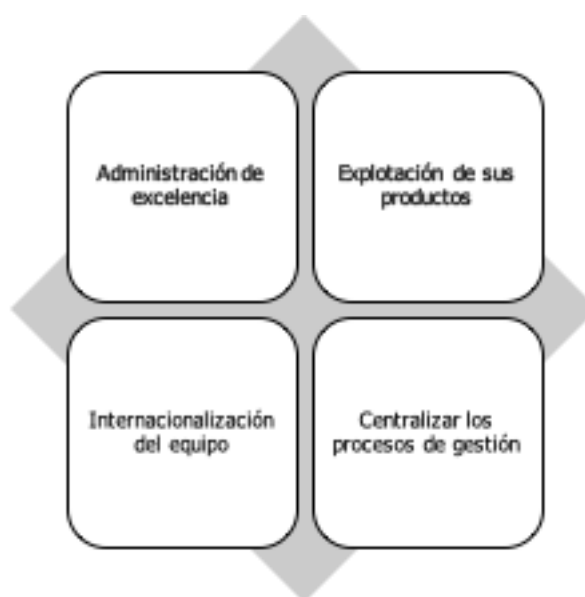


Tomado de (Murillo, 2012)

En América Latina como ejemplo se tiene al Club Atlético Boca Junior de Argentina cuyo modelo de gestión deportiva se basa en cuatro pilares (Nemesia, 2014):

- Administración de excelencia, donde sus directivos buscan que exista una mejora dentro de sus departamentos considerado que cada uno de ellos son importante y moverse al mismo ritmo para conseguir la excelencia.
- Explotación de sus productos. - se busca que la marca del equipo de encuentre en todas partes y en cada uno de sus hinchas a través del marketing.
- Internacionalizar al equipo. - se busca que el equipo sea reconocido internacionalmente por lo que se busca a jugadores de la localidad que jueguen en el extranjero y así promocionar al equipo fuera del país.
- Centralizar los procesos de gestión. – este pilar permite al club ahorrar tiempo, dinero y así aumentar la eficiencia en cada uno de sus procesos.

Figura 6. Modelo de Gestión Deportiva del Club Atlético Boca Junior



Fuente: Elaboración Propia

Al concluir con la investigación bibliográfica, se procede con el capítulo dos donde se busca investigar la situación actual del problema por, lo cual, se interviene en el campo de acción, con los principales actores del problema.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

Con el fin de alcanzar una adecuada estructuración, en el presente trabajo de investigación es necesario establecer una metodología y sistematización adecuada para su elaboración, así como para lograr alcanzar el cumplimiento de los objetivos, tanto general como específicos, para lo que se requiere contar con información obtenida de fuentes confiables.

El proyecto se dirige hacia un enfoque del proceso formativo de los futbolistas de los equipos profesionales de la provincia de Tungurahua, así como a la actual situación que se mantiene desde la formación misma de los clubes de fútbol de nuestra provincia, tanto en el aspecto de la formación deportiva como en el aspecto administrativo de los mismos.

De acuerdo con lo expresado, se torna imperativo, en primer lugar, determinar el enfoque de la investigación, al respecto Fernández & Baptista (2014) manifiesta que “el enfoque investigativo es cualitativo, cuantitativo o mixto” expresa, además, que el definir el enfoque es definitivamente determinante pues es el punto de partida de las metodologías a emplearse y “busca alcanzar las pertinentes comprobaciones, recomendaciones y conclusiones de un fenómeno particular”.

El enfoque cualitativo permite la obtención de información en un ambiente natural puesto que, la recolección de datos establece una relación entre los participantes de la investigación para lograr obtener sus “experiencias e ideologías”, es decir, se obtiene una realidad subjetiva, una gran amplitud de ideas e interpretaciones. El enfoque cuantitativo, por su parte, utiliza la recolección y el análisis de datos para probar hipótesis establecidas previamente se confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, es decir, una investigación mixta, cuya supremacía es cualitativa, esto dado que se apoya recolección de información como criterios, opiniones y percepciones de los actores, es decir, de fuentes fidedignas, todo para obtener una mejor comprensión acerca del estudio de la situación formativa y administrativa de las canteras del fútbol profesional en la provincia de Tungurahua y está apoyada en la descripción cuantitativa de las variables y los resultados obtenidos de la aplicación de modelos. Bajo esta consideración se busca la comprensión de los hechos, con una perspectiva dinámica de la realidad.

Por otro lado, la presente investigación tiene un alcance descriptivo para resaltar con la mayor precisión los conflictos y problemas de los equipos de fútbol profesional en la provincia de Tungurahua relacionados con los procesos de formación y los procesos administrativos, esto es obtenido a partir de la recolección de información que, posteriormente, permite determinar las debilidades encontradas a fin de cambiar los componentes que se adapten a un modelo de formación eficaz que potencialice y optimice los procesos de formación de futbolistas y que consiga ser aplicable en los equipos de Tungurahua.

2.2. Población y Muestra

La población considerada para el presente trabajo investigativo comprende 151 jugadores de las categorías juvenil (16-18 años) y reserva (18-25 años) de los equipos profesionales Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, esto se considera, por lo que son clubes característicos y que dada su trayectoria constituyen parte fundamental de la historia futbolística de la provincia, los datos han sido obtenidos directamente de los clubes, esta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Jugadores por categoría clubes de Tungurahua

categoría	Macará	Técnico Universitario	Mushuc Runa	Total
Juvenil (16-18 años)	27 (33%)	25 (30%)	31 (100%)	83 (100%)
Reserva (18-25 años)	24 (36%)	21 (31%)	23 (34%)	68 (100%)
Total	51 (34%)	46 (30%)	54 (36%)	151

Fuente: Elaboración propia

La muestra se ha obtenido al considerar el porcentaje adjunto al total de jugadores de cada categoría por equipo, esto ha permitido obtener información de fuentes primarias y de manera directa referente a la situación de los procesos formativos y la percepción individual de los propios actores. Además, se procede a aplicar la encuesta a cinco (5) jugadores de la primera división de manera conveniente de los equipos mencionados, es decir, la muestra está constituida por 68 personas.

Tabla 2: Muestra

Categoría	Macará	Técnico Universitario	Mushuc Runa	Total
Primera división	5	5	5	15
Juvenil	9	8	12	29
Reserva	9	7	8	24
Total	23	20	25	68

Fuente: Elaboración propia

En relación con la entrevista, ésta se realiza mediante un cuestionario estructurado dirigido a obtener información interna de las escuelas formativas de los principales clubes de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua; Además, como se mencionó anteriormente, se aplicarán, también, los directores de la escuela de fútbol “La Escuela del 10” y del club Chacaritas dado que se consideran las escuelas de fútbol más importantes de la provincia.

En base a lo mencionado, el presente aplica:

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica permite obtener información de libros, revistas, páginas web, artículos científicos, datos de instituciones y se convierte en un gran apoyo al brindar información de investigaciones anteriores relacionadas con los procesos de formación en las canteras de los equipos de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua.

Investigación de Campo

La investigación de campo, por su parte se la realiza en el lugar mismo de la investigación, es decir, que a través de ella se obtiene información directa de los agentes involucrados en el problema de investigación.

Las técnicas de investigación a utilizar son: la encuesta a los jugadores de categoría pre juvenil, juvenil y reserva de los equipos de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua: Técnico Universitario, Mushuc Runa y Macara y por otro lado la entrevista a los entrenadores y directores de las escuelas formativas de los mismos equipos se incluye, también, a los directores de las escuelas de fútbol “La Escuela del 10” y del club Chacaritas del cantón Pelileo.

Se define al cuestionario (Anexo1 y 2) como instrumento para la obtención de la información, tanto para la encuesta como para la entrevista, el diseño del mismo está elaborado de manera que su aplicación no tenga altos costos y como ventajas principales para los encuestados su extensión sea adecuada, de fácil comprensión y anónima, en cuanto a ventajas para el investigador el cuestionario permite obtener datos objetivos y que se consigan tabular fácilmente, están orientados a la adquisición de información válida para la investigación. Por su parte, la entrevista contiene preguntas cuyas respuestas facilitan la realización de análisis y contrastes de la situación de los procesos de formación de futbolistas en los equipos de la provincia de Tungurahua.

Procesamiento y análisis de información

El análisis de la información constituye un procedimiento sistemático y metodológico, este es fiable y objetivo para alcanzar los resultados esperados. En base a la línea de pensamiento de López & Fachelli (2015) el plan de procesamiento de información es:

- a. Revisión crítica de la información recogida: descartar información defectuosa, es decir, contradictoria, incompleta o no pertinente.

- b. Tabulación según variables de cada hipótesis: cuantificar y organizar los datos obtenidos en la aplicación de una encuesta, esta herramienta permite obtener resultados numéricos que conectan al objeto de estudio.
- c. Presentación de información, realizada de manera tabular y gráfica.
- d. Análisis de los resultados estadísticos e interpretación de resultados con apoyo del marco teórico.
- e. Comprobación de hipótesis.
- f. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: coherentes y están articuladas al caso de estudio.
- g. Propuesta para solucionar o mejorar la situación problemática

Caracterización de las Canteras de Fútbol de la Provincia de Tungurahua

Una cantera de fútbol se concibe como una institución orientada a la formación de jugadores de elite, en el Ecuador, durante los últimos años, las canteras de fútbol han tomado relevancia apoyadas en el éxito que han tenido los equipos nacionales de las subdivisiones menores a nivel sudamericano y al cambio de perspectiva de dirigentes de equipos de renombre, los cuales, reconocen la importancia de la formación del jugador desde temprana edad bajo principios de alta competitividad.

A nivel nacional, se enfocan en la inversión de equipos profesionales, otras por su parte se orientan en la inversión formativa, mediante el desarrollo de canteras deportivas. Durante el año 2021, las canteras de fútbol generaron 60 jugadores, lo cual, representa el doble de los entregados hace cinco años atrás, la peculiaridad de los jugadores es que cada vez son más jóvenes que buscan un futuro prometedor y una mayor permanencia en el mercado.

A nivel provincial, las canteras y escuelas de fútbol existentes presentan grandes falencias tanto a nivel físico como operativo, lo cual, ha incidido en el proceso formativo de los individuos, y es que el modelo implica una alta inversión en las divisiones inferiores, infraestructuras educativas, canchas, gimnasios, transporte, alimentación y aulas, adicionalmente la mayor parte de los dirigentes de los clubs

y escuelas desconocen de procesos administrativos lo que dificulta aún más el desarrollo y crecimiento de estas instituciones.

Mediante el análisis de los resultados se llegó a la conclusión de que los equipos Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa cuentan con modelos de gestión deficientes o caducos, principal causa del bajo rendimiento de los clubs, adicionalmente a esto se encuentra la poca importancia que se da a las divisiones formativas donde la inversión es mínima, lo que repercute en los resultados esperados por los clubes en el largo plazo.

Ante la problemática estudiada, se propone desarrollar estrategias de mejora para el proceso formativo en las canteras del fútbol profesional de los equipos de la Provincia de Tungurahua, esto examina la importancia que tiene la formación a temprana edad de aspirantes a jugadores, dado que desde esta etapa existe mayor probabilidad de éxito al entrenar la capacidad de aprender, propiciar el desarrollo y potencializar las habilidades. Las estrategias a diseñarse buscan constituirse en actividades y medios que contribuyan al proceso de aprendizaje de forma más efectiva la formación de los jugadores que integran las Canteras de Fútbol de los equipos.

Las estrategias se basarán en un modelo administrativo diseñado en base a la naturaleza de la institución, el cual, contemple los recursos disponibles, los alcances y los objetivos que se busca alcanzar, se considera, también, que el factor innovación incide directamente en el éxito de las estrategias.

2.3. Propuesta de estrategias de mejora

Modelo de Gestión para canteras de equipos de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua

Posterior al diagnóstico y análisis realizado en los Clubes de Fútbol de la provincia de Tungurahua se ha determinado la necesidad de proponer estrategias que relacionadas entre sí generen un modelo de gestión que permita mejorar el proceso

formativo en las canteras de los clubes de fútbol, entregar a estas organizaciones una herramienta de planificación, dirección, control y evaluación, enfocar cada elemento a la generación de un proceso formativo integral mediante, el cual, los aspirantes a jugadores desarrollen sus capacidades para convertirse así en jugadores profesionales de élite y en activos estratégicos para los clubes de fútbol.

Objetivos del Modelo

- a) Desarrollar un proceso de formación integral adecuado enfocado en el talento humano con la finalidad de entregar jugadores profesionales de élite que en el largo plazo se constituyan en activos estratégicos para los clubes de fútbol de la provincia de Tungurahua.
- b) Mejorar los niveles de gestión y optimización de los recursos económicos disponibles en el club.
- c) Emplear el proceso de retroalimentación como proceso de mejora continua.

Principios del Modelo

- a) Sistemático y basado en la integralidad de subsistemas funcionales y fundamentales de los clubes de fútbol.
- b) Elementos básicos de planificación, dirección, control y evaluación estratégica, aplicables en contextos empresariales básicos.
- c) Indicadores de fácil aplicación e interpretación.
- d) Permite la retroalimentación.
- e) Constituye un modelo sostenible
- f) Los procesos están dirigidos para generar una formación integral en los aspirantes a jugadores.

Características del Modelo

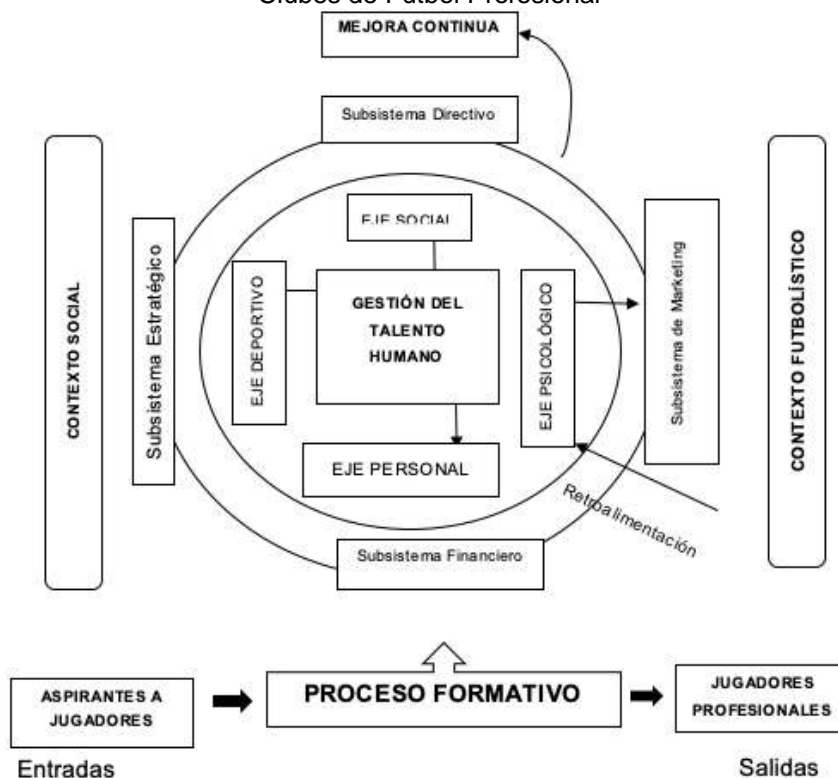
- a) Pertinencia: posibilidad de adecuarse a la solución de problemas que consiga surgir en el Club de Fútbol.

- b) Calidad: los resultados que genera contribuirán al desarrollo exitoso de la gestión del área y a la eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos empleados.
- c) Innovador: conlleva generar un ambiente creativo y transformador en el área de trabajo que favorezca la solución de problemas.

Condiciones básicas para su implementación

- a) El modelo de gestión se diseña de acuerdo con las características del club de fútbol.
- b) Ser flexible y compatible con otros sistemas de gestión. Trabajar con posibles variaciones y dar solución a las diversas situaciones que se presenten en el club de fútbol.
- c) Ser proactivo, es decir, evitar errores solubles a tiempo
- d) Ser eficaz, concentrar su atención en los procesos y actividades que generan valor para el cliente interno.

Figura 7. Modelo de Gestión propuesto para el desarrollo de procesos formativos en canteras de Clubes de Fútbol Profesional



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica cada uno de los componentes que integran el modelo para su futura implementación, este parte de un análisis interno y externo, que se logra con la valoración de los factores que influyen en el funcionamiento de los Clubes de Fútbol de la provincia de Tungurahua.

A. SUBSISTEMAS

- **Subsistema Directivo:** Este subsistema tiene como misión la toma de decisiones enfocadas en asegurar el logro de los objetivos mediante la configuración y control, específicamente, de las divisiones formativas del club de fútbol.

La dirección desarrollada en el Club Deportivo influencia en cada una de las actividades planteadas se determina así la consecución de los objetivos estratégicos

- **Subsistema Estratégico:** tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional en miembros de las divisiones formativas, es decir, lograr el sentido de pertenencia hacia el club. Está fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativos y operativos. Este subsistema se basa en un proceso sistemático, el cual, contempla tres etapas fundamentales:

1. **Establecimiento de la filosofía del Club de Fútbol**

Expresada en la misión, visión, valores, metas, acciones y responsables para lograr los resultados esperados, esto genera la determinación de los indicadores desde cada uno de los procesos establecidos y la toma de decisiones proactivas.

2. **Desarrollo del análisis interno y externo**

Se realiza en base a la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene el Club en base a las divisiones formativas. Se consolida la forma en que se percibe el comportamiento de los factores externos (oportunidades y amenazas), que consiguen ser controlados.

3. **Determinar objetivos, estrategias y planes de acción o ejecución para el modelo de gestión.**

Permite encontrar la vía y directriz que conduce a la institución deportiva a lograr un mayor crecimiento organizativo, de gestión, control y toma de decisiones.

- **Subsistema de Financiero:** está encaminado a captar, administrar y controlar los recursos financieros con la finalidad de disponer de capital para para la inversión en procesos formativos.
- **Subsistema de Marketing:** tiene la misión de promocionar, comercializar y ubicar a los jugadores en mercados altamente rentables, se genera la satisfacción de los clientes y la preferencia del club, en cuanto a optar por la formación en sus filas.

Estos subsistemas constituyen un apoyo elemental en la gestión del talento humano, permite desarrollar en cada uno de los aspirantes a futbolistas cuatro ejes que son: cultural, social, deportivo y personal. Este proceso genera un flujo de acción bidireccional, donde el flujo de retroalimentación toma del mercado futbolístico información y niveles de satisfacción generados y entregado al club donde es analizado la base para determinar estrategias de mejora El modelo está en un proceso de mejora continua, se actualiza procesos acoplándose a los requerimientos del entorno e innovar acorde a las necesidades del mercado futbolísticos, esto permite que el modelo sea sostenible en el tiempo y flexible.

Este es un sistema abierto, donde se mantienen fuertes vínculos con el exterior tanto en las entradas como en las salidas, éste respeta el principio de sinergia, cada uno de sus componentes interactúa entre sí se alimenta unos a otros y es recursivo al constituirse en un subsistema de uno más grande como es el club de fútbol.

Desarrollo del Modelo de Gestión

Evaluación de condiciones actuales

Este constituye el primer elemento de la planificación empresarial, a través de éste se analizan los factores del macro entorno y micro entorno, se toma en cuenta las características del club de fútbol, se enfoca en las divisiones formativas, se

recomienda que la evaluación de condiciones actuales contemple, como mínimo, el análisis de los siguientes elementos: ámbito legal, económico, tecnológico, competidores, mercado futbolístico, clientes y el mismo club.

Evaluación Interna

En base a la información recabada en la evaluación de condiciones actuales se da paso al desarrollo del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Cuadro 1. Referencia de FODA-Club Deportivo de Fútbol-Divisiones Formativas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Infraestructura deportiva	D1. Dirigentes que desconocen de los procesos formativos.
F2. Patrocinadores locales importantes	D2. Deficiente capacidad organizativa y económica para invertir en divisiones formativas, con la finalidad de descubrir nuevos talentos.
F3. Experiencia en el mercado futbolístico.	D3. Deficiente proceso formativo
F4. Amplia masa de seguidores	D4. Deficiente plan de trabajo a largo plazo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Desarrollo del mercado futbolístico local	A1. Aumento de la violencia en el contexto futbolístico
O2. Benchmarking de las divisiones formativas de equipos de fútbol de primer mundo	A2. Pérdida de simpatizantes por preferencia de equipos de ligas internacionales con alto desarrollo competitivo
O3. Desarrollo de las redes sociales	A3. Pérdida de motivación de los auspiciantes para promocionar equipos locales
O4. Crecimiento del consumo vía internet	A4. Envejecimiento de la población

Fuente: Elaboración propia

Declaración de la Misión y Visión

Seguidamente se da paso a la declaración de la misión y visión, dado que se conocen las necesidades del mercado, las capacidades del Club de Fútbol para responderlas y la proyección que este tiene para el futuro, estos elementos permiten responder cual es el fin del Club y a dónde quiere llegar en base a la gestión eficiente de todos sus procesos.

- **Misión**

La misión el Club de Fútbol, enfocada en las divisiones formativas, define clara y brevemente cual es el objetivo del área y cómo esta va a generar la satisfacción del mercado y rendimientos económicos.

Cuadro 2. Bases para la misión.

¿Quiénes somos?	Divisiones Formativas-Club de Fútbol
¿Qué buscamos?	Formar integralmente a futbolistas
¿Para quién trabajamos?	Equipo propio-Equipos Locales-Equipos Internacionales
¿Por qué los hacemos?	Formar futbolistas de élite y generar retorno económico al Club

Fuente: Elaboración propia.

“Somos un área del Club enfocada en formar deportistas de élite competitivos y conscientes de su identidad mediante el desarrollo de procesos integrales de prácticas deportivas que promueven el fortalecimiento social, cultural, moral, físico y técnico para sus asociados y deportistas”

- **Visión**

La visión en este contexto orienta cada actividad y recurso disponible a la satisfacción del cliente interno, para tratar siempre de proyectar eficientemente el uso de los recursos.

Cuadro 3. Bases para la visión

¿Qué tratamos de conseguir?	Área estratégica del Club Deportivo
¿Cómo se producirán los resultados?	Mediante una formación integral
¿Hacia dónde queremos llegar?	Generar talento humano de élite, altamente competitivos en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

“Ser un área estratégica del Club de Fútbol comprometida con el desarrollo y formación integral deportiva; y así orientar cada uno los recursos disponibles a la generación de talento humano de élite altamente competitivos”

Una vez establecidas la misión y visión, estas son socializadas entre los miembros del Club, especialmente aquellos que se encuentran en las divisiones formativas

con la finalidad de generar sentimientos de pertenencia y lograr el cumplimiento de objetivos, de igual manera son documentadas haciéndolas oficiales para su cumplimiento.

Establecimiento de valores

Se considera las capacidades básicas que disponen los clubes y las capacidades internas se han establecido valores puntuales para guiar el proceder de la institución y lograr la satisfacción del cliente interno, estos son:

Cuadro 4. Valores institucionales propuestos

VALORES ORGANIZACIONALES "CLUB DEPORTIVO"	
Respeto	Respetar al rival, a los compañeros a los espectadores, a las leyes y los reglamentos.
Compromiso	Alinear todos los esfuerzos y recursos hacia el logro de los máximos objetivos deportivos y sociales de la institución.
Disciplina	Reconocer que la disciplina y el máximo esfuerzo son indispensables para el logro de las metas.
Deportividad	Jugar para ganar, pero aceptar siempre la derrota como parte del juego, practicar el juego limpio.
Trabajo en Equipo	Promover la unidad y la solidaridad, pensar siempre en el otro, en beneficio de la mayoría, dejar de lado el individualismo y los intereses particulares.
Humildad	Conocer y reconocer las limitaciones y saber que cada uno es solo una parte del conjunto al servicio de los demás.
Sentido de pertenencia	Contribuir al logro de los objetivos con responsabilidad y vocación de trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia

Planteamiento de Objetivos y Metas

Al pensar en la misión, visión y las capacidades de la división formativa, así como las amenazas y oportunidades del entorno se han establecido los objetivos estratégicos para un Club de Fútbol- enfocado en las divisiones formativas:

Tabla 3. Objetivos definidos para el Club Deportivo

Objetivo Estratégico	Conformar un equipo profesional con jugadores formados 100% en la institución que responda a las necesidades del entorno en un lapso de 10 años.
División Formativa	
Largo Plazo	Mejorar en el lapso de 5 años el programa integral aplicado en las divisiones formativas.
Corto Plazo	Identificar, durante los dos primeros años, al menos 3 aspirantes a jugadores que, mediante un proceso formativo, se conviertan en activos estratégicos potenciales para el Club.
Largo Plazo	Mejorar y consolidar en un 100% la función administrativa de la división formativa del Club Deportivo en un lapso de 5 años
Corto Plazo	Mejorar la administración de las divisiones formativas en un 20% durante el próximo año
Largo Plazo	Destinar el 40% de los ingresos del Club al proceso formativo desarrollado en la cantera en un lapso de 8 años.
Corto Plazo	Incrementar en un 5% las subvenciones otorgadas al Club durante el primer año.

Fuente: elaboración propia

Establecimiento de Estrategias

En base a los objetivos planteados se han determinado las estrategias que permite el cumplimiento de estos, las estrategias establecidas son:

Cuadro 5. Estrategias propuestas para las divisiones formativas-Club de Fútbol

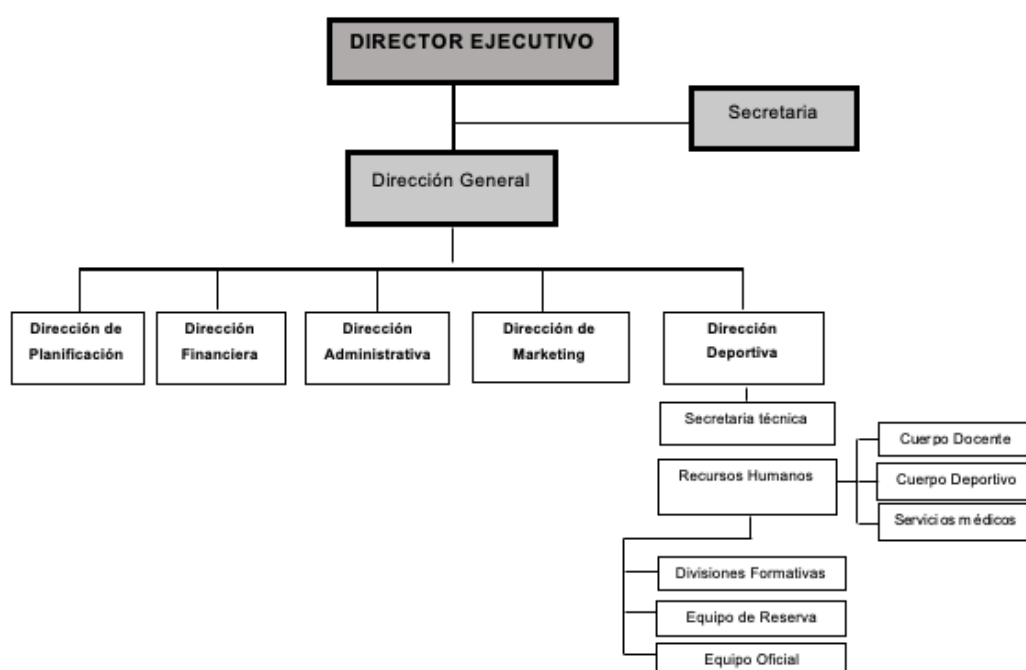
OBJETIVO 1. Mejorar en el lapso de 5 años el programa integral aplicado en las divisiones formativas.
Estrategia 1.1: Establecer una campaña de captación u búsqueda de talentos
Estrategia 1.2: Diseñar un modelo propio de formación integral con los ejes básicos
Estrategia 1.3: Implementar un programa de ayudas al proceso formativo
Estrategia 1.4: Implementar un programa de incentivos al proceso formativo
Estrategia 1.5: Establecer alianzas estratégicas con instituciones del ámbito educativo, deportivo, social y cultural para desarrollar procesos de intercambio bidireccional.
OBJETIVO 2. Mejorar y consolidar en un 100% la función administrativa de la división formativa del Club Deportivo en un lapso de 5 años.
Estrategia 2.1. Reclutar personas talentosas con capacidades deportivas, administrativas y actitudinales para la dirección del Club de Fútbol
Estrategia 2.2. Dar estabilidad a nivel directivo, es decir, generar una administración cuya temporalidad de acción sea de al menos 10 años, para de esta manera cumplir los objetivos y la generación de resultados.
Estrategia 2.3. Elaborar y ejecutar un Plan Estratégico para un período de 5 años
Estrategia 2.4. Establecer protocolos y sistemas de comunicación eficientes internos y externos
OBJETIVO 3. Destinar el 40% de los ingresos del Club al proceso formativo desarrollado en la cantera en un lapso de 8 años
Estrategia 3.1. Elaborar un plan económico anual.
Estrategia 3.2. Elaborar un plan de patrocinio y búsqueda de patrocinadores
Estrategia 3.3. Elaborar un plan de búsqueda de ingresos: subvenciones, donaciones, etc.

Fuente: elaboración propia

Establecimiento de la Estructura Organizacional

El Club de Fútbol constituye una entidad creada para la práctica de este deporte, la organización de cada uno de los recursos disponibles juega un papel importante para alcanzar los objetivos planteados. En base a la realidad de la institución y a las características generales identificadas, la estructura organizacional para el Club:

Figura 8. Organigrama Estructural propuesto para Club de Fútbol



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional planteada toma en cuenta ciertos elementos como son:

- **Formalización:** La estructura organizacional propuesta es formalizada entre el personal.
- **Jerarquía de Autoridad:** Definir la cadena de mando para generar procesos apoyados en un liderazgo y alcanzar objetivos planteados.

- Especialización: Generar en la institución la división de las tareas para especializar y preparar al personal en áreas estratégicas, como es la formación de jugadores.

Funciones genéricas por departamento

- ***Director Ejecutivo***

Máximo ejecutivo de la institución

- ***Secretario General***

Encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del Club, desarrolla las relaciones con autoridades locales y nacionales, organismos deportivos y colaboraciones con otros clubes.

- ***Dirección General***

Asume la responsabilidad del funcionamiento general del Club desde las áreas: planificación, tesorería y finanzas, marketing y deportiva.

➤ **Dirección de Planificación:**

- Dirigir, coordinar y efectuar el planeamiento institucional en base a la normativa vigente
- Coordinar los niveles jerárquicos
- Desarrolla procesos para la elaboración de diagnósticos, estudios especiales y otras actividades
- Monitorea, evalúa y realiza prospección del entorno
- Diseña, capacita e implementar sistemas de calidad en la institución.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en las actividades y proyectos a cargo de la entidad

- Evalúa el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables.
- Dirección Financiera:
 - Control y manejo de ingresos y gastos del Club
 - Elaborar el presupuesto
 - Controlar y dar seguimiento al presupuesto
 - Desarrollar la política financiera a corto, mediano y largo plazo
 - Manejo de fondos de inversión
 - Pagar nómina
 - Pagar impuestos
 - Desarrollar el proceso contable del Club
- Dirección Administrativa
 - Proponer políticas de contratación, selección, retribución y formación de personas del área no deportiva
 - Adquisición y distribución de bienes necesarios para el desarrollo de las actividades del Club
 - Coordinar el mantenimiento y funcionamiento de las instalaciones
 - Contratar personal
 - Gestionar y establecer convenios con proveedores
- Dirección De Marketing y Comunicación
 - Organizar y ejecutar eventos de carácter deportivo, cultural, comercial, etc.
 - Gestionar la comunicación con los medios de comunicación
 - Coordinar ruedas de prensa y entrevistas
 - Diseño de herramientas que faciliten la comunicación interna y externa
 - Elaboración del manual de imagen institucional
 - Investigación de Mercado
 - Planificación y desarrollo de estrategias de marketing
- Dirección Deportiva

La dirección deportiva se enfoca en la coordinación y buen funcionamiento del área deportiva del club, esta tiene como objetivo principal la conformación del equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del Club a corto, mediano y largo plazo con sus respectivas líneas de actuación y políticas.

- Secretaria técnica
 - Negociar contratos, traspasos y cesiones de jugadores
 - Desarrollar relaciones de cooperación con otros Clubes
 - Apoyo en el proceso de seccionamiento de jugadores nacionales y extranjeros.
- Recursos Humanos Deportivos
 - **Cuerpo Docente:**
 - ✓ Formar académicamente a miembros del área deportiva del Club.
 - **Cuerpo Deportivo**
 - ✓ Seleccionar, entrenar y desarrollar profesionalmente a jugadores
 - ✓ Elaborar propuestas de futuro para los jugadores de más talento
 - ✓ Define estrategias de juego
 - ✓ Define alineaciones
 - ✓ Velar y extender la cultura del Club
 - **Servicios Médicos**
 - ✓ Desarrollar planes nutricionales para los jugadores
 - ✓ Brindar apoyo psicológico a jugadores
 - ✓ Apoyar en el entrenamiento deportivo
 - ✓ Prevención, tratamiento y rehabilitación de lesiones deportivas y enfermedades.

Una vez establecidas las funciones de los puestos de trabajo es importante que estos sean plasmados en un manual de funciones y a su vez sean socializados entre los miembros de la institución para que cada uno de ellos conozca las actividades a su cargo y las cumplan responsablemente, también, es importante

que la dirección general juntamente con la dirección administrativa genere planes para potenciar las capacidades en cada una de las áreas.

La dirección del Club Deportivo influencia cada una de las actividades planteadas para la consecución de los objetivos estratégicos, la intervención en las actividades de la institución requiere que la persona encargada de liderar la organización sea capaz de:

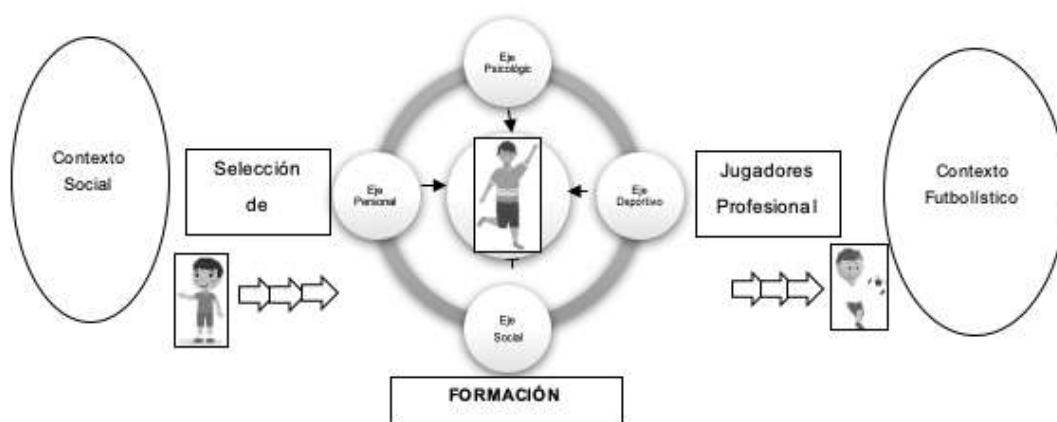
- Tomar de decisiones
- Motivar al personal
- Generar comunicación efectiva
- Supervisar sin hostigar

La dirección tiene que estar presente en todo momento ya sea para liderar los procesos o supervisándolos.

Proceso central

El proceso principal de las canteras de fútbol es la formación de aspirantes a jugadores. A continuación, se describe gráficamente el procedimiento propuesto:

Figura 9. Proceso central de las Divisiones Formativas



Fuente: Elaboración propia

a. Selección de Aspirantes

El contexto futbolístico establece grandes desafíos a los equipos miembros, esto hace que el proceso de formación deportiva sea una tarea prioritaria donde se enfatiza en el factor “calidad” del proceso de selección de los niños.

La selección es el proceso de individualizar a las personas dotadas de talento y actitudes favorables para el deporte, esto en base a un conjunto de métodos que permitan el estudio de los distintos aspectos pedagógicos, medico - fisiológicos, y psicológicos.

Actualmente el Club realiza la selección de aspirantes a futbolistas de manera empírica bajo una visión estrecha, lo que no garantiza una caracterización multilateral del niño, dado que no permite detectar todas las potencialidades, este proceso se realiza según los siguientes pasos:

1. Convocatoria a procesos de selección anunciados mediante prensa y radial, se establece como único requisito la edad. El día de la selección, el evento se realiza en lugares ajenos a la institución, es decir, se realiza en lugares deportivos públicos, específicamente en parques.
2. Registro de postulantes.
3. Conformación de dos equipos de manera aleatoria con los aspirantes inscritos, en el caso de existir gran cantidad de personas se realiza dos jornadas de selección una en la mañana y otra en la tarde.
4. Desarrollo de un partido de fútbol donde personal del Club observa y realiza la selección de aquellos aspirantes que presentan potencial futbolístico.
5. Se anuncia los aspirantes seleccionados y se espera que asistan al Club para iniciar su formación.

Estrategias de Mejora

El proceso de selección de aspirantes a jugadores es considerado un arte y una ciencia, el Club tiene una visión clara sobre las competencias que busca, así como

aquellas que desea crear en sus futuros jugadores para la consecución de los objetivos institucionales. En base a esto se determinan las siguientes estrategias aplicables al proceso de selección, lo que constituye una propuesta de mejora.

Convocatoria

- Establecer de manera clara y precisa los requisitos para ingresar al proceso de selección.
- Realizar una planificación anual donde se considere el proceso de selección para identificar la época más adecuada para desarrollarla, esto es el período vacacional dado que el talento humano se encuentra disponible.
- Diseñar una campaña publicitaria para la promoción del proceso de selección donde el jugador estrella del Club sea la imagen principal.
- Promocionar el evento de selección en todos los medios de comunicación disponibles en la provincia, se hace énfasis en aquellas redes sociales donde se encuentra el mercado objetivo al que se desea llegar.
- Ofrecer incentivos a los asistentes:
 - ✓ Entradas a partidos del Club,
 - ✓ Un día en el Club para compartir con los jugadores del equipo principal y conocer los procesos.
 - ✓ Beca deportiva

Selección

- Realizar el evento en las instalaciones del Club para que aquellos que aspiran a formar parte del equipo experimenten el sentido de pertenencia.
- Realizar el proceso de registro de manera electrónica, donde se entrega a cada participante un código QR para dar seguimiento a su proceso, desde su teléfono celular, adicionalmente entregar a los aspirantes a jugadores una camiseta del Club.
- Realizar un tour por las instalaciones del Club con todos los asistentes registrados.

- Organizar un mini campeonato de fútbol con una duración de dos días, al menos 4 partidos de fútbol.
- El proceso de selección de jugadores se realiza desde las áreas:
 - ✓ Física: evaluación física de aspirantes donde se verifica el estado de salud
 - ✓ Deportiva: evaluación de destrezas y habilidades futbolísticas básicas, esto mediante el juego de partidos de fútbol
 - ✓ Psicológica: evaluación psicológica del aspirante se considera aspectos culturales y sociales
 - ✓ Educativa: Conocimientos básicos generales en las áreas de conocimiento de: matemáticas, lengua, sociales y ciencias naturales.
- La evaluación de aspirantes se realiza por un equipo multidisciplinario compuesto por personal directivo, médico, técnico, docentes y jugadores profesionales.
- Los aspirantes seleccionados son aquellos que aprueben cada una las fases establecidas.

Presentación de Resultados

- Anunciar a los aspirantes seleccionados mediante un evento formal al cual asistan los directivos del club, miembros del club y jugadores profesionales, de igual manera bajo cobertura de los medios locales.
- Firmar cartas compromiso entre el nuevo miembro y/o su representante legal y el representante del Club que incluyan claramente los parámetros de acción de cada una de las partes.

b. Proceso de Formación

La formación de jugadores adquiere gran importancia dado que constituye el medio de subsistencia del club y la generación de prestigio de esta institución, este proceso conlleva un largo periodo e implica una alta inversión de recursos.

El proceso formativo permite desarrollar y mejorar las capacidades del jugador, este abarca desde el inicio de la actividad del jugador e incluye todos los aspectos de todas las áreas y disciplinas posibles que ayuden al individuo a desarrollarse. Actualmente el Club desarrolla su proceso formativo en base a los siguientes aspectos:

1. **Aspecto físico:** Desarrollo de las capacidades condicionales y coordinativas, acorde a las particularidades del deportista y su ubicación en el campo.
2. **Aspecto táctico:** enseñanza para la propuesta de juego, así como estrategias.

Estrategias de Mejora

El fútbol, a más de ser un deporte de diversión, constituye la profesión de varias personas por, lo cual, el jugador adquiere las capacidades que le permitan desempeñarse de la mejor manera en su ámbito laboral. En base a esto se propone que el proceso formativo parta desde una visión integral que permita desarrollar cada uno de los aspectos del individuo y obtener jugadores de élite altamente competitivos, estas estrategias son:

- Dotar de la infraestructura necesaria para el desarrollo de procesos de formación integral (gimnasio, áreas verdes, aulas, laboratorios, áreas para recuperación y rehabilitación deportiva, y otros.)
- Diseñar un plan de formación integral que comprenda un período de 10 años, período desde, el cual, se desarrollen los niveles:

Nivel I Etapa de no especialización (9-10 años)

- Desarrollo de esquema corporal y capacidades de movimiento
- Desarrollo de percepciones y dimensiones espacio-tiempo
- Habilidades y destrezas motrices básicas
- Desarrollo de motivación
- hábitos higiénicos deportivos y relaciones psicoafectivas

Nivel II Etapa de iniciación (11-12 años)

- Conocer reglas de fútbol
- Participar en competiciones no trascendentales

Nivel III Etapa de desarrollo (13-14 años)

- Desarrollar la condición física y la táctica individual
- Desarrollar hábitos permanentes en la práctica de una posición específica
- Participar en competiciones no trascendentales

Nivel IV Etapa de perfeccionamiento (15-16 años)

- Perfeccionamiento de aspectos técnicos y tácticos

Nivel V Etapa de alto rendimiento (17 años o más)

Este nivel se desarrolla en base a la formación integral desde cuatro ejes:

✓ **Eje Educativo**

La educación, en el ámbito futbolístico, se enfoca en generar conocimientos y valores en base a, los cuales, los individuos consigan desarrollar hábitos, habilidades, costumbres, creencias, formas de actuar entre otros, es decir, busca formar personas integrales capaces de reconocer sus habilidades e importancia en la sociedad.

Desde este eje se busca entregar a los aspirantes a futbolistas, a más de una carrera deportiva, la ventaja de obtener una formación académica formal en base a, la cual, obtengan otra titulación que les brinde mayores oportunidades en el largo plazo.

Estrategias

- Implementar programas educativos formales que cubran áreas básicas.
- Implementar programas de aprendizaje de idiomas.
- Implementar programas de expresión y comunicación.
- Otorgar becas a los mejores aspirantes
- Implementar programas de intercambio con Clubes internaciones de Fútbol.

✓ **Eje Social**

Desde el eje social, se busca preparar a los aspirantes a jugadores para lograr una eficiente interrelación con las demás personas del entorno

mediante, esto mediante un proceso de socialización donde se dé la asimilación y objetivación del individuo. Las estrategias planteadas son:

Estrategias

- Crear un ambiente de formación ameno, desde, el cual, se desarrolle la confianza de expresar ideas y sentimientos, esto ayuda a la cohesión del grupo.
- Incluir en el proceso formativo a miembros de la familia, haciéndoles parte activa de las decisiones.
- Incentivar al relacionamiento grupal mediante el desarrollo de convivencias en lugares estratégicos.
- Implementar talleres de psicología social desde, los cuales, los aspirantes adquieran capacidades de interrelacionamiento.
- Implementar talleres de trabajo donde los aspirantes a futbolistas compartan experiencias con jugadores de la primera división, esto con el fin de lograr una cohesión general en el interior del Club.

✓ Eje Deportivo

El eje deportivo permite articular conocimientos para desarrollar capacidades técnicas adecuadas y necesarias en el proceso formativo de jugadores. Este enfoque se desarrolla desde los ámbitos:

- Técnico

Es la relación entre el deportista y el implemento del juego, en este caso es la relación del jugador con el balón; en el proceso de formación es la etapa más importante para adquirir la técnica.

- Táctica

Se enfoca en desarrollar acciones de ataque y defensa que permitan sorprender o contrarrestar a los adversarios, este abarca tácticas individuales y colectivas.

- Estrategias
 - Concertar clases demostrativas con jugadores profesionales y reconocidos en el medio por su técnica y táctica

- Establecer un programa de tutores futbolísticos donde cada aspirante tenga como preparador a un jugador profesional que le brinde los conocimientos, técnicas y tácticas.
- Establecer un programa de identificación de potencialidades físicas y estratégicas para incluir a los aspirantes a jugadores y desarrollar en ellos todas sus capacidades desde las áreas correctas se considera las necesidades del equipo.

✓ Eje Personal

- Preparación Física

La preparación física se enfoca en el entrenamiento, desarrollo y potencialización de las capacidades motrices básicas: las capacidades coordinativas y las capacidades condicionales.

- Preparación psicológica

Esta constituye una de las herramientas más importantes en la formación de los jugadores, implica el manejo de habilidades y herramientas con la finalidad de mejorar la capacidad de rendimiento, la participación en el deporte y el desarrollo de las actividades.

- Estrategias

- Implementar un plan psicológico dirigido a los aspirantes a jugadores enfocados en desarrollar motivación, autoconfianza, autoestima, atención y cohesión del grupo.
- Implementar programas personalizados de entrenamiento físico con la finalidad de desarrollar las potencialidades de cada aspirante.
- Contratar profesionales en acondicionamiento físico que dirijan a los aspirantes a la realización de actividades que contribuyan adecuadamente a su formación.
- Implementar un espacio dotado de máquinas y equipos que les permita entrenar a los aspirantes a jugadores.

c. Entrega de Jugadores

Actualmente, los clubes de fútbol locales no han logrado completar la formación de jugadores en sus canteras por, lo cual, el proceso existente para la promoción y venta de jugadores se enfoca en aquellos que han sido comprados a otros equipos, la mayoría extranjeros.

Estrategias de Mejora

- Diseñar un plan de promoción de jugadores.
- Diseñar un plan de marketing donde se busque el apoyo y el respaldo de marcas locales, nacionales e internacionales que tengan trayectoria en el mercado
- Desarrollar un evento de presentación de jugadores profesionales formados en el Club, la invitación de asistencia a directivos de otros equipos.
- Desarrollar jornadas demostrativas donde los jugadores demuestren sus capacidades a potenciales equipos.
- Brindar asesoría legal a jugadores que hayan sido fichados por equipos para rendimientos económicos.
- Diseñar un proceso pos fichaje mediante, el cual, el Club realice el seguimiento al jugador se determinan puntos críticos y positivos de su formación y de esta manera generar flujos de retroalimentación.

La formación integral de jugadores de fútbol en canteras adquiere gran relevancia, este constituye un proceso donde convergen varios elementos entre ellos la administración eficiente de recursos disponibles para su desarrollo, de ahí la importancia de que las instituciones deportivas sean concebidas bajo una óptica empresarial.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados de la Investigación

Análisis de Resultados-Encuesta

Información General

A. Equipo

Tabla 4. Equipos encuestados

EQUIPOS	f	%
Macará	23	33,82
Técnico Universitario	20	29,41
Mushuc Runa	25	36,76
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

B. Edad

Tabla 5. Edad de personas encuestadas

EDAD	f	%
15-20	29	42,65
21-25	24	35,29
26-30	15	22,06
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

C. Categoría

Tabla 6. Jugadores por categoría

CATEGORIAS	f	%
Primera división	15	22,06
Juvenil	29	42,65
Reserva	24	35,29
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

D. Permanencia en el Club

Tabla 7. Permanencia en el Club

OPCIONES	f	%
Menos de 1 año	22	32,35
1-5 años	36	52,94
Más de 5 años	10	14,71
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

E. Nivel de estudios

Tabla 8. Nivel de estudios de jugadores

NIVEL DE ESTUDIOS	f	%
Ninguno	15	22,06
Primaria	21	30,88
Secundaria	30	44,12
Superior	2	2,94
Otros	0	0
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

Información Específica

Pregunta N°1 ¿Cómo calificaría la gestión del directorio del Club al cual pertenece?

Tabla 9. Gestión del directorio del Club

OPCIONES	f	%
Excelente	6	8,82
Bueno	28	41,18
Regular	31	45,59
Malo	3	4,41
Pésimo	0	0
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°2 ¿Cuál de los siguientes beneficios le otorga el Club al que pertenece?

Tabla 10. Beneficios que otorga el Club

OPCIONES	f	%
Vivienda	15	22,059
Alimentación	33	48,529
Formación Académica	12	17,647
Otros	8	11,765
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°3 ¿El Club al que pertenece le ofrece una formación integral?

Tabla 11. Formación integral

OPCIONES	f	%
Si	22	32,35
No	46	67,65
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°4 ¿Cómo calificaría Ud. la infraestructura física del Club al que pertenece?

Tabla 12. Calificación de la infraestructura del Club

OPCIONES	f	%
Excelente	18	26,47
Bueno	35	51,47
Regular	12	17,65
Malo	2	2,94
Pésimo	1	1,47
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°5 ¿En qué medida, el Club al que pertenece, cumple con su expectativa remunerativa?

Tabla 13. Expectativa remunerativa con referencia al Club

OPCIONES	f	%
Mucho	15	22,06
Suficiente	20	29,41
Medianamente suficiente	30	44,12
Poco	3	4,41
Muy poco	0	0,00
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°6 ¿Cuál es el su nivel general de satisfacción con el Club al que pertenece?

Tabla 14. Nivel general de satisfacción con el Club

OPCIONES	f	%
Muy satisfecho	14	20,59
Satisfecho	30	44,12
Medianamente satisfecho	22	32,35
Poco satisfecho	2	2,94
Insatisfecho	0	0
Total	68	100,00

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°7 ¿El Club al que pertenece cuenta con divisiones formativas?

Tabla 15. Existencia de divisiones formativas

OPCIONES	f	%
Si	58	85,29
No	10	14,71
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°8 ¿Cómo calificaría Ud. el trabajo que se realiza en las divisiones formativas del Club al que pertenece?

Tabla 16. Calificación de las divisiones formativas

OPCIONES	f	%
Excelente	10	14,71
Bueno	19	27,94
Regular	27	39,71
Malo	10	14,71
Pésimo	2	2,94
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Pregunta N°9 ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de selección de aspirantes a las divisiones formativas?

Tabla 17. Calificación del proceso de selección de aspirantes a divisiones formativas

OPCIONES	f	%
Excelente	3	4,41
Bueno	26	38,24
Regular	36	52,94
Malo	3	4,41
Pésimo	0	0,00
Total	68	100

Fuente: Encuesta, 2022

Pregunta N°10 ¿Qué tan importante considera Ud. que el Club invierta en procesos de captación y formación de jugadores desde edades tempranas?

Tabla 18. Inversión en procesos de captación y formación de jugadores

OPCIONES	f	%
Muy Importante	50	73,53
Importante	10	14,71
Neutral	5	7,35
Poco importante	3	4,41
No es importante	0	0,00
Total	68	100

Fuente: (Encuesta, 2022)

Análisis de Resultados-Entrevista

Por solicitud de los entrevistados se ha omitido sus nombres y se ha enunciado otros datos informativos.

Acorde con la información recabada, se determina que todos los dirigentes que se encuentran frente a los clubes de fútbol han alcanzado un nivel de estudios superior, esto contribuye o incide en los procesos administrativos, de igual manera se ha obtenido una media en cuanto al tiempo que se encuentran frente a la dirección de los clubes, el cual, es de 10 años, este factor, también, ha incidido para establecer medidas de acción que a largo plazo generen resultados.

En cuanto al tema de planificación, se evidencia que la mayor parte de los clubes no cuentan con ésta por ende no tienen procesos encaminados a gestionar categorías formativas, lo cual, los hace insostenibles en el tiempo, de igual manera no se han aplicado modelos de gestión que les permitan encaminar los recursos

hacia ejes estratégicos y agregadores de valor como es la formación de un patrimonio deportivo. En cuanto al tema financiero, la mayor parte de clubes al no tener una planificación no contempla la asignación presupuestaria para las canteras de fútbol o divisiones formativas, sin embargo, todos concuerda sobre la importancia que tiene el invertir en la selección y formación de jugadores dado que estos, en el largo plazo permitirían obtener réditos económicos e intangibles. (Ver Cuadro No.1 en la siguiente página)

Cuadro 6. Resumen de entrevistas

PREGUNTAS CLUBES/ ESCUELAS	1. ¿Cuánto tiempo se encuentra es parte de la dirigencia del Club?	2. ¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?	3. ¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?	4. ¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?	5. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?	6. ¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?
Chacaritas Fútbol Club	12 años	No dispone de una planificación adecuada, los procesos se han improvisado.	El club chacaritas no posee un modelo administrativo que contemple a las divisiones inferiores	Definitivamente	No existe un porcentaje definido en relación con el presupuesto total	Reclutar jóvenes mediante una convocatoria en el cantón para que entrenen se observa cual presenta aptitudes y se les asciende
Club Social y Deportivo Macará	15 años	El club no cuenta con una planificación adecuada, no cubre las necesidades del club y no ha generado los resultados esperados.	El modelo administrativo del club Macara no ha permitido alcanzar los objetivos institucionales.	Los procesos formativos de jugadores son importantes	No existe un porcentaje definido dado que los ingresos son variables	Se ha generado en las categorías juvenil pre juvenil y reserva una estrategia basada en el director técnico realiza procesos de entrenamiento y selección
Club Técnico Universitario	8 años	El club posee una planificación adecuada que incluye los procesos formativos de jugadores	Posee un modelo administrativo que le ha permitido alcanzar los objetivos institucionales, sin embargo, presenta falencias	La inversión en procesos formativos es muy importante	No existe un porcentaje asignado a la formación de jugadores	El Club Técnico Universitario cuenta con escuela infantil, pre juvenil y juvenil, los chicos llegan a la categoría infantil y ascienden de categoría
Mushuc Runa Sporting Club	8 años	Sí, dado que es la base para establecer los objetivos institucionales y	Sí, definitivamente disponemos de un modelo administrativo	La inversión es importante dado que las divisiones formativas son	Actualmente destinamos el 30% con una proyección de crecimiento anual del 10%, esto permite	Se han firmado convenios interinstitucionales con escuelas de formación de jugadores

		determinar estrategias de intervención		la base para que el equipo de fútbol disponga de un patrimonio deportivo	destinar un monto importante a procesos formativos	
Academia de Fútbol- La Escuela del 10	9 años	se dispone de una planificación estructurada basada en los objetivos	cuenta con un modelo administrativo definido orientado a los objetivos institucionales	La inversión en procesos formativos es fundamental	En el caso de la escuela del 10 no se dispone de un presupuesto dado que aquí las personas ingresan y pagan un arancel por matrícula y una colegiatura	Las estrategias desarrolladas se orientan a la formación humanística y deportiva de tal manera que disponemos o hemos logrado entregar jugadores para primeras divisiones.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de los aspectos relevantes al enfoque de procesos formativos en las canteras del fútbol profesional hoy por hoy se delinearán como empresas donde el hincha juega el papel fundamental, la entidad deportiva constituye una marca, los jugadores son activos altamente valorados y un partido de fútbol constituye un bien enfocado al entretenimiento, por ende, requieren de un proceso de gestión administrativo innovador y real, es decir, se requiere de la profesionalización de la gestión de actividades deportivas donde se sustituya el aspecto social y deportivo por una estructura empresarial dinámica.
- El diagnóstico de la situación actual de las divisiones formativas del fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua, no contempla la administración efectiva del factor humano, pese a ser su principal recurso, y es que, han dejado de lado el diseño y aplicación de políticas y actividades que generen y mejoren las competencias de sus colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con los clubes, esto ha incidido en el desarrollo de una ventaja competitiva, en el logro de objetivos institucionales y en el potencial de los profesionales. Es decir, existe una baja contribución productiva del personal hacia la organización, de forma que se ha hecho imposible generar responsabilidades desde punto de vista estratégico, ético y social.
- El desarrollo de estrategias de mejora para un nuevo enfoque de proceso formativo en los equipos de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua determina que los modelos de gestión constituyen una forma de organizar y combinar los recursos existentes en las organizaciones con el objeto de cumplir su misión, visión, políticas, objetivos y metas. Estos modelos simplifican la realidad organizacional y facilitan la toma de decisiones, además, permiten mejorar los niveles de respuesta hacia el cliente y sobresalir en los mercados altamente competitivos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda elegir personal calificado para la dirigencia de los clubes de fútbol, es decir, personas que cuenten con competencias que contribuyan en la gestión eficiente de las áreas deportiva y administrativa, con la finalidad de que se obtenga el mayor rendimiento posible.
- Se recomienda establecer un proceso administrativo desde, el cual, se planifique, organice, dirija y controle los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y del conocimiento disponibles, de tal manera que se alcance la sostenibilidad en el largo plazo.
- Se recomienda implementar un modelo de gestión específico, integral, enfocado en los jugadores, dado que son el principal activo del club, con la finalidad de desarrollar procesos eficientes de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo integral de los aspirantes a jugadores para lograr que los miembros que llegan a formar parte de la institución alcancen un mejor desempeño y la institución sea un ente generador de valor tanto interno como externo.
- Se recomienda establecer políticas económicas con criterios empresariales desde, los cuales, los clubes encuentren nuevas vías de financiamiento, esto con la finalidad de que dispongan de ingresos fijos para la inversión en áreas estratégicas y necesarias para el desarrollo oportuno del club.

BIBLIOGRAFIA

Acuerro, M. (2018). *Enfoques, teorías y perspectivas de la Administración de Empresas y programas Académicos*. Colombia: CECAR.

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.

Catalán, C. (2012). *Revisión de modelos de calidad de servicio y su implementación en el ámbito público y privado*. Chile: Pontificia Universidad Católica.

Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro*. España: Parramon.

Duarte, J. (2010). *Calidad del servicio: Revisión de corrientes principales*. España.

Ena, B. (2006). *Gestión Administrativa del Personal*. España: Thonson Editores Paraninfo.

Escobar, P., Gallego, L., & Zapata, N. (2013). Un modelo de gestión territorial: el caso de Urabá. 1-30.

Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coprobas*. México: UNAN.

Freije, A. (2002). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Descleé de Brower.

Gálvez, E. (2010). *Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas*. México: Ecasa.

Guatemala, F. d. (2015). *Ciencias Administrativas*. Guatemala.

- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Klaus, H. (1998). *Introducción a la economía del Deporte*. Buenos Aires: Editorial Paidotribo.
- Lavoie, M. (2007). *The economics of sport*. Canada.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. Barcelona: Grup de Recerca.
- López, R. (2011). *Modelos de Gestión de Calidad*. *Gestión Empresarial*, 45-65.
- Lucio, P. (2006). *Fútbol y economía*. Quito: Mariscal.
- Márquez, M. (2012). *La Gestión Administrativa de las Empresas Agropecuarias de los Municipios del Estado de Apure-Venezuela*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 327-331.
- Melgarejo, C. (2006). *Desarrollo Histórico de la Federación Ecuatoriana de Fútbol*. Quito: Mariscal.
- Murillo, C. (2012). *El FBC Barcelona. Claves del modelo deportivo y gestión*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14316/MeloCamposIvonneAyda2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nemesia, M. (2014). *El Caso Boca Junior*. Obtenido de <file:///F:/Downloads/4258-11444-1-PB.pdf>
- Ornés, S. (2014). *La gestión urbana sostenible: conceptos, rol del gobierno local y vinculación con el marketing urbano*. *Provincia*, 147-171.

- Ramirez, A. (2016). *La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. Contribuciones a la Economía*, 45-56.
- Ramírez, P. (2006). "La selección de fútbol como nuevo símbolo de . Quito: Mariscal.
- Ridley, R. (2011). *Sport Business International*. . Canada.
- Rodríguez, J. (2013). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y median empresa*. México: ECAFSA.
- Rubio, J. (2008). *Departamento de Comercio Internacional en la PYME*. Club Universitario.

ANEXOS

Anexo 1.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-SEDE AMBATO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA APLICAR A JUGADORES DE LAS CATEGORÍAS RESERVA, PREJUVENIL Y PROFESIONAL DE EQUIPOS DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA) y la Escuela de Empresas en conjunto con David Tapia estudiante de esta, se encuentran en un trabajo de un proyecto de investigación de pregrado (TESIS), para identificar los procesos de formación futbolística que llevan a cabo los clubes y escuelas de fútbol de la ciudad y de esta manera determinar un modelo de gestión apropiado alineado a las necesidades del entorno.

Solicitamos su valiosa colaboración para responder varias preguntas, mismas que le llevarán poco tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas son tratadas de forma CONFIDENCIAL y son analizadas de forma tabulada impersonal.

OBJETIVO

Elaborar un enfoque de proceso formativo en las canteras de los equipos de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

Diagnosticar la situación actual de las canteras de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

INSTRUCCIONES

- Lea atentamente las preguntas y responda objetivamente.
- Señale con una X la opción seleccionada

INFORMACIÓN GENERAL

- a) Equipo:
- b) Edad:
- c) Categoría.....
- d) Tiempo de permanencia en el Club:

e) Nivel de estudios:

Ninguno () Primaria () Secundaria () Superior () Otros ()

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo calificaría la gestión del directorio del Club al cual pertenece?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

2. ¿Cuál de los siguientes beneficios le otorga el Club al que pertenece?

Vivienda ()

Alimentación ()

Formación Académica ()

Otros (especifique)..... ()

3. ¿El Club al que pertenece le ofrece una formación integral?

Si ()

No ()

4. ¿Cómo calificaría Ud. la infraestructura física del Club al que pertenece?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

5. ¿En qué medida, el Club al que pertenece, cumple con su expectativa remunerativa?

- Mucho ()
- Suficiente ()
- Medianamente suficiente ()
- Poco ()
- Muy Poco ()

6. ¿Cuál es el su nivel general de satisfacción con el Club al que pertenece?

- Muy satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Medianamente satisfecho ()
- Poco satisfecho ()
- Insatisfecho ()

7. ¿El Club al que pertenece cuenta con divisiones formativas?

- Si ()
- No ()

8. ¿Cómo calificaría Ud. el trabajo que se realiza en las divisiones formativas del Club al que pertenece?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()
- Pésimo ()

9. ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de selección de aspirantes a las divisiones formativas?

- Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

10. ¿ Qué tan importante considera Ud. que el Club invierta en procesos de captación y formación de jugadores desde edades tempranas?

Muy Importante ()

Importante ()

Neutral ()

Poco importante ()

No es importante ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRIGENTES y DIRECTORES DE EQUIPOS Y
ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

TEMA: Enfoque administrativo para un adecuado proceso formativo en las canteras de fútbol profesional.

OBJETIVO

Elaborar un enfoque de proceso formativo en las canteras de los equipos de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

Diagnosticar la situación actual de las divisiones formativas de fútbol profesional en la Provincia de Tungurahua.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:

Cargo.....

Club:

Edad:

Nivel de estudios: Ninguno () Primaria () Secundaria () Superior () Otros ()

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?
2. ¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?
3. ¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?
4. ¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?
5. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?

6. ¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN
ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO
EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL**

Estudiante: David Tapia

Fecha: Lunes, 11 de abril de 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	El documento presenta imparcialidad para obtener respuestas objetivas	
Congruencia					x	El documento y redacción	

						presenta congruencia en lo que está buscando para el cumplimiento del objetivo del instrumento	
Redacción					x	Las preguntas están bien redactadas	
Orden					x	Las preguntas presentan un orden adecuado	
Presentación del instrumento					x	El instrumento esta con una presentación aceptable	


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x		
Total Parcial				4	30		
Total					34		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Hernán Paúl Ortiz Coloma
Formación Académica:	Mg. Gerencia Financiera Empresarial
Firma:	

Anexo 3.

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN
ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO
EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL**

Estudiante: David Tapia

Fecha: viernes 22 de abril de 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				x		Las preguntas son pertinentes y permite alcanzar los objetivos planteados	Ninguna
Definición de alternativas de respuesta por pregunta			x			Se mejora las alternativas de las respuestas.	Combine sus preguntas cerradas en lo posible transfórmelas en mixtas, sobre todo las dicotómicas.

Total Parcial			3	8	2		
					0		
Total	31						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
31	88.57%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del profesional:	Aidee Llerena B
Formación Académica:	Ingeniera Comercial Magister en Tributación y Derecho Empresarial
Firma:	

Anexo 4.

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN
ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA UN ADECUADO PROCESO FORMATIVO
EN LAS CANTERAS DE FÚTBOL PROFESIONAL**

Estudiante: David Tapia

Fecha: Lunes, 11 de abril de 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Imparcialidad					x		Ninguno
Congruencia					x		
Redacción				x			Mejorar redacciones en las preguntas marcadas.

Orden				x			Ninguno
Presentación del instrumento					x		Ninguno

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x		Ninguno
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x		Ninguno
Total Parcial				8	25		
Total					33		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	

Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x
----------------	------------	------------	---

Nombre del experto:	Marco Cisneros
Formación Académica:	Superior
Firma:	

Anexo 5.



Chacaritas Fútbol Club

Nivel de estudios: Superior

7. *¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?*

Aproximadamente 12 años

8. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

El Club Chacaritas al ser un equipo local que participa en eventos a nivel cantonal, por su tamaño y cobertura cuenta con pocos recursos por, lo cual, no dispone de una planificación adecuada, los procesos se han improvisado, adicionalmente no existen un gran número de socios que inviertan en el club.

9. *¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?*

El club chacaritas no posee un modelo administrativo que contemple a las divisiones inferiores, se cuenta con un organigrama, sin embargo, este no ha sido eficaz dado que se centra más en el manejo administrativo del club.

10. *¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?*

Definitivamente, la única manera en que el club aspirar ingresar a la categoría A y a presentar jugadores que tienen trascendencia es mediante la inversión en procesos formativos, sin esto siempre se está un paso a tras de otros equipos que si lo hacen.

11. *¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?*

No existe un porcentaje definido en relación con el presupuesto total, se considera los pocos recursos con los que cuenta el club, se cubren los gastos para solventarlos de manera adecuada.

12. *¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?*

Las estrategias del club son más bien procesos definidos enfocados en reclutar jóvenes mediante una convocatoria en el cantón para que entrenen se observa cual presenta aptitudes y se les asciende.

Anexo 6.



Club Social y Deportivo Macará

Nivel de estudios: Superior

1. *¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?*

15 Años

2. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

El club Macará no cuenta con una planificación adecuada, existe una planificación, sin embargo, esta no cubre las necesidades del club y no ha generado los resultados esperados.

3. *¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?*

El modelo administrativo del club Macara no ha permitido alcanzar los objetivos institucionales.

4. *¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?*

Los procesos formativos de jugadores son importantes por, lo cual, requiere de una gran inversión esta es vista como un proceso con retorno, es decir, se forman jugadores en el club y se espera en el largo plazo percibir una rentabilidad alta que permita reinvertir, sin embargo, la situación económica de la mayoría de los clubes de fútbol del país no permite desarrollar este proceso.

5. *¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?*

No existe un porcentaje definido dado que los ingresos son variables, los únicos ingresos fijos son los que percibe el club por derechos de televisión, sin embargo, estos pagos no son oportunos y por otro lado la recaudación de taquilla no ha sido la esperada. El presupuesto está construido en base a los gastos y se ha buscado mecanismos para cubrirlos.

6. *¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?*

Se ha generado en las categorías juvenil pre juvenil y reserva una estrategia basada en el director técnico, el cual, es el que realiza procesos de entrenamiento y decide quienes permanecen o se retiran, adicionalmente hay que recalcar que no existe el interés por parte de los jugadores de la categoría profesional por, lo cual, la cantera no se ha consolidado.

Anexo 7.



Club Técnico Universitario

Nivel de estudios: Superior

1. *¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?*

8 Años

2. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

El club posee una planificación adecuada que incluye los procesos formativos de jugadores, la estructura que existe permite dar seguimiento al aspirante desde el momento que ingresa al club hasta cuando logra llegar a primera división, cabe indicar que no son muchos los casos.

3. *¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?*

El técnico universitario posee un modelo administrativo que le ha permitido alcanzar los objetivos institucionales, este modelo está representado en el organigrama de flujo, sin embargo, presenta falencias y no se ha logrado cumplirlo al 100%.

4. *¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?*

La inversión en procesos formativos es muy importante, es decir, existe un monto alto para adquirir insumos y recursos humanos.

5. *¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?*

No existe un porcentaje asignado a la formación de jugadores, sino que se cubren rubros referentes a pago de entrenadores, jugadores refrigerios uniformes dado que no se dispone de un monto fijo, el dinero recaudado es acorde a las taquillas.

6. *¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?*

El Club Técnico Universitario cuenta con escuela infantil, pre juvenil y juvenil, los chicos llegan a la categoría infantil y ascienden de acuerdo a sus cualidades, sin embargo, no todos completan el proceso dado que no encuentran la motivación y oportunidades para continuar y desarrollarse dado que los equipos de fútbol dependen de los resultados y los equipos de la ciudad no alcanzan los resultados esperados por, lo cual, se mantiene la plantilla que se percibe tiene oportunidad.

Anexo 8.



Mushuc Runa Sporting Club

Nivel de estudios: Superior

1. *¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?*

Aproximadamente 8 años

2. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

Sí, dado que es la base para establecer los objetivos institucionales y determinar estrategias de intervención en las áreas deportivas, administrativas y de formación.

3. *¿El Club al que pertenece cuenta con un modelo administrativo que les permita alcanzar los objetivos institucionales?*

Sí, definitivamente se dispone de un modelo administrativo desde, el cual, se organizan las funciones, responsabilidades y procesos de seguimiento al cumplimiento de los objetivos para así establecer parámetros para una mejora continua.

4. *¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?*

La inversión es importante dado que las divisiones formativas son la base para que el equipo de fútbol disponga de un patrimonio deportivo y económico en base a la formación de deportistas propios, estos son un activo estratégico dentro del club.

5. *¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?*

Actualmente se destina el 30% con una proyección de crecimiento anual del 10%, esto permite destinar un monto importante a procesos formativos.

6. *¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?*

Se han firmado convenios interinstitucionales con escuelas de formación de jugadores, los cuales, tienen a cargo la formación temprana de jugadores con el objetivo de optimizar los recursos económicos, se delega este proceso a instituciones que disponen de todo el contingente y el recurso humano para el desarrollo de estos procesos.

Anexo 9.



Academia de Fútbol- La Escuela del 10

Nivel de estudios: Superior

1. *¿Cuánto tiempo forma parte de la dirigencia del Club?*

9 Años

2. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

La escuela del 10 no es un club es una institución en, la cual, se forman jugadores desde los 5 años o menores, se dispone de una planificación estructurada basada en los objetivos, los cuales, hacen referencia a la entrega de jugadores a equipos profesionales para que tengan la oportunidad de desarrollarse.

3. *¿El Club al que pertenece cuenta con una planificación adecuada?*

La escuela del 10 cuenta con un modelo administrativo definido orientado a los objetivos institucionales, los cuales, se basan en la formación de jugadores desde edades tempranas desde una formación integral que contemple ejes fundamentales.

4. *¿Considera importante la inversión en procesos formativos de jugadores?*

La inversión en procesos formativos es fundamental dado que sin los recursos oportunos no se da un proceso y más aun los que buscan generar capacidades en los individuos, es importante que los equipos de fútbol realicen la inversión en estos procesos.

5. *¿Cuál es el porcentaje del presupuesto que destina el Club a procesos formativos de jugadores?*

En el caso de la escuela del 10 no se dispone de un presupuesto dado que aquí las personas ingresan y pagan un arancel por matricula y una colegiatura, es decir, pagan por el proceso formativo cada uno de los aspirantes.

6. *¿Cuáles son las estrategias desarrolladas por la dirigencia del Club para generar o formar jugadores?*

Las estrategias desarrolladas se orientan a la formación humanística y deportiva de tal manera que se disponga lograr entregar jugadores para primeras divisiones.