

# Diseño estratégico del fútbol: fundamentos y marco conceptual

*Ciencias de la Educación | Licenciatura en educación física, recreación y deporte*

## Descripción del Curso

La unidad 5 de la asignatura Licenciatura en educación física, recreación y deporte se sitúa como cierre de un curso orientado a la formación de profesionales capaces de diseñar, gestionar y evaluar intervenciones estratégicas en el fútbol. Este módulo aborda de forma integrada la evaluación de resultados, el aprendizaje organizacional y la ética en la práctica del diseño estratégico, conectando la dimensión deportiva con la formativa y la organizacional, y considerando la sostenibilidad como eje transversal. Se analiza cómo definir y aplicar indicadores de rendimiento, qué métodos de evaluación emplear y cómo comunicar de manera efectiva los resultados a diferentes públicos (clubes, comunidades, instituciones, estudiantes y patrocinadores). El enfoque pedagógico prioriza la aplicación práctica y la reflexión ética: se trabajan casos reales y simulaciones, se utilizan datos y evidencias para fundamentar decisiones, y se enfatiza la responsabilidad social y la sostenibilidad en la gestión deportiva. Se fomenta el aprendizaje continuo a partir de la evaluación de proyectos y programas, promoviendo la mejora organizacional y la capacidad de adaptar estrategias ante entornos dinámicos. Además, se cultiva la habilidad de debatir dilemas éticos y de comunicar hallazgos de manera clara, responsable y transparente, fortaleciendo la toma de decisiones informadas en aspectos técnicos, pedagógicos y sociales del fútbol. La unidad se articula con un enfoque de aprendizaje activo, cooperación entre pares y exchange con actores del entorno deportivo, como clubes, centros educativos y entidades gubernamentales o comunitarias. Al finalizar, los estudiantes deben demostrar la capacidad de integrar criterios de calidad, equidad y sostenibilidad en el diseño estratégico, así como de articular planes de mejora continua basados en evidencia. En suma, este curso busca formar profesionales que combinen rigor analítico, integridad ética y visión estratégica para generar impacto positivo en la práctica del fútbol y en los contextos educativos y organizacionales donde se desarrolla.

## Competencias

- Analizar y diseñar intervenciones estratégicas en fútbol considerando dimensiones deportivas, formativas y organizacionales.
- Definir, seleccionar e interpretar indicadores de rendimiento e impacto para diferentes dimensiones (deportiva, formativa, organizacional).
- Aplicar métodos de evaluación para medir resultados y promover el aprendizaje organizacional a partir de datos y evidencias.
- Identificar y resolver dilemas éticos, promoviendo prácticas responsables y sostenibles en la gestión deportiva y en la toma de decisiones estratégicas.

- Comunicar resultados de forma clara, ética y efectiva a diversos públicos y contextos (equipos, instituciones y comunidades).
- Fomentar la mejora continua y la transferencia de conocimientos, conectando teoría con aplicaciones reales en entornos de fútbol.

## Requerimientos

- Asistencia regular a clases y participación activa en debates y prácticas de campo.
- Lecturas obligatorias y análisis de casos vinculados a evaluación, aprendizaje organizacional y ética.
- Realización y entrega oportuna de proyectos de evaluación de programas o proyectos de diseño estratégico en fútbol.
- Uso de herramientas de análisis de datos y comunicación (p. ej., hojas de cálculo, software de visualización) para interpretar indicadores.
- Trabajo en equipo para el desarrollo de propuestas de mejora y presentación de resultados ante diferentes audiencias.
- Compromiso con principios de ética, sostenibilidad y responsabilidad social en todas las actividades.

## Unidades del Curso

### Unidad 1: Unidad 1: Fundamentos y marco conceptual del diseño estratégico del fútbol

#### Objetivos de Aprendizaje

- Identificar conceptos clave del diseño estratégico (visión, misión, valores, objetivos, indicadores).
- Analizar el marco conceptual del fútbol desde la gestión deportiva, considerando entorno, recursos y actores clave.
- Relacionar la teoría estratégica con la toma de decisiones en contextos futbolísticos.

#### Contenidos Temáticos

1. **Tema 1: Fundamentos del diseño estratégico** – Conceptos de visión, misión, valores y objetivos en el fútbol y su impacto en la dirección de un programa deportivo.
2. **Tema 2: Marco conceptual de la gestión deportiva** – Estructuras organizativas, stakeholders, entorno competitivo y recursos clave.
3. **Tema 3: Enfoques teóricos aplicados al fútbol** – Planeación estratégica, toma de decisiones, sostenibilidad y ética en el deporte.
4. **Tema 4: Relación entre estrategia y rendimiento** – Cómo las decisiones estratégicas se traducen en resultados: rendimiento deportivo, desarrollo de talento y gestión de la reputación.

#### Actividades

- **Actividad 1: Lectura crítica y discusión guiada** – Analizar un estudio de caso breve sobre un club y discutir cómo se articulan visión, misión y objetivos y cuál es su impacto en las decisiones diarias. Puntos clave: interpretación de conceptos, relación entre estrategia y operaciones, conclusiones sobre coherencia entre lo planteado y lo ejecutado.
- **Actividad 2: Mapa de stakeholders** – Identificar actores (entrenadores, jugadores, directiva, afición, ligas, patrocinadores) y analizar sus intereses y posibles conflictos. Puntos clave: mapeo, priorización y estrategias de involucramiento.
- **Actividad 3: Taller de visión y misión** – Elaborar una visión y misión para un club ficticio, alineadas a valores. Puntos clave: claridad, inspiración, alineación con la realidad operativa.
- **Actividad 4: Análisis de entorno básico** – Introducción al marco PESTEL aplicado al fútbol y discusión sobre riesgos y oportunidades. Puntos clave: identificación de factores macro y su influencia en la toma de decisiones.

## Evaluación

La evaluación de esta unidad se alinea con el OBJETIVO GENERAL y los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Prueba de conocimientos: preguntas de opción múltiple y respuesta corta sobre conceptos clave (visión, misión, marco conceptual, stakeholders).
- Actividad de desempeño: entrega de un informe breve que articule visión, misión y valores de un club ficticio y un análisis de entorno (2-3 páginas).
- Participación y análisis en clase: contribución a discusiones y calidad de los mapas de stakeholders.

## Unidad 2: Unidad 2: Análisis de entorno y definición de visión, misión y objetivos estratégicos

### Objetivos de Aprendizaje

- Realizar análisis externo e interno (PESTEL, SWOT) de un club o programa de fútbol.
- Elaborar una declaración de visión, misión y valores alineada con la realidad y la estrategia deseada.
- Definir objetivos estratégicos SMART y asignar indicadores para su seguimiento.

### Contenidos Temáticos

1. **Tema 1: Análisis del entorno externo** – Herramientas PESTEL y análisis de fuerzas del entorno deportivo (mercado, competencia, regulaciones, tecnología, sociedad).
2. **Tema 2: Análisis interno y de capacidades** – Recursos, capacidades, cadena de valor, brechas y capacidades críticas.
3. **Tema 3: Visión, misión y valores** – Construcción de una visión inspiradora y una misión operativa, valores que guían la toma de decisiones.

4. **Tema 4: Objetivos estratégicos SMART** – Definición de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, con indicadores.

## Actividades

- **Actividad 1: Análisis PESTEL aplicado** – Realizar un análisis PESTEL de un club real y presentar conclusiones sobre riesgos y oportunidades. Puntos clave: identificación de factores, impacto esperado, priorización de respuestas.
- **Actividad 2: Análisis FODA (SWOT)** – Elaborar un SWOT del club y proponer estrategias en función de las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas. Puntos clave: cruce de factores, generación de ideas de acción.
- **Actividad 3: Visión, misión y valores** – Redactar o revisar la visión, misión y valores de un programa de fútbol, justificando su coherencia con el entorno y la estrategia deseada.
- **Actividad 4: Definición de objetivos SMART** – Formular 3-4 objetivos SMART con indicadores y plazos, vinculados a la visión y misión.

## Evaluación

Evaluación de los objetivos de aprendizaje:

- Conocimiento teórico: preguntas sobre conceptos de PESTEL, SWOT, visión y misión.
- Desempeño práctico: entrega de un informe de análisis de entorno y una matriz de objetivos SMART para un club ficticio.
- Rúbrica de presentación: claridad y coherencia entre visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

## Unidad 3: Unidad 3: Diseño de estrategias tácticas y operativas

### Objetivos de Aprendizaje

- Formular planes tácticos y de desarrollo de talento alineados con la visión y objetivos SMART.
- Crear KPIs y sistemas de seguimiento para evaluar el progreso y resultados.
- Aplicar marcos de priorización y toma de decisiones en contextos de recursos limitados.

### Contenidos Temáticos

1. **Tema 1: Planificación táctica y desarrollo de talento** – Diseño de estrategias para formación de jugadores, cantera y rendimiento de equipo.
2. **Tema 2: Planes operativos** – Programas de entrenamiento, calendario anual, desarrollo de capacidades y competencias necesarias.
3. **Tema 3: KPIs y seguimiento** – Indicadores de rendimiento deportivo, formativo y organizacional; herramientas de monitoreo.

4. **Tema 4: Priorización y toma de decisiones** – Métodos para priorizar iniciativas y asignar recursos con datos disponibles.

### Actividades

- **Actividad 1: Diseño de plan táctico anual** – Elaborar un plan táctico para una temporada, incluyendo objetivos, actividades clave y hitos. Puntos clave: coherencia, secuenciación, recursos necesarios.
- **Actividad 2: Desarrollo de KPIs** – Definir indicadores para cantera, rendimiento de equipo y desarrollo de talento; crear un tablero de seguimiento básico.
- **Actividad 3: Taller de priorización** – Simulación de toma de decisiones ante restricciones de presupuesto y tiempo; justificar elecciones.

### Evaluación

Evaluación de los objetivos de aprendizaje:

- Entrega de un plan táctico anual con KPIs y cronograma.
- Rúbrica de calidad en la definición de planes y coherencia con la visión/objetivos.
- Participación en debates y uso de evidencia para justificar decisiones.

## Unidad 4: Unidad 4: Implementación, gestión del cambio y gobernanza en fútbol

### Objetivos de Aprendizaje

- Elaborar cronogramas, asignación de recursos y planes de implementación.
- Diseñar estructuras de gobernanza, roles y comités técnicos para la supervisión de la estrategia.
- Evaluar progreso, gestionar la retroalimentación y realizar ajustes necesarios.

### Contenidos Temáticos

1. **Tema 1: Gestión del cambio en clubes** – Modelos de cambio, comunicación, resistencia y estrategias para facilitar la adopción de nuevas prácticas.
2. **Tema 2: Gobernanza y estructuras de decisión** – Comité técnico, directorio, procesos de decisión y transparencia.
3. **Tema 3: Plan de implementación y gestión de recursos** – Cronograma, presupuesto, asignación de personal y gestión de riesgos.
4. **Tema 4: Monitoreo, ajuste y aprendizaje** – Sistemas de retroalimentación, revisión de indicadores y mejora continua.

### Actividades

- **Actividad 1: Plan de implementación de proyecto estratégico** – Crear un plan detallado con fases, responsables y recursos, con cronograma y hitos. Puntos clave: viabilidad, gestión de riesgos, fechas críticas.
- **Actividad 2: Diseño de gobernanza deportiva** – Propuesta de estructura de gobernanza para un club, con roles, comités y mecanismos de rendición de cuentas.
- **Actividad 3: Gestión de stakeholders en la implementación** – Identificación de stakeholders, estrategias de comunicación y participación durante la implementación.

## Evaluación

Evaluación de los objetivos de aprendizaje:

- Entrega de un plan de implementación completo y coherente con la gobernanza propuesta.
- Rúbrica de gobernanza y estructuras de toma de decisiones.
- Evaluación de la gestión de cambios mediante un informe de progreso y ajustes propuestos.

## Unidad 5: Unidad 5: Evaluación, aprendizaje y ética en el diseño estratégico del fútbol

### Objetivos de Aprendizaje

- Definir indicadores de rendimiento y evaluación de impacto para distintas dimensiones (deportiva, formativa, organizacional).
- Desarrollar procesos de aprendizaje y mejora continua a partir de la evaluación de proyectos y programas.
- Analizar dilemas éticos y sostenibilidad en la gestión deportiva y en la toma de decisiones estratégicas.

### Contenidos Temáticos

1. **Tema 1: Indicadores de rendimiento y evaluación** – Cómo medir efectos deportivos, formativos y organizacionales; diseño de indicadores y cuadros de mando.
2. **Tema 2: Aprendizaje organizacional** – Métodos de aprendizaje, retroalimentación, reflexión y mejora continua.
3. **Tema 3: Ética y sostenibilidad** – Dilemas éticos, responsabilidad social, gobernanza responsable y sostenibilidad en el fútbol.
4. **Tema 4: Presentación de resultados** – Elaboración de informes y comunicación de hallazgos a distintos públicos (directivos, entrenadores, jugadores, patrocinadores).

### Actividades

- **Actividad 1: Evaluación de programa** – Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de un programa o proyecto, con colección de datos y análisis de impacto. Puntos clave: metodología, interpretación y recomendaciones.
- **Actividad 2: Análisis de dilemas éticos** – Estudio de casos éticos en el fútbol y propuestas de decisiones responsables. Puntos clave: principios éticos, consecuencias y transparencia.

- **Actividad 3: Informe de resultados** – Preparar un informe formal para una audiencia directiva, con conclusiones y planes de acción.

## Evaluación

Evaluación de los objetivos de aprendizaje:

- Presentación de un informe de evaluación de programa con evidencia y recomendaciones.
- Rúbrica de análisis de ética y sostenibilidad en la gestión deportiva.
- Evaluación de la capacidad para comunicar resultados de forma clara y persuasiva.