



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SILVA HENRÍQUEZ**

**FACULTAD DE EDUCACION ESCUELA
DE EDUCACION EN CIENCIAS DEL
MOVIMIENTO Y DEPORTE**

**ESTUDIO DE CASO ACERCA DEL
DESARROLLO DE LAS SELECCIONES
DEPORTIVAS DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA
SILVA HENRIQUEZ EN LA GESTION DEL AREA
DE SELECCIONES DEPORTIVAS DE LA
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES
DESDE LOS AÑOS 2016 AL 2018**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN
EDUCACION Y TITULO DE
PROFESOR DE EDUCACION
MEDIA EN EDUCACION FISICA**

**INTEGRANTES
BRONTIS CASTRO ESTEFANIA
TORRES OYARCE BASTIAN**

DIRECTOR DE SEMINARIO:

DR. ALFONSO FERNANDEZ URRUTIA

SANTIAGO, 2018.

Dedicatoria

Dedico todos mis logros y futuras metas a mi familia que me ha acompañado siempre a lo largo de mi vida, especialmente a Isidora y Michael por siempre quererme incondicionalmente.

Estefanía Brontis Castro

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi abuela Vilma de las Mercedes Lancellotti Ibarra (Q.E.P.D) sé que estarías muy orgullosa de que tu primer nieto este terminando la universidad, parte de este logro es tuyo, a mi abuelo Arnoldo Torres Muñoz por apoyarme a tu manera, y a los más grandes, mis abuelos Rene Leopoldo Oyarce Vergara tú me enseñaste el mundo de los libros y la cultura, el cariño y tus consejos sabios, y a mi abuela Iris Mónica Jiménez por siempre intentar darme lo mejor a mí y a todo tu familia, gracias a ustedes se lo que es el amor incondicional y sin duda son un pilar fundamental en mi vida.

Bastían Torres Oyarce

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron con esta investigación, a mi profesor guía Alfonso Fernández y a mis profesores que me apoyaron en todo el proceso, a mis compañeros, amigos y sobre todo al tío Iván de la biblioteca por siempre preocuparse de mi persona, a la secretaria Tonya por ser tan buena persona como siempre, y mi familia por siempre estar presente.

Estefanía Brontis Castro.

Quiero agradecer al profesor y amigo Carlos Rubilar Gómez por ser el autor intelectual de esta tesis, a nuestro profesor guía y Dr. Alfonso Fernández Urrutia por guiarnos en este proceso y por sus sabios consejos, al profesor y Coordinador de Selecciones de la UCSH Gustavo Zeballos Sanhueza por su apoyo incondicional y su sapiencia, a mi compañera Estefanía Brontis por perfeccionar este trabajo y por todo lo que aprendimos, al Jefe de Negocios de la Dirección de Deportes de la Pontífice Universidad Católica de Chile Brian Davis por apoyarme y ayudarme con sus conocimientos para el desarrollo de nuestra tesis, a mi gran amigo, mentor, profesor y papa del fútbol Jorge Morales Muñoz por estar siempre, a mis compañeros y amigos de la Selección de Fútbol de la UCSH por su apoyo y finalmente a mi padre, madre y hermanos por ser lo más grande de este planeta.

Bastían Torres Oyarce

Y finalmente agradecemos a todas las personas que colaboraron con esta investigación, Coordinador de selecciones deportivas, Técnicos deportivos y estudiantes seleccionados, por aportar cada uno, ya que eran el pilar fundamental.

INDICE

Resumen.....	6
Introducción.....	7
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Justificación.....	10
1.3 Preguntas de investigación.....	11
1.4 Objetivos de la investigación.....	12
1.5 Limitaciones del estudio.....	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 El concepto impacto.....	15
2.2 ¿Qué se entiende por desarrollo?.....	16
2.3 Organización.....	16
2.3.1 Etapas de las organizaciones.....	19
2.3.2 Desarrollo organizacional.....	20
2.3.2.1 Dimensiones del desarrollo de las selecciones deportivas durante el 2016 al 2018	22
2.3.3 Factores internos y externos de una organización deportiva	23
2.3.4 Administración	24
2.3.4.1 Administrador.....	25
2.3.5 Gestión	28
2.3.6 Gestión deportiva.....	29
2.3.6.1 Gestor deportivo	30
2.4. Modelos de gestión de calidad.....	31
2.5 Historia de la Universidad Católica Silva Henríquez	36
2.5.1 Proyecto universitario UCSH	36
2.6 Historia de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE).....	37
2.6.1 Intervención en la universidad	38
2.7 Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) UCSH	38
2.7.1 Áreas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad Católica Silva Henríquez.....	39
2.7.2 Selecciones deportivas	40

2.8 Conceptos	42
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 Tipo de investigación.....	46
3.2 Diseño de estudio	47
3.3 Fases de la investigación.....	48
3.4 Técnicas de recopilación de información	49
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	50
3.5.1 Entrevista.....	50
3.5.2 Grupo focal	51
3.5.3 Análisis de fuente Documental: Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas UCSH.....	51
3.6 Población y muestra	52
3.7 Descripción del universo físico-social	53
3.8 Criterios de rigor de la investigación	53
3.9 Validez de la investigación.....	53
3.10 Presentación de instrumentos de recolección de datos	54
3.10.1 Entrevista de Técnicos Deportivos.....	54
3.10.2 Entrevista de Coordinador de Selecciones Deportivas.....	57
3.10.3 Grupo Focal de Estudiantes seleccionados Deportivos.....	58
CAPITULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1 Método de análisis de la información	62
4.2 Análisis individual de entrevista a Técnicos deportivos.....	64
4.3 Análisis individual de Coordinador de Selecciones Deportivas	81
4.4 Análisis Individual del Grupo focal de seleccionados deportivos.....	88
4.5 Análisis global de entrevistas y grupo focal.....	99
4.6 Resultados de Triangulación de datos	101
4.7 Presentación de resultados	104
CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	105
5.1 Conclusiones	106
BIBLIOGRAFÍA	112

RESUMEN

En la Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), se ha desarrollado fuertemente en los estudiantes el interés por realizar actividad física, tanto en talleres deportivos, actividades recreativas y en las diversas selecciones que se imparten dentro de la universidad, provocando que más estudiantes se adhieran a selecciones deportivas y se interesen en la participación de campeonatos, lo que conlleva a la ejecución de una nueva gestión inmersa en la Dirección de Asuntos Estudiantiles en la sub unidad del Área de Selecciones Deportivas, por ello el estudio está orientado a un grupo pequeño de personas interrelacionadas con la gestión de la Dirección de Asuntos Estudiantiles en el Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, siendo partícipe de la investigación, el coordinador de selecciones deportivas, técnicos deportivos que se desempeñan en la gestión del Área de selecciones Deportivas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y estudiantes seleccionados de cada deporte que se imparte dentro de la universidad, los cuales serán un pilar fundamental para el estudio que es de tipo cualitativo para conocer y comprender la perspectiva sobre el desarrollo de las selecciones deportivas en la gestión del año 2016 al 2018.

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación les presentamos, tiene por objetivo conocer, comprender y analizar las percepciones de los estudiantes seleccionados, técnicos deportivos y coordinador de selecciones sobre el desarrollo de la gestión del Área de Selecciones Deportivas que se imparte en la Dirección de Asuntos Estudiantes de la Universidad Católica Silva Henríquez desde los años 2016 al 2018. Esta gestión trabaja el desarrollo de las selecciones deportivas bajo las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas.

Las razones que motivaron esta investigación, radican en la importancia de conocer el relato de los actores que han experimentado el desarrollo de las selecciones, de tal manera de ofrecer perspectivas más profundas y comprensivas sobre un fenómeno en particular. Teniendo en cuenta como eje principal a los sujetos de investigación de este estudio.

La presente tesis se subdivide en cinco capítulos; el primero abarca la problemática que motiva esta investigación y los objetivos planteados; el segundo manifiesta el sustento teórico que fundamenta la investigación, en donde también se encuentran las dimensiones de las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, el tercer capítulo abarca el marco metodológico profundizando el paradigma cualitativo, como también la técnica de recolección de datos, el capítulo cuatro aborda los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos y sus respectivos análisis. Por último, en el capítulo quinto, se entregan las discusiones y conclusiones finales de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), se ha desarrollado fuertemente en los estudiantes el interés por realizar actividad física, tanto en talleres deportivos, actividades recreativas y en las diversas selecciones que se imparten dentro de la universidad, provocando que más estudiantes se adhieran a selecciones deportivas y se interesen en la participación de campeonatos “el aumento de los niveles de participación en las distintas competencias que se han generado en los últimos años” (Zeballos, 2015), en base a estos cambios e intereses que se han ido desarrollando en los estudiantes de diversas carreras de la Universidad Católica Silva Henríquez, se ha considerado por parte del personal administrativo y por el Profesor Gustavo Zeballos, coordinador a cargo actualmente de las selecciones deportivas, de la sub unidad de gestión del Área de Selecciones Deportivas que se aloja en la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) de la Universidad Católica Silva Henríquez, el desarrollo de una nueva gestión que se considera desde los años 2016 al 2018, con la finalidad de ofrecer cambios positivos en la estructura del Área de Selecciones Deportivas y que den resultados, enfocándose en el desarrollo de una nueva gestión, nuevas bases y lineamientos para el desarrollo de las selecciones deportivas.

Sin embargo, no se ha realizado un estudio de tipo cualitativo que considere la perspectiva u opinión de los propios actores sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la nueva gestión que abarca desde el año 2016 hasta el año 2018, y el impacto positivo o negativo que esta ha tenido según sus propias percepciones.

1.2 Justificación

Consideramos de suma importancia que se deba tomar en cuenta la opinión y experiencia de los actores involucrados en el proceso de gestión realizado en el Área de Selecciones Deportivas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (2016-2018), tales como Coordinador del área de selecciones, técnicos deportivos y estudiantes seleccionados, ya que estos han vivenciado los cambios de este proceso, de esta forma otorgar la comprensión y profundidad e interpretar a través de las experiencias y opiniones, si la gestión actual (2016-2018) tuvo un impacto positivo o negativo en el desarrollo de las selecciones, además de analizar las propias Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, ya que el documento nos entrega un aspecto teórico sobre el desarrollo de las selecciones deportivas, y los actores una perspectiva desde sus experiencias personales, por ende, esta investigación aportará con una información de tipo cualitativa que podrá ser considerada a futuro, a favor de alguna investigación por parte del coordinador de labor administrativa de la gestión del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, para otorgar un estudio con múltiples realidades, siendo nuestro propósito conocer, comprender y analizar las perspectivas de los actores.

Por consiguiente, podemos desprender una problemática en forma de interrogante y de esta forma lograr fundamentar nuestra investigación.

La unión de estas técnicas permite explorar y obtener mayor información de los actores aportando profundidad respecto a un tema en particular.

1.3 Preguntas de Investigación

¿Cuál es la perspectiva de los actores del Área de Selecciones Deportivas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad Católica Silva Henríquez con respecto al desarrollo de las selecciones durante los años 2016-2018, de impacto positivo o negativo?

¿El aspecto teórico de las Bases y Lineamientos tiene relación con las perspectivas de los actores sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la UCSH?

1.4 Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

- Comprender desde la perspectiva de los actores del caso, el impacto positivo o negativo sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del Área de Selecciones Deportivas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles desde los años 2016 al 2018.

Objetivos Específicos:

- Conocer la opinión de los actores del Área de Selecciones Deportivas de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, con respecto al desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016 – 2018.
- Interpretar las perspectivas de los actores a través de la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016 -2018.
- Analizar la opinión de los actores del Área de Selecciones Deportivas sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016-2018.
- Analizar las Bases y lineamientos del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, en relación a la perspectiva de los actores, sobre el desarrollo de estas.

1.5 Limitaciones del Estudio

Debido a nuestra elección de realizar un tipo de investigación cualitativa, se debe “realizar y mantener un proceso sistemático, activo y riguroso en la investigación” (Rodríguez, 1999), lo que, con tan poco tiempo para hacer la investigación, se torna un proceso desgastante y con alto índice de participación con los actores involucrados.

También realizar un estudio de caso requiere de un examen en profundidad y extenso de los varios aspectos del caso a investigar, lo que en definitiva nos condiciona a realizar una intensiva participación para lograr los objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Como mencionamos anteriormente en la Universidad Católica Silva Henríquez y en diversos sectores del país, ha aumentado considerablemente la práctica deportiva. Y según lo indica la Encuesta Nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población mayor a 18 años en Chile, realizada por el ministerio del deporte (MINDEP) donde las cifras de la población que practican deportes o realizan actividad física sin tomar en cuenta su frecuencia durante la semana, ha aumentado un 2,4% entre 2012 (29,4%) y 2015 (31,8%); y un 5,4% entre 2006 (26,4%) y 2015 (31,8%). (IPSUSS, 2016)

En el actual capítulo, previo a adentrarnos en este trabajo de tesis de investigación para optar al grado de licenciado en educación y título de profesor de educación media en educación física, debemos conocer los conceptos en los que nos basaremos para considerar el desarrollo de las selecciones deportivas que se imparte en la Universidad Católica Silva Henríquez, los que nos ayudaran a comprender de una mejor manera esta investigación.

2.1 El concepto de impacto

Para Aguilar, (2009) el impacto de un proceso se traduce en sus efectos sobre una población amplia: comunidad, claustro, entorno, estudiante, administración, identificando efectos científico - tecnológicos, económico - social - cultural - institucional, centrado en el mejoramiento profesional y humano del hombre y su superación social. Dicha definición tiene que ver más con el espacio y el sujeto de estudio en el que se desarrolla el impacto, mismo que tiene muchas dimensiones de estudio, tales como la superación personal y profesional, lo referente al conocimiento.

Siguiendo con la definición anterior, el autor Aguilar, (2009) considera dos tipos de impacto, positivo y negativo, en el cual el primero se considera como el mejoramiento de las condiciones y en el proceso de superación, en tanto el

impacto negativo se considera como el empeoramiento de las condiciones y el proceso de superación.

Nuestra investigación se basa en comprender desde las perspectivas de los actores del caso, el impacto positivo o negativo, de la gestión que se lleva a cabo desde el 2016 al 2018 en el Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez sobre el desarrollo de estas, por ende comprendiendo lo que es impacto, debemos conocer otro concepto que es desarrollo.

2.2 ¿Qué se entiende por desarrollo?

El desarrollo es un concepto histórico que ha ido evolucionando, por lo que no tiene una definición única. Aun así, se puede decir que desarrollar es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece,

Como vimos brevemente, el vocablo desarrollo ha sido utilizado en grandes campos y disciplinas, pero veamos la definición concreta que presentan algunas enciclopedias acerca de lo que es en la actualidad, según las definiciones de la Real Academia Española, (2017), desarrollo es la acción de desarrollar, y desarrollar es sinónimo de incrementar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico o abstracto. Se denomina desarrollo a un determinado crecimiento que se adquiere con el tiempo. Este crecimiento establece un proceso que debe experimentar todos los seres humanos, objetos, sistemas, organizaciones, etc. y requiere una serie de procesos continuos, ordenados en fases, a lo largo de un determinado tiempo en el cual se construye y da forma según las particularidades de cada sistema u organización.

2.3 Organización.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, (2017) define organización como una “asociación de personas regulada por un conjunto de

normas en función de determinados fines”, según la definición no puede existir una organización sin un conjunto de personas y normas, como hacen referencia los autores Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaensens, Flores (2004) que afirman que una organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, económicos, físicos, etc., además de incluir actividades para atraer gente a esta, ya que son necesarios para lograr los objetivos, especificar las responsabilidades, agrupar tareas, dirigir y distribuir recursos para alcanzar el máximo éxito.

Este concepto hace hincapié en que la organización está compuesta solo de recursos, y que para lograr sus metas deben ensamblar y coordinar todos estos. Necesitan atraer personas, pero no les da vital importancia dentro de la organización como lo hace el autor Chiavenato, (2005) que dice que vivimos en una sociedad compuesta por organizaciones que planean, coordinan, dirigen, controlan y que, además, están constituidas por recursos no humanos (económicos, tecnológicos, físicos y materiales, de mercado, etc.) y por personas, que se preocupan de prestar servicios (actividades especializadas) y de la producción (bienes). Entendemos entonces que la sociedad la componen las organizaciones y que existen necesidades mutuas entre estas y las personas para el desarrollo de ambos, además se refiere a las personas como parte importante de una organización y no como un recurso, por lo tanto, según las definiciones anteriores, las personas forman parte importante de la organización y esta para lograr su máximo éxito debe crear condiciones para atraer y mantener a gusto a las personas dentro de su organización, para así lograr sus objetivos.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, Chiavenato, (2011) define organización como un conjunto de actividades coordinadas de un grupo de personas, donde lo esencial para la existencia de esta, es la cooperación entre sí, y que esta solo existe cuando las personas son capaces de comunicarse y

que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de alcanzar un objetivo común.

En tanto en el mundo de la actividad física y el deporte, el término organización no cambia en demasía, ya que existen clubes deportivos, federaciones, equipos profesionales, ligas, equipos deportivos universitarios, etc. son ejemplos de organizaciones, que presentan las mismas características burocráticas a diferentes niveles. (Soucie, 2002).

Con respecto a lo anterior, nos damos cuenta que existen varios tipos de organizaciones, donde las personas nacen, se desarrollan y mueren dentro de una, estas son muy variadas, donde su diferencia se puede notar en el tamaño, estructura, características y objetivos. (Chiavenato, 2005)

Según la Enciclopedia de Clasificaciones, (2017). Podemos tomar en cuenta diversos criterios para clasificar las organizaciones, estas son, según su formalidad, según su grado de centralización y según sus fines. De acuerdo al primer criterio estas pueden ser formales e informales, las primeras definen explícitamente donde se separan las personas y actividades, y cuando deben volver a juntarse, al tener sistemas y estructuras definidas para controlar, tomar decisiones y comunicarse, en cambio las informales son influyentes en la toma de decisiones, la comunicación y el control. Con respecto al segundo criterio estas pueden ser centralizadas, donde la autoridad de toma de decisiones se delega a la parte o sector superior. Y descentralizadas donde la autoridad es delegada lo mayor posible durante el tiempo de mando. Y finalmente pueden ser con fines de Lucro y sin fines de Lucro. Las primeras son conocidas con el nombre de empresas, buscan adquirir ganancias y utilidades para sus dueños a través de las actividades que realizan en la sociedad. Y las organizaciones sin fines de lucro fueron creadas para cumplir un rol dentro de la sociedad, como organizaciones no gubernamentales

(ONG), iglesias, ejército, servicios públicos Etc. Por lo tanto, no buscan ni persiguen ganancias por medio de sus actividades.

2.3.1 Etapas de las organizaciones

Con respecto a los párrafos anteriores y según como lo describe el autor Chiavenato, (2011) debemos saber que en el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas diferentes, la primera de ellas es la industrialización clásica, periodo entre 1.900 y 1.950 que se caracteriza por el surgimiento de los países desarrollados y la industrialización que se inició con la revolución industrial. Se basa en un modelo burocrático autoritario que establece reglas y regulaciones internas para disciplinar y moldear el comportamiento de las personas. Los tres factores de producción eran tierra, capital y trabajo, donde las personas se consideraban recursos de producción junto con otros como las maquinas. Debido a la administración de estos recursos llamados “industriales” y el servicio a la tecnología, los cambios eran progresivos y lentos.

La segunda etapa fue en el periodo entre 1950 y 1990, llamada industrialización neoclásica que se inicia después de la segunda guerra mundial, ahora sus cambios son rápidos e intensos, Las transacciones se vuelven gradualmente mucho más complejas. El antiguo modelo burocrático resulto ser lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Se prueban nuevos modelos de estructuras con el fin de buscar innovación y adaptación a las nuevas situaciones. Luego de probar modelos con el fin de innovar, surge una nueva visión, dejando atrás la vieja visión de relaciones industriales, sustituyéndola por la nueva visión de administración de recursos humanos, viendo a las personas como recursos vivos en vez de recursos de producción. La tecnología se desarrolla a pasos agigantados influyendo en la vida de las personas y las organizaciones, ahora el mundo cambia de forma mucho más rápida y acelerada. (Chiavenato, 2011)

Y finalmente desde 1990 a la actualidad, está la Era de la Información, sus principales características son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos imprevistos los cuales nos sitúan en un mundo globalizado, donde la información recorre distancias muy grandes de un lugar a otro rápidamente. La economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se hizo más intensa. El mercado pudo emigrar en cosa de segundos buscando nuevas oportunidades de inversión. Las estructuras organizacionales anteriores se hicieron insuficientes para proporcionar agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesario para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Las administraciones se volvieron transitorias y no definitivas debido a los cambios del entorno y la tecnología, los productos y servicios se ajustan cada vez más a las necesidades y demandas del cliente. En las organizaciones expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas en misiones específicas y con objetivos definidos. El capital intelectual y del conocimiento pasa por sobre el capital financiero, La antigua administración de recursos humanos da paso al talento humano, necesario en esta época del conocimiento. El capital humano e intelectual son los principales para enfrentar las oportunidades y amenazas en este nuevo ámbito intenso de transformación. (Chiavenato, 2011)

2.3.2 Desarrollo organizacional

“El Desarrollo Organizacional (D.O) es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado”. (French y Bell, 1996, p.xiii), en tanto Beckhard, (1969) define Desarrollo Organizacional como un esfuerzo de la organización, planificado y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el

bienestar, a través de intervenciones en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. En tanto Bennis, (1969) califica Desarrollo Organizacional como una respuesta de las organizaciones al cambio, una estrategia educacional compleja que busca cambiar las creencias, valores, actitudes y estructura de estas, para que se puedan adaptar de mejor manera a los ritmos de cambio de mercados, tecnologías y retos. El autor Beer, (1980) hace hincapié en las metas del Desarrollo Organizacional, incrementando la cohesión entre estructura, procesos, estrategias, personas y la cultura de la organización, planteando nuevas y creativas soluciones para desarrollar la capacidad de renovarse por sí mismas. Concepto que Porras y Robertson, (1992) declaran como un conjunto de teorías, valores, técnicas y estrategias que se basan en las ciencias de la conducta orientadas al cambio planificado del contexto de trabajo de una organización, para aumentar el desarrollo y mejorar el desempeño de esta a través del cambio de conductas de sus trabajadores. Para lo cual French y Bell, (1996) proponen que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, asesorado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas, a través de una constante y colaboradora administración, dándole un especial énfasis a la cultura de los equipos de trabajo.

Con estas definiciones podemos darnos cuenta de los aspectos característicos del Desarrollo Organizacional, los cuales sugieren la razón por la que una estrategia de cambio es tan poderosa. La participación y colaboración son la tónica del Desarrollo Organizacional, el cual guía las experiencias y los conocimientos de las personas de una organización para que trabajen de forma diseñada en sus problemas y oportunidades más importantes para llegar a resultados exitosos. (French y bell, 1996)

Podemos decir que el Desarrollo Organizacional es el proceso planificado y controlado para adaptarse a los cambios sociales, de mercado, tecnológicos, etc., incrementando la cohesión entre estructura, procesos, estrategias, personas y la cultura de la organización, planteando nuevas y creativas soluciones para desarrollar la capacidad de renovarse por sí mismas para así mejorar las organizaciones y el bienestar de las personas, para progresar y crecer, requiere una serie de procesos continuos y ordenados, a lo largo de un determinado tiempo.

2.3.2.1 Dimensiones del desarrollo de las selecciones deportivas durante el 2016 al 2018

En base al análisis de los documentos: Bases para la creación del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez y los lineamientos de acción de las selecciones deportivas que buscan implementar una estructura más apropiada en relación a los componentes que conforman las selecciones, como generar procesos claros que apunten a potenciar el Área de Selecciones Deportivas con una mayor planificación de procesos, continuidad en el trabajo selectivo, participación activa de las becas y generar identidad y sentido de pertenencia, dando respuesta a algunas de las necesidades de la universidad y la DAE, con el foco en las políticas implementadas en el proyecto y la misión y visión de de la organización. Tomando en cuenta lo anterior, se van a considerar cinco dimensiones principales en las que se basó el desarrollo de las selecciones deportivas en la gestión del año 2016 al 2018, estas son:

- **Dimensión de desarrollo integral de las selecciones deportivas**, la cual se refiere al desarrollo a nivel deportivo, académico y personal del estudiante seleccionado, es decir abarca más allá de obtener resultados. (Zeballos, 2015)
- **Dimensión de desarrollo del vínculo social de las selecciones deportivas**, la cual se refiere al desarrollo social y deportivo de las

selecciones, mediante actividades internas y externas, como la colaboración con otras universidades, con la finalidad de ofrecer estas instancias de vínculo y generar espacios de acercamientos con instituciones escolares, clínicas deportivas, de esta misma forma permitir instancias de incorporación de talentos deportivos a la universidad. (Zeballos, 2015)

- **Dimensión de desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas**, la cual se refiere al desarrollo que han tenido las selecciones deportivas, tanto como en la promoción de estas, y recurso, como el marketing. (Zeballos, 2015)
- **Dimensión de desarrollo y potenciación de las selecciones deportivas**, la cual se refiere al desarrollo que han tenido las selecciones deportivas, mediante procesos claros que apunten a potenciar el Área de Selecciones Deportivas, como la asignación de becas a los estudiantes seleccionados, continuidad en el trabajo selectivo, y realización de talleres semilla. (Zeballos, 2015)
- **Dimensión de desarrollo de ajuste Estructural de gestión de las selecciones**, el cual se refiere al desarrollo que han tenido las selecciones deportivas, mediante el proceso de ajustes que se han desarrollado durante el comienzo de la gestión 2016 al 2018, en la que se abarca la realización y ejecución de la nueva estructura para el coordinador de selecciones, los técnicos deportivos y estudiantes seleccionados, con el fin de mejorar y establecer nuevos conductos que puedan lograr buenos resultados a nivel integral en las selecciones deportivas. (Zeballos, 2015)

2.3.3 Factores internos y externos de una organización deportiva.

Los factores internos y externos son todos aquellos que conforman el contexto de las organizaciones deportivas, crean sus condiciones laborales y afectan

de forma positiva o negativa con respecto a su desarrollo. Algunas de estas condiciones vienen del mundo exterior (económico, político, cultural o social). Como parte de las propias actividades administrativas y condiciones de trabajo internas de la organización. Del conocimiento que los administradores tengan sobre factores internos, dependerán los aciertos de las operaciones, como saber los niveles de trabajo, las habilidades y capacidad de sus trabajadores, las funciones y la motivación en relación a los objetivos de la organización, etc., además en estos factores internos podemos identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Respectivamente es igual de importante lo que captan los administradores en relación a los factores externos como la economía mundial, la economía local, la política, tecnología, la inserción del mismo mercado por otros competidores, el contexto sociocultural de la juventud, las necesidades y sus tendencias, con estos factores externos podemos identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar de forma positiva y negativa a nuestra organización. (Acosta, 2005)

Luego de comprender los cambios y transformaciones que sufrieron las organizaciones, además de comprender que existen organizaciones lucrativas y no lucrativas, el desarrollo organizacional y la importante relación entre personas y organizaciones, estas últimas para su buen funcionamiento y desempeño necesitan ser dirigidas por una administración.

2.3.4 Administración.

Concepto que viene del latín *administratio*, compuesta por el prefijo *ad-* (hacia, adquirir, adherir), la palabra *minister* (sirviente o subordinado) y el sufijo *-tio* (-ción: acción y efecto), entonces según la etimología, define administración como “función que se desarrolla bajo el mando de otro” (Etimologías de Chile, 2018)

En tanto Reyes, (1992) en su libro *administración moderna* cita a varios autores que definen los elementos básicos de una administración uno de ellos

es el autor Fernández que define administración como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” en cambio el autor Fayol dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, en tanto Koontz y ODonell definen administración “como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Chiavenato, (2005) dice que a medida que las organizaciones crecen, necesitaran que las administre un grupo de personas que a través de la planificación, organización, dirección y control se encarguen de diferentes asuntos, separados en diferentes niveles jerárquicos, y que logren la dirección racional de actividades dentro de la organización, con o sin fines de lucro.

Como se puede apreciar los autores se enfocan principalmente en la coordinación y utilización de recursos y sus integrantes por medio de una estructura para alcanzar los objetivos de una organización, se entiende entonces que la administración es trascendental dentro de la organización, que necesita de recursos, procesos y dirección de las personas para poder conseguir sus logros, metas u objetivos. Para esto las organizaciones deben integrar a una persona dentro de su equipo administrativo con conocimientos, técnicas de administración y además con cualidades importantes como habilidad, competencias, personalidad y saber cómo actuar frente a diferentes situaciones laborales que se le presenten. (Chiavenato, 2005)

2.3.4.1 Administrador

“El administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad” (Chiavenato, 2005, p.2)

Según Kast, (1955) para ser un buen administrador se debe ir ampliando el conocimiento, aplicando y utilizando de menos a más el manejo de tres

habilidades que son; las Habilidades técnicas, humanas y conceptuales. En las primeras se aplican conocimientos, técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo, principalmente trabajos físicos, determinados o procesos materiales. Las habilidades humanas son las que se relacionan directamente con la gente, se trabaja con las personas y por medio de ellas, para esto la comunicación eficiente, la motivación, coordinación, dirección y resolución de problemas, son la clave para el desarrollo del trabajo y las personas. Y las habilidades conceptuales que son la capacidad y facilidad de manejar conceptos, ideas, teorías y abstracciones para comprender y complementar funciones, además entender las relaciones entre organización y el ambiente. Esto le permite planear, interpretar, desarrollar y percibir oportunidades donde a simple vista no las hay. A medida que el sujeto hace carrera dentro de una organización, este debe ir renovando constantemente sus habilidades conceptuales.

En la actualidad vivimos en una sociedad globalizada donde aparte de las tres habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) se necesitan tres competencias que deben ir acompañadas en el tiempo para tener un auge en sus actividades, una de ellas es el conocimiento, que según el autor es un conjunto de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que tiene y sabe el administrador, que debe ir adecuando, actualizando y renovando constantemente. Otra competencia es la perspectiva que es el saber hacer, donde el administrador debe diagnosticar situaciones, aplicar todo el conocimiento y proponer soluciones creativas e innovadoras. Y la tercera competencia es la actitud, donde el administrador debe lograr que las cosas sucedan, esta competencia le permite ser agente de conservación y de cambio en las organizaciones. (Chiavenato, 2005)

En cambio, el autor Mintzberg, (1973) define la tarea del administrador a partir de tres funciones de los administradores que van interrelacionadas, la primera son las funciones interpersonales, que es la relación que tiene el administrador

según su posición y autoridad con diversas personas, donde se distinguen tres tipos; de símbolo donde el administrador es la cara visible que tiene que estar presente en diversos actos, conferencias y representar a su organización; de elemento, donde este debe ser el puente de conexión e información entre su entorno, sus compañeros de trabajo sus superiores y personas externas, y función de líder, donde debe definir el ambiente de la organización asumiendo su liderazgo.

La segunda cumple con la función de comunicar y se dividen en tres tipos que son; de receptor, donde el administrador recibe información de todos lados, esta puede referirse a operaciones internas o situaciones externas; de informador, donde este transmite y circula mucha información dentro de la organización, desde, hechos, ideas o hasta una simple opinión, etc. Y de portavoz, aquí el administrador interviene en nombre del grupo, puede ser en un consejo administrativo ante los superiores o con personas del exterior como el público. (Mintzberg, 1973)

Y la tercera son sus Funciones de decisión, donde el administrador como representante de la organización, suele ser quien compromete a su institución a nuevas direcciones, podemos distinguir cuatro tipos; De empresario, donde determina y explora todo tipo de posibilidades, inicia la acción y decide que orientaciones tomar; de reparador, sus trabajadores acuden a él para la solución de conflictos e imprevistos que surgen dentro de los grupos; de negociador, donde interviene y negocia acuerdos con personas, grupos de personas u otras organizaciones; Y de gestor de los recursos, donde determina a quien le concede recursos materiales y económicos dentro de la organización. (Mintzberg, 1973)

Siguiendo con las definiciones anteriores, y enfocándonos en el ámbito de la actividad física y deportiva, los administradores se encuentran en organizaciones como escuelas, centros deportivos, asociaciones deportivas,

deporte universitario, etc. Por lo tanto, trabajan con muchas personas y se puede notar que el trabajo de un administrador no siempre está programado, este debe ser rápido, espontáneo y creativo ante lo imprevisto, Además debe planificar y controlar en su totalidad los servicios que buscan satisfacer las necesidades de un grupo en específico de la actividad física. Estas son: necesidades sociales (participación, descanso, vida de equipo, ocio); desarrollo personal (autodisciplina, autoestima, etc.); y necesidades físicas (salud, condición física, etc.) (Soucie, 2002)

De acuerdo con lo anterior se puede comprender que la administración es muy importante dentro de la organización, pero no asume ni ejerce responsabilidades de las actividades dentro de la organización para lo cual debemos conocer el concepto de gestión.

2.3.5 Gestión

La palabra gestión viene del latín gestio, gestionis, compuesta de gestus (hecho, concluido) participio del verbo gerere (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo -tio (-ción, acción efecto) que según la etimología significa “hacer o llevar a cabo una acción o efecto”. (Etimologías, 2018)

Definición que Salgueiro, (2001) comparte y afirma como “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p.28). En cambio, el autor Amat, (1992) habla organizacionalmente del término gestión, donde se desarrollan las funciones básicas de la administración que son, planear, organizar, dirigir y controlar, en tanto Romano y Jacuzzi, (2011) hablan que la gestión es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas dirigidas para conseguir buenos resultados.

Según los párrafos y definiciones anteriores, podemos comprender que la gestión es llevar a cabo acciones o decisiones, aplicando conocimientos, técnicas y habilidades por medio de la planificación, organización, dirección y

control de actividades para conseguir buenos resultados en una organización, utilizando de manera eficaz y eficiente los recursos materiales, económicos, etc. Y a través de personas.

2.3.6 Gestión deportiva

Siguiendo con la información, nos remontamos al siglo XIX donde nace el concepto de gestión deportiva, por el Comité de Desarrollo de Deporte del Consejo de Europa, (1987) definida como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos –personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados” (citado en, Mestre, 2013, p.3), concepto que el Comité Olímpico Nacional Italiano lo enfoca a un centro deportivo como un conjunto de actividades y medios necesarios para utilizar de manera correcta los espacios deportivos con el fin de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en óptimas condiciones, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, empleando de forma racional los recursos disponibles para obtener los máximos resultados. (Citado en Otero, 2008, p.5)

En tanto Mestre, (2013) se refiere a gestión deportiva como un conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para buscar el rendimiento óptimo de una organización. Para esto se deben equilibrar los beneficios y consumos (costos) de los recursos de una organización. Obteniendo resultados y beneficios deportivos, que, a su vez, cubrirá una necesidad valórica, social, educativa, cultural, económica y medio ambiental.

Según Soucie (2002) la gestión deportiva “es un arte y una ciencia que exige conocimientos y habilidad para emplear con eficacia los recursos materiales y humanos puestos a disposición del administrador” (p.36)

El concepto de gestión deportiva es relativamente nuevo, cubre las necesidades de espacios deportivos y según las definiciones anteriores de

organización, administración y gestión, la podemos entender como el conjunto de acciones planificadas, organizadas, con dirección y control, se aplican sobre los recursos para el cumplimiento de las estrategias de una organización deportiva, y permitir a los usuarios que realicen sus actividades deportivas de una manera cómoda.

2.3.6.1 Gestor deportivo

Para Celma, (2000) la actuación del gestor deportivo debe ser importante en el ámbito institucional, garantizando a través de la unión de políticas, el trabajo integrado entre los diversos organismos, en tanto Soucie, (2002) habla de que cada vez más se necesitan gestores en el ámbito de la educación física y deportiva, y que en muchos casos, estos no tienen la formación y los conocimientos necesarios para utilizar los recursos a su alcance, además, dice que “en el terreno de la actividad Física y deportiva, la mayoría de los administradores se nombran no en función de su preparación profesional para la gestión deportiva, sino por que pertenecen desde hace tiempo al organismo en cuestión” (p.24), definición que Celma, (2008) comparte, refiriéndose a que los gestores deportivos ya no pueden ser los entusiastas, voluntarios y filantrópicos socios o entrenadores, que, desde su club o entidad, procuraban con dedicación mejorar su administración, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones”. (Citado en Montero y Martin, 2015), Para lo cual el autor Mestre (2013) describe que “La figura del gestor deportivo se perfila, pues, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte” (p.4)

De acuerdo a los párrafos anteriores, la gestión deportiva debe ser dirigida por una persona que debe garantizar a través de la unión de políticas el trabajo de los diversos organismos, además la persona a cargo debe estar capacitada, tener los conocimientos y habilidades de la gestión, llevarlas a la acción y

saber aplicarlas en el ámbito deportivo para conseguir de manera eficaz los logros y objetivos que la organización quiera alcanzar.

2.4 Modelos de gestión de calidad aplicables al deporte.

Como se describe al inicio de este capítulo, la población chilena con respecto a la práctica física y deportiva ha ido en alza según lo indica la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportiva en mayores de 18 años (2015). Así también, ha aumentado dentro de la Universidad Católica Silva Henríquez, específicamente en el área de selecciones, habiendo una demanda de práctica física y deportiva como una necesidad. Dorado y Gallardo, (2005) hablan que “en la actualidad, las exigencias del sector deportivo y los cambios a los que se ve sometido han provocado que la calidad se convierta en un factor determinante para el logro de resultados y el éxito en las organizaciones” (p.7)

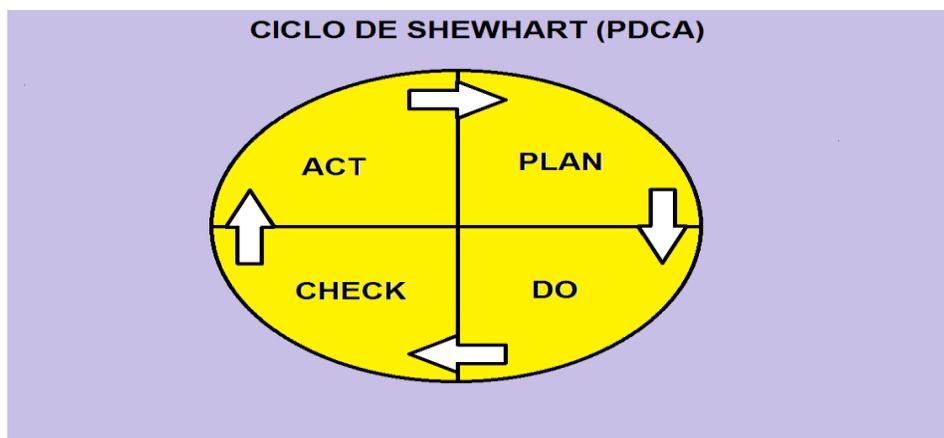
Antes de conocer los modelos de gestión de calidad aplicables al deporte debemos considerar el valor de la calidad, que según Dorado y Gallardo, (2005) Para promoverla en una organización deportiva se deben considerar aspectos como; Enfocarse en los clientes y usuarios internos de la organización, identificando sus necesidades y la de los trabajadores y si es posible su satisfacción dentro de la organización deportiva, ajustarse a las demandas de clientes y trabajadores, para esto se necesita medir, diagnosticar y evaluar el servicio continuamente. Además, se debe buscar la mejora en el proceso de gestión continuamente, adoptando políticas de mejora de forma permanente. Y además optimizar los recursos disponibles, especialmente el capital humano ya que es la base potencial de cualquier organización.

Debemos también conocer los 8 principios de una gestión de calidad que contienen los distintos modelos desarrollados, orientando a la organización en su desempeño hacia la mejor continua, estos son:

1. La orientación hacia los resultados y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

2. Una orientación y un enfoque hacia los clientes o usuarios
3. Un liderazgo eficaz y una coherencia con los objetivos
4. Una gestión apoyada en procesos y hechos
5. Formación, implicación y participación del personal de la organización
6. Adquisición de una cultura general basada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.
7. El desarrollo de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y sus proveedores o aliados.
8. Responsabilidad social de la organización en el desarrollo de su gestión. (Dorado y Gallardo, 2005, p.31)

La mejora continua se conoce como PDCA (Plan, Do, Check, Act) o bucle de calidad que Shewhart (1982) lo define como un ciclo de cuatro fases, que Deming (1989) lo dio a conocer de manera internacional. Este ciclo o bucle de calidad se desarrolla de la siguiente manera: (Citado en Dorado y Gallardo, 2005).



- Fuente: Elaboración propia según Dorado y Gallardo, (2005)

- 1- Plan (Planificar): Definición de un método de trabajo
- 2- Do (Hacer): Ejecución del método de trabajo
- 3- Check (Verificar): Medición de los resultados
- 4- Act (Actuar): Actuación en base a resultados

Debemos saber que existen los modelos de gestión de calidad total o también llamados modelos de excelencia, y los sistemas de gestión de la calidad de

las normas ISO 9000. Los modelos de gestión, contienen criterios que permiten evaluar el desempeño de todas las actividades y partes interesadas de una organización, mientras que el sistema de gestión aporta requisitos y orienta a la organización para mejorar el desempeño de sus funciones. (Dorado y Gallardo, 2005)

A continuación, conoceremos los grandes modelos de gestión más aceptados en el mundo y que se han desarrollado junto a los premios nacionales de calidad, comenzando por **El Premio Nacional de Calidad de Japón**, “Premio Deming” (1951). El Modelo Deming nace con el objetivo de evaluar y comprobar la obtención de buenos resultados mediante el control de la calidad en la producción. Este es el primer modelo de que se plantea, por lo que se puede identificar va dirigido a la mejora de los productos y no de los servicios. (Dorado y Gallardo, 2005)

El siguiente modelo es semejante al modelo japonés anterior, se llama así en memoria del secretario exterior que lo impulso **El Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos**, “Malcolm Baldrige” (1987). Se basa en dos objetivos: sensibilizar el sector industrial de la necesidad de utilizar gestión de calidad y reconocer públicamente las empresas que implantasen este modelo con éxito. Sus criterios le dan un valor a la orientación a los clientes y su satisfacción. (Dorado y Gallardo, 2005)

El tercer modelo fue diseñado en Holanda por la European Foundation for Quality Management (EFQM) **El Premio Europeo de la Calidad**, “Modelo EFQM de Excelencia”, (1991). Es uno de los más importantes por su incidencia y aplicabilidad al sector de los servicios. Se define a sí mismo como “un marco de trabajo no prescriptivo, que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques”. Este modelo lo forman 9 criterios fundamentales que permiten detectar posibles fallos y los puntos fuertes de la organización, para así aportar procesos de

mejora continua, estos criterios son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en personas, Resultados en clientes, Resultados en Sociedad, Resultados clave, están detallados en 32 subcriterios. Estos sirven para evaluar el progreso de una organización en dos áreas: las personas o agentes y los resultados. (Dorado y Gallardo, 2005)

Y el cuarto modelo inspirado en el modelo europeo es **El Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** (1999), se desarrolló por la Fundación Iberoamericana para la gestión de calidad. Se basa en siete de los nueve criterios que componen el modelo EFQM y se diferencia en otorgar una responsabilidad directa del líder en la gestión de los procesos claves, este modelo se debe entender no como medida de planificación y gestión, sino como una acción realizada previamente. (Dorado y Gallardo, 2005)

Estos modelos se ocupan en las organizaciones con una doble finalidad, para realizar su autoevaluación o diagnóstico y para establecer planes de mejora, por otro lado, para realizar evaluaciones externas para acceder a premios y reconocimientos que existen o compararse con entidades similares. (Dorado y Gallardo, 2005)

El proceso de gestión debe atender las exigencias, expectativas y necesidades creadas por sus clientes y usuarios debido al constante cambio y evolución del deporte en nuestra sociedad, debe adaptarse a ello para enfrentar los retos a futuro ofreciendo un servicio con la mayor calidad posible. (Dorado y Gallardo, 2002)

Para Celma (2003) se debe seleccionar un modelo de gestión de forma racional, reflexionando sobre ventajas e inconvenientes, con la finalidad de conseguir objetivos como; Satisfacer las necesidades deportivas y de ocio de los ciudadanos, conseguir los mejores resultados sociales posibles y lograr la

eficiente gestión funcional y económica del equipamiento. (Citado en Dorado y Gallardo, 2005)

La organización deportiva debe mantenerse con un comportamiento estratégico durante el tiempo, para esto la elección de un modelo de gestión debe basarse en principios de modernización y de cambio. El usuario tiene que ser su punto de referencia, ya que sus aportaciones beneficiaran las decisiones y acciones de mejora de forma continua. (Dorado y Gallardo, 2005)

Dorado y Gallardo, (2005) Afirman que empleando un modelo de gestión de calidad en una organización trae consigo ciertos beneficios como; Coherencia con la realidad, ya que se trabaja sobre el conocimiento real del entorno. Además, una Gestión Fácil de llevar a cabo, ya que conocer y evaluar los productos y servicios nos otorgan la importancia relativa de los problemas, situarnos en el proceso, mostrar el impacto de los cambios si los hubiera, desviaciones o puntualizar las no conformidades. También ser exactos y objetivos, la visión que se obtiene sobre los aspectos precisos que se debe cometer es mucho más clara, por lo tanto, se evitan las divagaciones. Otro claro beneficio es una mayor implicación, que se obtiene a través de compromisos para realizar la mejora continua, donde usuarios y trabajadores se identifican con el proceso, ya que se consideran a todos para adoptar las políticas deportivas. También hay un mayor control de la situación, evaluando la calidad, esto nos permite estar alerta, anticiparnos a las tendencias del sector deportivo, y la posibilidad de adaptar a las organizaciones a las necesidades demandadas, cambiando distintos elementos de la misma. Además, se optimizan los recursos económicos, humanos y materiales, fácilmente organizándolos y rentabilizándolos, finalmente se obtiene una flexibilidad en la gestión, donde se puede corregir y adoptar mejoras a futuro.

2.5 Historia Universidad Católica Silva Henríquez.

El proyecto educativo se inicia en 1982 con la creación del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas, institución que nace con el sólido apoyo del Cardenal Raúl Silva Henríquez. En 1990 el Ministerio de Educación aprueba su funcionamiento como Universidad Blas Cañas y en 1993 la Conferencia Episcopal de Chile la reconoce como católica, incorporándose junto a la Congregación Salesiana de Chile como socios activos de la institución. En 1999, tras la modificación de sus estatutos generales, los Salesianos se hacen cargo de la dirección superior del plantel y se autoriza el cambio de nombre a Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Cuatro años más tarde obtiene su plena autonomía y el año 2006 la Conferencia Episcopal traspasa toda la gestión de la Universidad a la Congregación Salesiana. Durante estos 35 años de trayectoria, el sueño del Cardenal se ha ido materializando bajo los valores y principios de un proyecto educativo acreditado, inclusivo y trascendente, que está comprometido con la excelencia académica en cada uno de sus programas de pregrado, postgrado y formación continua (Universidad Católica Silva Henríquez, 2018)

2.5.1 Proyecto Universitario UCSH

La Universidad Católica Silva Henríquez es una comunidad formada por académicos, estudiantes y personal de apoyo a la gestión, que asume la excelencia y la calidad propias de la academia, de sus procesos, y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable, en permanente esfuerzo de crecimiento en todos los ámbitos de su quehacer. Su Misión es: “contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación

salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia”. En tanto su Visión es: “a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común”.

2.6 Historia de Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE)

En enero de 1931, la Universidad de Chile crea la Secretaría de Bienestar Estudiantil. Las profundas transformaciones institucionales, sociales y culturales que vivía el país eran parte de su casa de Estudios, la que motivada por la necesidad de cambios decidió innovar, redactando el Estatuto Orgánico del 20 de mayo de 1931. Éste refleja el interés por encarar el creciente desasosiego social y económico de entonces, centrando su apoyo en los estudiantes, incorporando a sus principios fundamentales la asistencia social de éstos. Como resultado de esta nueva política, el 3 de junio de 1932, se crea la Secretaría de Estadística e Informaciones y Bienestar Estudiantil, pionera en América Latina. Se estableció una Bolsa de Trabajo, permitiendo a los estudiantes desempeñar empleos compatibles con sus obligaciones académicas. En 1941 la Secretaría se descentraliza a través de los departamentos de: Asistencia Económica, Médica, Estadística e Informaciones, y Deportes, los que constituyeron el Servicio de Bienestar Estudiantil, dependiente directamente del Rector. De esta manera, la participación estudiantil va creciendo: “[...] el art. 38 del Estatuto Orgánico establece que los alumnos de cada Escuela tendrán derecho a hacer oír su voz en el seno de las Facultades, cuando se trate de asuntos de interés especial para el bienestar del alumnado”, constituyéndose así las Juntas Locales de Bienestar, formadas por representantes del Decano, de los académicos y de los Centros de Estudiantes. Entre 1968 y 1970 se comienzan

a democratizar las antiguas estructuras universitarias, implantándose con fuerza conceptos como "participación activa de la comunidad universitaria" y "autonomía universitaria". Así, se desarrolla la autocrítica y la reflexión sobre la relación Sociedad-Universidad, permitiendo que el estamento estudiantil adquiriera una participación real en la elaboración de las nuevas políticas universitarias. (udeChile, 2018)

2.6.1 Intervención en la Universidad

Con la violenta fractura nacional de 1973, el espíritu democrático de la Universidad sufre profundos cambios. Las autoridades son designadas y ajenas a la institución, auspiciando muchas veces una política autoritaria. La expresión máxima de esta política se tradujo en el Estatuto de 1981 -aún vigente-, que establece los mecanismos para conformar una Universidad alejada del Estado y de escaso compromiso con el desarrollo nacional, promoviendo un régimen de autofinanciamiento en un escenario de competencia regulado por el mercado. Junto a esto, la Universidad se reestructura, perdiendo sus sedes provinciales y la Facultad de Educación. Los avances en materia de participación estudiantil fueron derogados. Las políticas universitarias son orientadas desde Juntas Directivas. Nace el Crédito Fiscal, representante del nuevo sentido de bienestar estudiantil, y se suprime el Arancel Diferenciado. Se suspenden los estudios e investigaciones acerca de temas del alumnado y se crea el Departamento de Servicios Estudiantiles, cuya principal misión es administrar y "racionalizar". (udeChile, 2018)

2.7 Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) de la Universidad Católica Silva Henríquez.

Es una unidad de gestión orientada a apoyar a los estudiantes en su formación humana y profesional, contribuyendo a su desarrollo integral y al incremento de la calidad de vida Universitaria a través de sus diferentes áreas. Sus

directivos son; José Alegría Moran (Director de Asuntos Estudiantiles), Alicia García Rojas (secretaria), Ximena Guzmán Martínez (Área de Beneficios Estudiantiles), Sergio Fernández Farías (Área de Vida Universitaria), Gustavo Zeballos Sanhueza (Área de Selecciones Deportivas), Karen Farías Gómez (Vida Saludable) y Verónica Pino Becerra (Encargado de Promoción Deportiva).

Su Misión se orienta a contribuir a la formación integral inspirada en el carisma salesiano de los estudiantes UCSH por medio del desarrollo de actividades que promuevan las habilidades físicas, psicológicas, deportivas y sociales. (DAE UCSH, 2018).

2.7.1 Áreas de la DAE

Están orientadas según la misión de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad Católica Silva Henríquez, Que se dividen en 5 áreas diferentes que son:

Vida Universitaria orientada hacia el fortalecimiento de la vida e identidad universitaria a través de la entrega de herramientas complementarias a la formación profesional. Del mismo modo, la promoción y acompañamiento en la creación de proyectos e iniciativas desarrolladas por los propios estudiantes que enriquecen el mundo universitario y permiten una mejor integración con sus compañeros y con la sociedad. (DAE UCSH, 2018)

Servicios Estudiantiles DAE se orienta a la entrega de servicios y beneficios del estudiante tales como la Credencial Universitaria, la Tarjeta Nacional Estudiantil TNE y apoyo en la atención psicológica del Centro de Atención a la Comunidad CEAC de la UCSH. (DAE UCSH, 2018)

Vida Saludable se orienta a contribuir a la formación integral de nuestros estudiantes y al mejoramiento de su calidad de vida por medio de actividades

deportivas y de autocuidado, que buscan la promoción y el incentivo para la adquisición de un estilo de vida saludable. (DAE UCSH, 2018)

Talleres y Cursos que ofrece una amplia gama de talleres y cursos complementarios a la Formación Profesional y buscan el desarrollo de talentos y habilidades que aporten en la formación integral de nuestros alumnos, con una oferta en tres grandes líneas: Actividades Físicas, Deportivos y Formación Personal. (DAE UCSH, 2018).

2.7.2 Selecciones Deportivas

El área de selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez está constituida por ocho selecciones dirigidas por cuatro Técnicos deportivos, las cuales son:

- **Básquetbol Damas**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

- **Básquetbol Varones:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

Selecciones dirigidas por el Técnico deportivo Antonio Aros, profesor de educación física y deportes, licenciado en educación, Universidad Católica Silva Henríquez; jefe técnico Basquetbol Colo-Colo 1997 1999; Técnico de selección U. santo Tomas 1998 2014; Técnico selección damas y varones UCSH desde 2016 a la fecha.

- **Fútbol Varones:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en campus lo Caña.

- **Futbolito Damas:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en campus lo Caña.

Selecciones dirigidas por el Técnico deportivo Jorge Morales, profesor de educación física y deportes, licenciado en educación, Universidad Católica Silva Henríquez, entrenador de fútbol profesional INAF, 2012; Docente cátedra de fútbol escuela de educación física UCSH, 2017; técnico de selección de fútbol damas y varones UCSH desde el 2011. (DAE UCSH, 2018)

- **Tenis de Mesa Damas:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

- **Tenis de Mesa Varones:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

Selecciones dirigidas por el Técnico deportivo Claudio Zuleta, profesor de educación física y deportes, licenciado en educación, Universidad Católica Silva Henríquez, Magíster en educación U. Mayor 2010; entrenador internacional de tenis de mesa nivel 2, preparador físico selección chilena

desde 2002 a 2008, profesor cátedra de tenis de mesa u. central; Técnico selección damas y varones desde 2009 a la fecha UCSH.

- **Voleibol Damas:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

- **Voleibol Varones:**

Selección formada por estudiantes de los distintos planes de estudio de la universidad, la cual nos representa en la competencia de ADUPRI, con entrenamientos dos veces por semana en el edificio ubicado en Carmen 350, octavo piso.

Selecciones dirigidas por el Técnico deportivo Diego Sanhueza, profesor de educación física y deportes, licenciado en educación, Universidad Católica Silva Henríquez; Entrenador nivel II Federación de Voleibol de Chile (DAE UCSH, 2018).

2.8 Conceptos

- **Eficacia:**

“Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. (RAE, 2017)

- **Eficiencia:**

“Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. (RAE, 2017)

- **Rendimiento:**

“Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo” (RAE, 2017)

- **Acción:**

“Efecto que causa un agente sobre algo” (RAE, 2017)

Acción, Lenk, (1974) afirma “esfuerzo del hombre por conseguir resultados destacables y perfeccionarse a sí mismo”.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) hablan que el concepto es bastante indefinido y que a lo largo del tiempo se ha interpretado de diversas formas. (Citado en Dorado y Gallardo, 2005)

- **Coordinador de selecciones Deportivas:**

Según las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, es el encargado de velar por la calidad del trabajo en torno a las selecciones deportivas. Sus responsabilidades radican principalmente en procurar que las selecciones cuenten con lo necesario para poder contar con un correcto desarrollo deportivo, coordinar y trabajar los lineamientos de la unidad con los técnicos deportivos de las selecciones, hacer seguimiento proyectivo del trabajo de estas y finalmente es responsable que los objetivos expuestos en este informe se concreten. (Zeballos, 2015)

- **Técnicos de Selecciones Deportivas:**

Según las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, son los responsables de llevar adelante el trabajo de campo en torno a las selecciones, principalmente de realizar los entrenamientos, dirigir en los partidos y participar en el proceso de becas deportivas. (Zeballos, 2015)

- **Selecciones deportivas:**

Según las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, es un espacio universitario, deportivo y formativo, donde son convocados los mejores estudiantes por deporte selectivo. (Zeballos, 2015)

- **Estudiante seleccionado:**

Según las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas, son los estudiantes que han sido convocados a las selecciones que imparte la universidad, de esta forma representan a la institución y deben cumplir con sus deberes y derechos como seleccionados. (Zaballos, 2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo **cualitativa**, ya que nuestro propósito es la **comprensión** de un fenómeno en particular, considerando la metodología cualitativa viable para ofrecer respuestas interpretativas a la visión de los actores (Coordinador de selecciones, técnicos deportivos y estudiantes seleccionados) sobre el desarrollo de la gestión de la DAE en el área de selecciones deportivas desde los años 2016-2018 de la UCSH. Además de realizar un análisis del documento; Bases y lineamientos del área de selecciones de la UCSH para que de esta misma forma el **estudio de caso** pueda tener cabida en esta investigación, de acuerdo al beneficio que esta investigación ofrece.

Los autores Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural orientada a la comprensión en profundidad de un fenómeno, sacando e interpretando de acuerdo con los actores. *“Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como suceden, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo a los significados que le dan las personas implicadas”* (Rodríguez, 1999, p.45). Desde este paradigma la realidad es global, no es una realidad que nos viene dada, sino que se crea. *“No existe una única realidad, sino múltiples realidades interrelacionadas”*. (Pérez y Serrano 1990, p.65), en este caso la interpretación que se otorgará a cada visión de los actores, a través de dos entrevistas en profundidad y grupo focal.

Por ello, es de importancia para el estudio entender la información que nos permita comprender las distintas percepciones, dejando de lado nuestras creencias, de tal modo que se considere la información como si esta estuviera ocurriendo por primera vez, lo que puede otorgarnos una recogida de datos casi empírica, para este tipo de investigación, ya que se puede considerar como algo que está basado en la práctica y experiencia real de los actores.

3.2 Diseño de estudio: Estudio de Caso Único

El estudio de caso definido por Stake (2007) es el estudio de la particularidad de un caso singular, se espera que abarque la complejidad de un caso particular, puede ser una persona, grupo o una hoja determinada como un proyecto.

Se utilizó el estudio de caso ya que el propósito era acceder a la comprensión de nuestro caso en particular, como lo son en esta investigación el grupo pequeño de personas interrelacionadas en un tema concreto. Se trata de comprender e interpretar el fenómeno tal como lo ven los actores en su contexto, ya que se va a considerar la opinión de estos para otorgar respuestas interpretativas. Se enfoca en lo particular y no en lo general. En resumen, se busca la profundidad más que la amplitud.

“El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver que es, qué hace” (Stake 1999, p.20)

Debido a las características de la investigación se puede determinar que el estudio de caso que corresponde según Stake (2007) a un **diseño de caso único**, por dos motivos fundamentales, la investigación es de carácter único porque está enfocado en un grupo pequeño de personas UCSH interrelacionadas con la gestión del Área de Selecciones Deportivas de la DAE, se pretende comprender el caso en concreto y no proporcionar una generalización y también por la aplicación de un análisis de un documento en particular, en este caso son las bases y lineamientos del Área de Selecciones Deportivas para analizar el carácter teórico con las perspectivas de los actores.

3.3 Fases de la Investigación.

A continuación, se plantearán las etapas del proceso de nuestra investigación correspondientes al paradigma cualitativo.

Fase1: En la primera fase de este estudio se realizó todo lo que involucro el capítulo principalmente realizar el planteamiento del problema y orientarnos en un paradigma o tipo de investigación, en donde finalmente determinamos que el tipo de investigación que correspondía con lo que queríamos lograr era cualitativa. Se determinó que se realizaría un estudio a la gestión de la DAE en el Área de Selecciones Deportivas de la UCSH, para ofrecer un estudio que busca comprender desde la perspectiva de los actores del caso si la gestión del 2016 al 2018 tuvo un impacto positivo o negativo en cuanto al desarrollo de las selecciones. Una vez establecido el tema, se inició la redacción de los objetivos y las preguntas de investigación, considerando que, al ser una investigación de tipo cualitativa, estos pueden ir siendo alterados para la mejora y beneficio de esta.

Fase 2: En esta fase se realizó la extensa búsqueda revisión bibliográfica y darle comienzo a la redacción del marco teórico.

Fase 3: En esta fase se seleccionan los instrumentos de recopilación de información que correspondan al tipo de investigación y al objetivo, Finalmente los instrumentos corresponderán a; Entrevistas, Grupo focal y un Análisis del documento: Bases y lineamientos de las selecciones de la UCSH.

Fase4: En esta fase se plantea y redacta el Marco metodológico, además de crear las preguntas para las entrevistas personales y las preguntas para el grupo focal.

Fase 5: En esta fase se aplican los instrumentos de recopilación de información a cada uno de los actores, además se realiza el análisis al documento: Bases y lineamientos del Área de Selecciones Deportivas.

Fase 6: En esta fase se procede a la transcripción de entrevistas y la interpretación de información de las entrevistas, grupo focal y el análisis de las bases y lineamientos del área de selecciones.

Fase 7: En esta fase se desarrollan las reflexiones y conclusiones de la investigación y se adjuntan los anexos

Fase 8: Esta etapa corresponde a la parte final de la investigación, donde se entrega el informe final, con todos los análisis y conclusiones.

3.4 Técnicas de recopilación de información.

Las técnicas que se aplicaron en este estudio fueron: entrevista al coordinador del Área de Selecciones Deportivas de la DAE y a los técnicos deportivos de las selecciones, también un grupo focal a estudiantes seleccionados de cada deporte, y finalmente un análisis de las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas de la UCSH.

La razón del uso de estas técnicas de investigación se debió a que ellas se complementan mutuamente. Por un lado, la entrevista en profundidad sirve para obtener representaciones de carácter individual en relación al fenómeno investigado. Por otro lado, el grupo focal permitió tener representaciones de carácter colectivo, donde la tarea grupal consiste en “reordenar a través del habla, el discurso social diseminado en lo social” (Delgado y Gutiérrez 1999) y el análisis de las Bases y Lineamientos nos permite una comprensión en profundidad, ya que el documento nos entrega un aspecto teórico sobre el desarrollo de las selecciones deportivas y los actores una perspectiva, desde sus experiencias personales.

La unión de estas técnicas permite explorar y obtener mayor información de los actores aportando profundidad respecto a un tema en particular.

3.5 Instrumentos de recolección de datos.

3.5.1 Entrevista

La entrevista semi-estructurada, según Hernández (2010) es la reunión para conversar e intercambiar información, entre una persona y otra, es más íntima, flexible y abierta, para la comprensión e interpretación de significados respecto a un tema en particular. Suele ir de abierta a más estructurada, porque en principio el conocimiento parcial del tema no permite apuntar a asuntos muy específicos, pero a medida que avanza la investigación y el conocimiento aumenta, es posible conseguir mayor precisión en las interrogantes. Sin embargo, siempre se debe privilegiar la flexibilidad para que los entrevistados se sientan en libertad de expresar sus puntos de vistas y juicios de valor sin ser conducidos por el investigador o entrevistador.

Se utilizó la entrevista semi-estructurada, con el propósito de comprender la visión, y opiniones de los actores *“La comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan sus propias palabras”* (Taylor y Bodgan, 2000, p.45) para posibilitar, por un lado en la comprensión del coordinador del área de selecciones de la DAE, y por otro lado, nos permitieron indagar desde los propios técnicos deportivos y estudiantes seleccionados, sobre el desarrollo que han tenido las selecciones deportivas durante la gestión 2016-2018, y si este ha sido de impacto positivo o negativo.

3.5.2 Grupo Focal.

Esta es *“una técnica que propicia la exploración de un tema a partir de la interacción entre los participantes”* (Flores, 2009) que permite reunir a estudiantes seleccionados de la UCSH, con el objeto de acceder y conocer la opinión social colectiva que comparten respecto al desarrollo de las selecciones deportivas durante el 2016-2018.

En esta investigación se realizó un grupo focal en la UCSH, con estudiantes seleccionados, que han experimentado el proceso de desarrollo del Área de Selecciones Deportivas desde el año 2016 o anteriores hasta el año 2018.

Consideramos que puede aportar más allá de una entrevista personal, ya que se presenta a modo de discusión dentro de un grupo, lo que arroja diferentes opiniones y contrastes a partir de las posturas de los integrantes del grupo. Para ello mantendremos una guía para no desviarnos del tema central.

3.5.3 Análisis de fuente Documental: Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas UCSH.

Según Codina, (2011) un documento es el conjunto de conocimientos que existen sobre un área determinada y que servirán de base a los investigadores. Una fuente documental es cualquier material que sirve de información a un investigador o de inspiración a un autor.

Además, señala que una fuente documental primaria es un documento original, donde la información se presenta completa, detallada y escrita en un lenguaje técnico; como los libros, las tesis doctorales o proyectos institucionales, con el fin de ofrecer información relevante (Codina, 2011)

El análisis documental que se va a realizar a las bases y lineamientos de las selecciones deportivas, facilitado gracias al coordinador de selecciones, nos otorgara un aspecto teórico sobre lo que conlleva el desarrollo de las selecciones en la nueva gestión, ya que en este documento se plasman las

metas, objetivos y lo que se plantea desarrollar durante la gestión del 2016 al 2018, de esta forma obtener información que se pueda analizar desde los aspectos teóricos, con los recogidos mediante un nivel individual (entrevistas) y social (Grupo focal) , de esa forma profundizar en esos tres aspectos para generar una triangulación de datos.

3.6 Población y Muestra.

La población que se va a estudiar corresponde a actores interrelacionados con el Área de Selecciones Deportivas de la DAE de la UCSH, estos corresponden a:

- **Entrevista Coordinador de selecciones Deportivas:** Uno, (1) Coordinador del Área de Selecciones Deportivas.
- **Entrevista Técnicos Deportivos:** Cuatro (4) Un técnico deportivo de cada selección deportiva.
- **Grupo focal estudiantes seleccionados:** Diez, (10) Estudiantes seleccionados, uno de cada selección que se imparte en la UCSH.

-

Selecciones a considerar:

- Básquetbol Damas.
- Básquetbol Varones.
- Voleibol Damas.
- Voleibol Varones
- Fútbol varones
- Futbolito Damas
- Tenis de mesa Varones

- Tenis de mesa Damas

La muestra de estudiantes seleccionados, tomará en cuenta a la mayor cantidad de alumnos que ha experimentado el desarrollo de la gestión desde el comienzo 2016 o antes, hasta el año 2018.

Además de incluir a dos estudiantes seleccionados de cualquier deporte, que sean de primero año.

3.7 Descripción del universo físico- social

El universo a estudiar corresponde a un grupo de docentes que realizan un rol dentro de la gestión de la Dirección de Asuntos Estudiantiles en el Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, además de los estudiantes, que son parte de las selecciones deportivas que se imparten en la Universidad.

Todo será en un ambiente propiciado por los espacios de la UCSH, por ello será de una forma, conocido por los sujetos y de esa forma también generar más confianza y comodidad.

3.8 Criterios de Rigor de la investigación.

Para asegurar la credibilidad se optó por la realización de un proceso de triangulación de la información obtenida. La triangulación metodológica de validación es según Mucchielli, (1996) una estrategia de investigación a lo largo de la cual el investigador superpone y combina diversas técnicas de recogida de datos con el fin de compensar y complementar la una a la otra, permite igualmente verificar la justeza y estabilidad de los resultados producidos.

3.9 Validez de la Investigación.

Se utilizará una triangulación de técnicas para aumentar la confianza y validez en el análisis e interpretación de la información y esto se facilita con dos

instrumentos que se contrastan y que se utilizan para abordar una misma situación “la información producida por las diferentes técnicas respalda en parte los análisis e interpretaciones.” (Badilla,2006, p.49) se procedió a combinar técnicas utilizadas como fueron la entrevista a dos grupos que son, el coordinador de selecciones y los técnicos deportivos, además del grupo focal a los estudiantes seleccionados deportivos de la UCSH, finalmente se realiza el análisis a las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas para hacer, de esta forma, un análisis, de la teoría con la perspectiva de los actores.

La aplicación de estas técnicas permite la obtención de datos a nivel individual, social y teórico, complementándose al momento de interpretar y analizar la información. Se consideró primero la construcción colectiva del fenómeno para luego interpretar la expresión individual del mismo.

Desde esas diferentes perspectivas y técnicas, con los datos obtenidos, lograr una visión más abarcadora y profunda sobre la perspectiva de los actores sobre el desarrollo de las selecciones deportivas en la gestión del 2016-2018.

3.10 Presentación de Instrumento.

3.10.1 Entrevista Semi-estructurada. Técnicos deportivos.

Objetivos:

- Conocer la opinión de los técnicos deportivos de las selecciones deportivas. Sobre el desarrollo de estas, durante la gestión del 2016 hasta el 2018.
- Interpretar las perspectivas de los técnicos deportivos sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016 -2018.

Dimensiones	Categorías - Preguntas
	¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo integral de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?

Desarrollo integral de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Conoce sus deberes y derechos? ¿Qué opina sobre estos para el desarrollo de las selecciones?
	¿Desde su experiencia, se han realizado un seguimiento y continuidad a los estudiantes seleccionados que presentan dificultad, en el ámbito académico? ¿Qué aspectos cree que se deben considerar o mejorar? ¿Por qué?
	¿Desde su experiencia, considera que se han generado espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectando al estudiante seleccionado, para brindarles apoyo?
	¿Considera de impacto positivo o negativo el desarrollo integral de las selecciones deportivas desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Por qué?
Desarrollo del vínculo social de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo de Vínculo social de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?
	¿Siente que se ha desarrollado de forma positiva y efectiva las alianzas con otras instituciones educacionales, como, clínicas deportivas, ex alumnos que trabajen en otros establecimientos? ¿Qué se puede mejorar?
	Desde su experiencia ¿De qué impacto, positivo o negativo, determina el trabajo realizado con los socios estratégicos, expuestos en el proyecto, tales como, Kinesiología, Psicología y vinculación con el medio? ¿Por qué?
Desarrollo de recursos y promoción de las selecciones	¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo de recurso y promoción de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?
	¿Ha notado mejoras en los recursos asignados a las selecciones deportivas, tanto en indumentarias y materiales deportivos? ¿Cuáles? ¿Consideran que aportan de forma positiva o negativa para el desarrollo de selecciones? ¿Por qué?

deportivas del 2016 al 2018	¿Cómo considera la implementación de recursos digitales, como la página oficial de las selecciones, para la promoción de estas? ¿Qué falta?
	¿Siente que están establecidos por igual los recursos económicos para todas las selecciones? ¿Por qué?
Desarrollo y potenciación deportiva de las selecciones del 2016 al 2018	¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo de potenciación de las selecciones deportivas que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?
	¿Qué opina de las becas asignadas a los estudiantes seleccionados, y cuáles son los procedimientos para asignarlas? ¿Qué aspectos positivos y negativos puede resaltar de las asignaciones de becas?
	¿Considera que el deporte semilla apoya el desarrollo de las selecciones y a la potenciación de estas? ¿Por qué?
	Según tu experiencia ¿Qué aspectos de la potenciación deportiva, durante la gestión del 2016 al 2018, deben ser considerados positivos y negativos? ¿Por qué?
Desarrollo de ajuste estructural de la gestión de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tiene conocimiento sobre el desarrollo estructural de la gestión de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?
	¿Tiene conocimiento sobre las bases y lineamientos del área de selecciones deportivas? ¿Piensa que se desarrollaron de forma positiva lo que se plantea en el proyecto? ¿Por qué?
	¿Qué opina del desarrollo de las líneas de acción, la estructura se orientó en base a los lineamientos?
	Desde su experiencia ¿qué aspectos se pueden mejorar sobre la gestión que realiza el coordinador de selecciones para el desarrollo de estas? Técnicos deportivos
	¿Se desarrollaron herramientas que facilitarían su labor de técnico deportivo? ¿Cómo cuáles? ¿Qué impacto generaron en el desarrollo de las selecciones?

	¿Qué expectativas tiene para el desarrollo de las selecciones deportivas para el año 2019 en relación a la gestión actual (2018)? ¿Por qué?
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.10.2 Entrevista Semi-estructurada. Coordinador de selecciones.

Objetivos:

- Conocer la opinión del coordinador de las selecciones deportivas. Sobre el desarrollo de estas, durante la gestión del 2016 hasta el 2018.
- Interpretar las perspectivas del coordinador de selecciones sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016 -2018.

Dimensiones	Categorías
Desarrollo integral de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	El proyecto habla de desarrollo integral, ¿qué se busca en los estudiantes seleccionados y cómo se aplica?
	¿Cómo evalúa la implementación del proceso relacionado con el desarrollo integral?
	¿Desde su experiencia, se han realizado un seguimiento y continuidad a los estudiantes seleccionados que presentan dificultad, en el ámbito académico? ¿Qué aspectos cree que se deben considerar o mejorar? ¿Por qué?
	¿cómo considera usted el impacto en los estudiantes seleccionados este nuevo enfoque en las selecciones relacionado con el desarrollo integral?, lo ve positivo o negativo
Desarrollo del vínculo social de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Cuál es la estrategia que se utiliza para que las selecciones puedan desarrollar vinculación con el medio?
	¿Qué alianzas estratégicas se han realizado para promover os objetivos propuestos?
	¿Cómo se ha desarrollado la promoción de las selecciones?

Desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	En cuanto a los recursos a las selecciones, ¿considera que han mejorado?
	¿Los recursos se destinan proporcionalmente a cada selección?
Desarrollo y potenciación deportiva de las selecciones del 2016 al 2018	¿Cómo ha sido el fortalecimiento de las selecciones deportivas en este periodo?
	¿Qué visión tiene de las becas deportivas, cuál es el proceso y cuáles son los aspectos positivos y negativos que ve en ellas?
	¿Considera que el deporte semilla apoya el desarrollo de las selecciones y a la potenciación de estas? ¿Por qué?
Desarrollo de ajuste estructural de la gestión de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Cuál fue la necesidad de presentar un proyecto para el área de selecciones y este como fue socializado con los estudiantes seleccionados, técnicos deportivos y comunidad universitaria?
	¿Qué procesos se generaron en este ajuste estructural de selecciones?
	¿Qué expectativas tiene para el desarrollo de las selecciones deportivas para el año 2019 en relación a la gestión actual (2018)? ¿Por qué?

3.10.3 Grupo Focal. Estudiantes seleccionados deportivos.

Objetivos:

- Conocer la opinión de los estudiantes seleccionados de la Universidad Católica Silva Henríquez, sobre el desarrollo de las selecciones deportivas, durante la gestión del 2016 hasta el 2018.
- Interpretar las perspectivas de los estudiantes seleccionados sobre el desarrollo de las selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez en la gestión del 2016 -2018.

Dimensiones	Categorías - Preguntas
Desarrollo integral de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tienen conocimiento sobre el desarrollo integral de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según sus conocimientos?
	¿Conocen sus deberes y derechos? ¿Qué opinan sobre estos para el desarrollo de las selecciones?
	¿Consideran que se ha realizado un seguimiento y continuidad a ustedes como calidad de estudiantes seleccionados deportivos, que pueden presentar alguna dificultad en el ámbito académico? ¿Qué aspectos quedan por considerar? ¿Por qué?
	Desde sus experiencias, ¿consideran que se han generado espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectándolos a nivel personal y deportivo, para brindarles apoyo?
Desarrollo del vínculo social de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tienen Conocimiento sobre el desarrollo de vínculo social de las selecciones que se ha implementado desde la gestión del 2016 al 2018? ¿Qué es según su conocimiento?
	¿Sienten que se han desarrollado alianzas estratégicas para promover los objetivos propuestos en esta línea?
	¿Qué opinan sobre el acercamiento con otras carreras como psicología y Kinesiología ¿Por qué?
Desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tienen conocimiento sobre el proceso e implementación de mejoras en la promoción de las selecciones deportivas? ¿Cuáles?
	¿Qué opinan de la implementación durante el proceso de gestión, durante el 2016 al 2018?
	¿Han notado mejoras en los recursos asignados a las selecciones deportivas, tanto en indumentarias y materiales deportivos?
	¿Sienten que los recursos se destinan proporcionalmente a su disciplina dentro de las selecciones? ¿Por qué?
	¿Tienen conocimiento sobre el desarrollo y potenciación deportiva desde la gestión del 2016 al 2018?

Desarrollo y potenciación deportiva de las selecciones del 2016 al 2018	¿Qué opinan de las becas asignadas a ustedes como estudiantes seleccionados, cumplen el objetivo de beneficiar a los deportistas y que aspectos negativos y positivos puede resaltar de las asignaciones de becas?
	¿Consideran que el taller semilla cumple al desarrollo de las selecciones y a la potenciación de estas? ¿Por qué?
Desarrollo de ajuste estructural de la gestión de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	¿Tienen conocimiento del desarrollo estructural que se ha implementado en las selecciones desde el 2016 al 2018?
	¿Se desarrollaron aspectos que facilitaron su labor de estudiante seleccionado, y que impacto generaron en el desarrollo de las selecciones?
	¿Quiénes son los responsables de su desconocimiento sobre los temas que se han desarrollado en esta entrevista?
	¿Qué expectativas tiene para el desarrollo de las selecciones deportivas para el desarrollo de las selecciones deportivas, para el año 2019, en relación con la gestión actual? ¿Por qué?

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE

RESULTADOS

4.1 Método de análisis de información:

“Todos los investigadores desarrollan sus propios modos de analizar los datos cualitativos” (Taylor y Bogdan, 1987, p.159)

El análisis de datos realizado en la investigación es abordado desde una perspectiva cualitativa, es decir, se trabaja a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer los significados más relevantes en relación al tema investigado. En primera instancia se va a hacer un análisis individual de las entrevistas a los técnicos deportivos, coordinador de selecciones y del grupo focal a los estudiantes seleccionados, de esta forma entregar un primer análisis sobre la visión de cada grupo, esto según la dimensión y las categorías de las entrevistas.

Luego tomaremos los tres primeros análisis individuales para hacer un análisis total entre las dos entrevistas y el grupo focal, según las dimensiones y las categorías de dichas entrevistas.

Finalmente, para otorgar los resultados de la triangulación de datos de las entrevistas, Grupo Focal y el análisis de las Bases y Lineamientos, se realizará el análisis global que incluye los análisis de las entrevistas, grupo focal en relación con los aspectos teóricos de las Bases y Lineamientos y de esta forma presentar los resultados de impacto positivo o negativo del desarrollo de las selecciones deportivas, durante la gestión del 2016 al 2018.

Los análisis están hechos en función de las bases y lineamientos del área de selecciones deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, que busca en sus estudiantes seleccionados de cada disciplina deportiva el desarrollo integral, deportivo, académico y personal como base de este proyecto. Basándose esta investigación en cinco dimensiones para saber los aspectos positivos y negativos de esta gestión, las dimensiones y categorías son:

Dimensiones	Categorías
Desarrollo integral de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	Conocimiento sobre el desarrollo integral de las selecciones.
	Conocimiento de deberes y derechos para el desarrollo de las selecciones.
	Seguimiento y continuidad a los estudiantes seleccionados.
	Generación de espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectando al estudiante seleccionado.
	Impacto positivo o negativo del desarrollo integral de las selecciones deportivas.
Desarrollo del vínculo social de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	Conocimiento sobre el desarrollo de Vínculo social de las selecciones.
	Desarrollo positivo y efectivo de alianzas estratégicas.
	Trabajo realizado con los socios estratégicos, Kinesiología, Psicología y vinculación con el medio.
Desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	Conocimiento sobre el desarrollo de recurso y promoción de las selecciones.
	Recursos asignados a las selecciones deportivas, tanto en indumentarias y materiales deportivos.
	Implementación de recursos digitales.
	Establecimiento igualitario de recursos económicos para todas las selecciones.
Desarrollo y potenciación deportiva de las selecciones del 2016 al 2018	Conocimiento sobre el desarrollo de potenciación de las selecciones deportivas.
	Asignación de becas a los estudiantes seleccionados.
	Desarrollo y potenciación de las selecciones a través del taller semilla.
	Aspectos de la potenciación deportiva.
	Conocimiento sobre el desarrollo estructural de la gestión de las selecciones.
	Conocimiento sobre las bases y lineamientos del área de selecciones deportivas.

Desarrollo de ajuste estructural de la gestión de las selecciones deportivas del 2016 al 2018	Líneas de acción y su desarrollo en base a la estructura de los lineamientos.
	Aspectos de mejorar sobre la gestión que realiza el coordinador de selecciones.
	Desarrollo de herramientas para facilitar la labor de técnico deportivo.
	Expectativas para el desarrollo de las selecciones deportivas para el año 2019

Fuente: Elaboración Propia, información bases y lineamientos de las selecciones Zeballos, (2015)

4.2 Análisis individual de entrevista a Técnicos Deportivos.

Dimensión desarrollo integral de las selecciones deportivas 2016- 2018.

1- Conocimiento sobre el desarrollo integral de las selecciones.

El desarrollo integral del Área de Selecciones Deportivas se ha llevado a cabo a través de diversas maneras y actividades para reforzar el desarrollo tanto en lo personal, social, profesional y deportivo de cada estudiante integrante del área de selecciones deportivas, como pretemporadas, viajar a campeonatos fuera de Santiago, son actividades de las cual participan todas las selecciones de la universidad, donde al estudiante seleccionado se le refuerzan todas aquellas habilidades blandas inculcándole siempre que lo valórico esta sobre lo deportivo, incentivando al juego limpio y respeto por los demás.

Fragmento 1, entrevista 1
<i>...es por ejemplo ir a jugar fuera de Santiago, donde como grupo se han integrado mucho más...</i>
Fragmento 2, entrevista 2
<i>...abarcas ámbitos más amplios que el deportivo, eeh tratando de entregar más herramientas sobre todo más habilidades blandas...</i>
Fragmento 3, entrevista 3
<i>...busca formar al alumno y a la alumna, dentro de toda la, las dimensiones que implican, eem, su desarrollo tanto profesional como personal...</i>
Fragmento 4, entrevista 4

...empezamos a trabajar todo lo que es la transversalidad, ya sea en lo deportivo como en la formación personal, y en la formación educativa de los deportistas...

2- Conocimiento de deberes y derechos para el desarrollo de las selecciones.

Desde el momento que firmaron su contrato como técnicos deportivos de cada selección, se les entrega un manual dándole a conocer sus deberes y sus derechos, ya que como miembros importantes del Área de Selecciones Deportivas, son los que transmiten e inculcan los valores que este proyecto quiere transmitir hacia sus estudiantes seleccionados, por lo tanto es importante conocer los deberes y derechos de cada uno para saber cómo actuar ante diversas situaciones que se presentan, como formar el equipo de competencia o acompañar al estudiante seleccionado en todo momento en caso de lesión, y ocupar el deporte como herramienta principal de la formación profesional y personal de cada estudiante seleccionado.

Fragmento 5, entrevista 1
<i>Bueno, viendo el protocolo de la universidad, eeem, tengo bien claro que hay cosas que se pueden hacer y que no se debe hacer...</i>
Fragmento 6, entrevista 2
<i>...sobre los deberes y derechos eeh se nos entrega un documento donde están todas esas cosas.</i>
Fragmento 7, entrevista 3
<i>Si, conozco mis deberes y derechos, y opino que es algo eeeh, creo que es el piso mínimo que, que nosotros tenemos que exigir...</i>
Fragmento 8, entrevista 4
<i>Si, conozco los deberes y derechos, eee porque aquí en la universidad se entrega un manual cuando te hacen un contrato de tus deberes y tus derechos...</i>

3- Seguimiento y continuidad a los seleccionados deportivos.

En este proceso cada técnico deportivo del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez, tienen como obligación realizar entrevistas y hacer un seguimiento académico de todos sus estudiantes

seleccionados durante el año, preocupándose del tema de rendimiento académico antes que el deportivo, siempre incentivando y recordando que están primeros los estudios y luego la selección, por lo tanto cuando los alumnos tienen bajas calificaciones, los profesores actúan de manera inmediata exigiendo a sus estudiantes seleccionados que se dediquen a estudiar, dando la facilidad de que este pueda faltar a sus horas de entrenamiento para ocuparlas en horas de estudio o en caso extremo que se dedique solamente a estudiar hasta que el suba sus notas.

Fragmento 9, entrevista 1
<i>...bueno nosotros, bueno voy a hablar por mí, si le hacemos un seguimiento en ver sus calificaciones, eeh incluso le hacemos entrevista...</i>
Fragmento 10, entrevista 2
<i>Si se ha hecho seguimiento, sobre todo en este último periodo, nosotros como entrenadores estamos obligados a hacer entrevistas durante el año...</i>
Fragmento 11, entrevista 3
<i>Hemos realizado un seguimiento, creo que la continuidad no ha sido la que esperábamos...</i>
Fragmento 12, entrevista 4
<i>...yo hago siempre entrevistas, primero hago una entrevista y según la entrevista voy haciendo un seguimiento, eee dependiendo de dos semanas plazo se va citando al deportista que tiene problemas en los estudios...</i>

También hay factores influyentes en esta categoría que hacen que su objetivo no se cumpla a cabalidad como el compromiso de algunos estudiantes seleccionados cuando se le cita a las entrevistas, la comunicación y el poco compromiso de las distintas escuelas educativas de la universidad, ya que no existe el apoyo con el desarrollo deportivo de sus estudiantes, cuando ellos son una parte importante de la universidad siendo la cara visible que los representa en las diferentes competencias a nivel universitario.

Fragmento 13, entrevista 1
<i>...porque hay algunos que son un poco irresponsables y no van a la cita...</i>
Fragmento 14, entrevista 2
<i>...sobre el tema académico yo creo que ahí nosotros debiésemos tener un poco más de injerencia y los alumnos debiesen tener un poco más de libertad...</i>
Fragmento 15, entrevista 3

...hay que mejorar un poco la mmm, la comunicación con las distintas escuelas porque cuando nosotros de repente revisamos la, las notas, nos encontramos con que hay tres evaluaciones hechas y las notas todavía no están en él, en el, en el sistema...

Fragmento 16, entrevista 4

...los deportistas tienen cierta, cierta forma de, de trabajo porque al final ellos, ellos ocupan tiempo de estudio para poder entrenar y para poder representar a la universidad, e creo que, en las políticas de la universidad, ee en ese aspecto están carentes de ayuda hacia estos deportistas.

4- Generación de espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectando al estudiante seleccionado.

En el Área de Selecciones Deportivas se generan instancias donde los Técnicos Deportivos y el Coordinador de esta área tienen el tiempo y el interés que sus Estudiantes Seleccionados necesitan frente a los diversos problemas y dificultades que estos presentan, entregando apoyo y tratando de ayudar lo más posible en el área que lo necesiten, generando una cercanía importante entre Estudiantes Seleccionados, Técnicos Deportivos y Coordinador del Área de Selecciones Deportivas, siendo esto parte de la transversalidad de este proyecto.

Fragmento 17, entrevista 1

... se ha hecho aquí con algunos alumnos po de ver algún tratamiento psicológico a veces tiene muchos problemas personales...y aquí están los instrumentos y se ha ayudado alumnos al menos aquí.

Fragmento 18, entrevista 2

...sí, bueno en las mismas entrevistas se ha, se ha hecho súper notorio eso, y aparte de eso se complementa con el apoyo de la asistente social que hay en DAE...

Fragmento 19, entrevista 3

Sí, yo considero que en ese aspecto el trabajo está muy bien hecho, eeee, el coordinador se da el tiempo y busca las instancias para conversar con los alumnos...

Fragmento 20, entrevista 4

...sí, se ha creado el espacio, sí, sí, de todas maneras, y eso es parte de la transversalidad...

5- Impacto positivo o negativo del desarrollo integral de las selecciones deportivas

En el desarrollo integral de las selecciones deportivas de manera paulatina se ha ido logrando formar una base, cohesionando a todos sus integrantes, desde el Coordinador, Técnicos Deportivos y Estudiantes Seleccionados para poder lograr lo que se quiere en esta dimensión a través de charlas, clínicas deportivas, dejando de lado los resultados y logros deportivos para darle más énfasis e importancia al área formativa y desarrollo integral de cada estudiante seleccionado, herramientas que les han servido para la competencia.

Fragmento 21, entrevista 1
<i>...tenemos hartas clínicas por hacer, hemos hecho charlas...</i>
Fragmento 22, entrevista 2
<i>...nos restamos un poco la presión de obtener resultados para darle una, una mayor importancia al área formativa...</i>
Fragmento 23, entrevista 3
<i>...creo que de a poco hemos ido logrando y también hemos eeem, hemos logrado, ee, armar un poquito de cimientos...</i>
Fragmento 24, entrevista 4
<i>...sino que más bien hay, hay más interacción entre los deportistas y los mismos profesores porque antes de este proyecto era, era cada uno por su lado...</i>

Dimensión desarrollo de Vínculo social de las selecciones 2016-2018

6- Conocimiento sobre el desarrollo de Vínculo social de las selecciones.

Se tiene conocimiento de lo que es desarrollo del vínculo social, donde a través del desarrollo integral y formativo se entregan herramientas, generando instancias sociales tanto internas como externas a la universidad realizando actividades como clínicas deportivas, pretemporadas, visitas a colegios principalmente de perfil salesiano, apoyado siempre por los técnicos deportivos para generar ese vínculo de estudiantes seleccionados con el entorno social.

Fragmento 25, entrevista 1
<i>...yo encuentro que no tenemos un acercamiento con la población universitaria, todos no saben que un alumno es seleccionado...</i>
Fragmento 26, entrevista 2
<i>...en este tema formativo tratar de entregar más herramientas, hacer clínicas, charlas eeh, por ahí participamos en una actividad en la cárcel, hemos estado en contacto con el SENAME...</i>
Fragmento 27, entrevista 3
<i>...considero que, que estamos haciendo actividades para generar eeeeeemmm, un vínculo social desde las selecciones hacia afuera.</i>
Fragmento 28, entrevista 4
<i>...se hace un, una actividad la cual se entrena con todos los deportistas de todos los deportes, y ahí estamos todos los profesores...</i>

7- Desarrollo positivo y efectivo de alianzas estratégicas.

Se han realizado pocas actividades en donde las selecciones deportivas den a conocer su deporte, donde los técnicos deportivos recalcan que de lo poco que se ha hecho han sido experiencias buenas y enriquecedoras, tanto para ellos, como para los estudiantes seleccionados y su entorno social, se está al debe, motivo por el cual para ellos se debe reforzar y replicar esas instancias más veces durante el año ya que existen muchos contactos para poder llevarlas a cabo.

Fragmento 29, entrevista 1
<i>...nuestra selección ha realizado varias clínicas, desde que estoy yo unos ocho mínimos, y creo que es positivo para los alumnos, para los seleccionados, porque ven otra realidad...</i>
Fragmento 30, entrevista 2
<i>...las alianzas están, yo creo que falta llevarlas a cabo nomas, porque están las clínicas hechas, los contactos con las charlas están hechos, pero por uno u otro motivo las vamos pateando y de pronto no las hacemos...</i>
Fragmento 31, entrevista 3
<i>...considero que faltan más instancias durante el año, las clínicas que hemos hecho no han sido la, las suficientes para lo que podríamos hacer con un año entero de trabajo.</i>
Fragmento 32, entrevista 4
<i>Si, mira lamentablemente este año hicimos solamente una clínica deportiva, en la cual estuve a cargo yo de todos los alumnos...</i>

8- Trabajo realizado con los socios estratégicos, Kinesiología, Psicología y vinculación con el medio.

Los acercamientos que se han realizado con los socios estratégicos como kinesiología y psicología han sido pocas y nulas, donde los técnicos deportivos recalcan que las intervenciones fueron buenas, el problema es que no hay un trabajo continuo durante el año que potencie y beneficie realmente a los estudiantes seleccionados, siendo que ambas carreras también se verían beneficiadas al tener practicantes en las selecciones deportivas, en cuanto a vinculación con el medio, las actividades que se han realizado son a fin de año en donde se organizan encuentros deportivos con ex estudiantes que formaron parte alguna vez de las selecciones de la universidad.

Fragmento 33, entrevista 1
<i>...mira hemos tenido, un acercamiento solamente con kinesiología, que hizo una toma de gracia, de resistencia, pero lo lamentable que a mí personalmente nunca me llegaron los resultados...</i>
Fragmento 34, entrevista 2
<i>...han sido buenas las experiencias con Kinesiología, pero han sido como eeh muy, son actividades muy puntuales como que no logramos hilarlas para mantenerlas en un periodo más o menos largo, con psicología no tengo conocimiento de que se haya hecho algo y con la vinculación con el medio tampoco.</i>
Fragmento 35, entrevista 3
<i>...considero que la escuela de kinesiología nos podría aportar mucho si pudiéramos tener practicantes de kinesiología...</i>
Fragmento 36, entrevista 4
<i>...vinculación con el medio se ha trabajado un poquito más con todo esto de, de hacer estos campeonatos que hacemos a fines de año de ex alumnos...</i>

Dimensión desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

9- Conocimiento sobre el desarrollo de recurso y promoción de las selecciones.

Los recursos materiales que tiene cada selección deportiva son bastante buenos, se renovó la indumentaria de competición de cada selección, además

de entregarle a cada estudiante seleccionado y técnico deportivo un polerón de uso exclusivo de las selecciones con su nuevo logo de selecciones deportivas, dándole una identidad al estudiante seleccionado con la universidad, se les entrego un bolso deportivo con las mismas características de logotipo que el polerón además de las fotografías realizadas a las selecciones y subidas a la página web de esta misma área haciendo mucho más visibles a sus estudiantes seleccionados dentro de estas, cosa que antes no existía.

Fragmento 37, entrevista 1
<i>...hemos progresado en la indumentaria de vestimenta, por ejemplo: camisetas, pantalón, polerón, pero creo que falta más para ser selección de universidad...</i>
Fragmento 38, entrevista 2
<i>...nos han entregado bolsos, polerones, nos han sacado fotografías, tenemos nuestro espacio en el portal, en el sitio web, entonces yo creo que en ese tema estamos mucho más inserto, nos hemos hecho más visibles en estos últimos dos años.</i>
Fragmento 39, entrevista 3
<i>...tengo conocimiento, hemos utilizado recursos económicos por ejemplo cada dos años para cambio del material, la implementación deportiva, ee, este año se creó la marca selecciones deportivas de la universidad...</i>
Fragmento 40, entrevista 4
<i>...si igual se ha, se ha hecho algo pero creo que debería ser más significativo, desde el momento en que ponte tu nosotros deberíamos tener más clínicas...</i>

10-Recursos asignados a las selecciones deportivas, tanto en indumentarias y materiales deportivos.

Se cree que los recursos siguen siendo los mismos, pero se ha notado las mejoras en los recursos asignados a las selecciones deportivas, se entregaron polerones representativos de la universidad, se entregó indumentaria nueva, bolsos, material de entrenamiento según las necesidades de cada selección deportiva, cosas que antes no tenían.

Fragmento 41, entrevista 1
<i>...polerón antes no tenían, y desde que llegue yo, eeh, equipo nuevo no tenían, positivo...</i>
Fragmento 42, entrevista 2
<i>Si, hoy día tenemos balones de primer nivel, lo que no había pasado nunca desde que estoy acá, eeh tenemos dos uniformes, se nos ha, en algún minuto se nos pasaron eeh ropas para entrenar, tenemos polerones para diferenciarnos del resto, tenemos bolsos, tenemos, y este año se terminó e con compra de materiales súper importantes...</i>
Fragmento 43, entrevista 3
<i>...siento que los recursos siguen siendo los mismos ee no es que sean muchos o pocos recursos...</i>
Fragmento 44, entrevista 4
<i>...se nos compra materiales, para el buen desarrollo de la actividad, a cada una de las selecciones, se compra eeee, equipamiento, camiseta todo aquello, eeem polerones representativo de las selecciones, eee, bolsos de viaje...</i>

11-Implementación de recursos digitales.

La página del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez cumple la función de dar a conocer de manera interna y externa esta área, sus selecciones y cada integrante que la compone ya que al entrar a la tecnología y directamente a la página oficial de la universidad se hace un poco más visible, motivo por el cual se debiera tener esta página más actualizada, con mucha más información de las selecciones y darle una mayor difusión.

Fragmento 45, entrevista 1
<i>... ¿La página web dices tú?, no, encuentro que esta mala po, ósea no se ha hecho nada que, ósea yo he entrado y no tiene nada, ósea se pusieron la foto de los alumnos incluso yo tengo alumnos que no deberían estar ahí y no están en la selección...</i>
Fragmento 46, entrevista 2
<i>Estamos recién comenzando con, con la implementación de la página, falta mantenerla actualizada, ee, fue como que, no sé, están las nóminas, están los estudiantes, pero falta actualizarlo, poder tener mayor, más información...</i>
Fragmento 47, entrevista 3
<i>Le falta más difusión, le falta actualización, le falta creo que entregar más información, la competencia no es solamente eeee, los resultados, eee, creo que debiésemos estar en la página de inicio de la universidad porque es ahí donde todos entran...</i>

Fragmento 48, entrevista 4

<i>...ya salimos de la caverna entonces ya entramos a la tecnología directamente, la página, yo creo logro a cabalidad su función, su objetivo...</i>

12- Establecimiento igualitario de recursos económicos para todas las selecciones.

Los recursos que se les han entregado a las distintas selecciones, más que ser igualitario ha sido equitativo, de manera que los técnicos deportivos presentan sus necesidades y la entrega de recursos se va repartiendo según esas necesidades alternándose cada año, por lo tanto, cada selección está en igualdad de condiciones para poder desarrollarse y competir de manera óptima.

Fragmento 49, entrevista 1

<i>...no he visto a mis otros colegas, como están los recursos de ellos, si están mejores que los míos, no, no he tenido esa observación profunda y más detalla, no sabría decir, mentiría si te digo algo...</i>

Fragmento 50, entrevista 2

<i>...no sé si se ha establecido como, de manera igualitaria, pero cada profesor ha presentado sus necesidades y se han cumplido...</i>

Fragmento 51, entrevista 3

<i>...todos los equipos tenemos nuestra implementación, tenemos los lugares físicos para trabajar de forma, no de forma, están bien implementados, por lo tanto, creo que todas las selecciones están en igualdad de condiciones para competir.</i>

Fragmento 52, entrevista 4

<i>...se les ha ido comprando materiales de acuerdo a las necesidades que van teniendo las distintas selecciones...</i>

Dimensión de desarrollo y potenciación de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

13-Conocimiento sobre el desarrollo de potenciación de las selecciones deportivas.

Sobre el desarrollo de la potenciación de las selecciones deportivas se tiene el conocimiento que para potenciarlas existe un taller semilla, que busca nuevos talentos o trabajar talentos deportivos. Además, se les hace entrega

de una beca de rebaja de un porcentaje importante del arancel a los estudiantes seleccionados que más destaquen dentro de las selecciones, se considera además que para obtener estudiantes seleccionados de un alto nivel deportivo las becas debiesen ser de un porcentaje más elevado.

Fragmento 53, entrevista 1
<i>Bueno, cuando yo llegue, para potenciar a las selecciones, antes le daban 30% de beca, ahora ya les dan un 50% y con eso uno puede potenciar las selecciones...</i>
Fragmento 54, entrevista 2
<i>...el tema de los talleres, como una herramienta que se incluyó para poder potenciar las selecciones, buscar otros tipos de talento o trabajar talentos deportivos...</i>
Fragmento 55, entrevista 3
<i>...la forma más directa que tenemos para potenciarlos es la entrega de becas deportivas...</i>
Fragmento 56, entrevista 4
<i>Si, la entrega de becas, por ejemplo, el 50% igual ayuda un poco al, a la potenciación...</i>

14-Asignación de becas a los estudiantes seleccionados.

La entrega de becas es súper buena, ya que antes no se daba, luego se cambió la manera de entregar las becas, ya que cualquiera podía entrar y obtener beca, ahora no, hay un proceso selectivo donde cada técnico deportivo ve las condiciones deportivas del estudiante que quiere optar a la beca, luego se le realiza una entrevista y si aprueba se le asigna la beca, proceso que se ha visto afectado por el SUA (Sistema Único de Admisión), además los Técnicos Deportivos también pueden proponer becas, de esta manera algunos estudiantes seleccionados se sienten apoyados por parte de la universidad, generando mayor compromiso de parte de este en la asistencia a entrenar y a competir.

Fragmento 57, entrevista 1
<i>Bueno lo positivo es que dan beca, que antes no se daba...para dar la beca uno, yo le hago la evaluación, veo como está técnicamente, si tiene sus condiciones y después el alumno entra a la universidad, y una vez que está dentro recién puede optar a la beca...</i>
Fragmento 58, entrevista 2

<i>...hoy día nosotros tenemos una, un periodo de prueba en el cual podemos evaluar a los postulantes...</i>
Fragmento 59, entrevista 3
<i>...el porcentaje de asignación que se recibe podría ser mucho mayor, eeeee, los procedimientos para asignarlas son determinar una fecha en específico a principio de semestre, para realizar pruebas tanto técnicas como tácticas y físicas...</i>
Fragmento 60, entrevista 4
<i>...el deportista se sienta apoyado por la universidad, porque al final es un gran apoyo que entrega a la universidad, eem el proceso, claro que lo conozco, yo tengo que entrevistar al deportista, yo tengo que enviar un informe al coordinador...</i>

15-Desarrollo y potenciación de las selecciones a través del deporte semilla.

La finalidad de los talleres semilla que se realizan en la Universidad Católica Silva Henríquez es que los estudiantes puedan practicar y aprender los deportes que se promueven dentro de esta, intentando trabajar y obtener algún talento deportivo, claramente se han visto mejorías deportivas en los estudiantes que integran estos talleres semillas, mejorías que los han llevado a subir un peldaño más e integrar las selecciones deportivas de la universidad, siendo estos un aporte, pero aún no se ha conseguido que potencien la selección.

Fragmento 61, entrevista 1
<i>...sí, si de todas maneras, al menos yo he sacado algunos alumnos en semillero, y que han progresado bastante...</i>
Fragmento 62, entrevista 2
<i>Si, de hecho, hoy día nosotros tenemos cinco jugadores que vienen del taller semilla, de los cinco por lo menos dos están ya jugando de manera regular...</i>
Fragmento 63, entrevista 3
<i>Considero que no aportan mucho, porque eee, la finalidad del taller semilla es enseñar un deporte eee, son, bueno es enseñar uno de los deportes que nosotros practicamos acá en la universidad, pero para la alta competencia no basta con enseñarle a una persona dos, tres años a jugar cierto deporte...</i>
Fragmento 64, entrevista 4
<i>Si, de todas maneras, de hecho, en el tenis de mesa mismo, hoy día tengo un hombre y una mujer que empezaron en el taller y ya saltaron a la selección...</i>

16-Aspectos de la potenciación deportiva.

El desarrollo de la potenciación, como el taller semilla, que va potenciando al estudiante y además sirve como medio de promoción de las selecciones, además de ser aportes una vez que suben a estas. La entrega de becas donde los técnicos deportivos son los encargados de aprobar a los estudiantes para que se las asignen o ellos proponer a algún estudiante seleccionado destacado que se la merece. Otros aspectos son el tema del SUA que impide asignar becas sin requisito de puntaje, y elevar el porcentaje de asignación de becas para poder traer deportistas destacados y subir el nivel de las selecciones deportivas.

Fragmento 65, entrevista 1
<i>...bueno yo creo que, en base a esto es más positivo que negativo ah, porque encuentro que todo lo que suma es positivo...</i>
Fragmento 66, entrevista 2
<i>bueno positivo es que nosotros damos el visto bueno al tema becas y proponemos también a estudiantes que ya están dentro de la institución a una rebaja de arancel y negativo el tema del SUA...</i>
Fragmento 67, entrevista 3
<i>...considero un aspecto positivo primero que tengamos beca, hay universidades que no presentan becas eee, así como también es negativo el porcentaje de asignación que tienen...</i>
Fragmento 68, entrevista 4
<i>...positivo la entrega de becas, positivo, eeem, los talleres de todas maneras, e negativo que no haya una beca 100% para poder traer un deportista de nivel nacional...</i>

Dimensión de desarrollo de ajuste Estructural de las selecciones 2016 – 2018.

17-Conocimiento sobre el desarrollo estructural de la gestión de las selecciones

El desarrollo estructural del Área de Selecciones Deportivas se ha visto reflejado en que los técnicos deportivos se les hace contrato y de esta manera poder hacer el seguimiento correspondiente cada año a los estudiantes seleccionados que van viviendo este proceso y así se pueda cumplir con la

finalidad de este proyecto de formar personas en los ámbitos deportivos, sociales e integrales de manera planificada.

Fragmento 69, entrevista 1
<i>bueno de la parte estructural de la selección, eeh han cambiado varias cosas ya, por ejemplo, el seguimiento a los alumnos, eeeh, entrevistas, charlas técnicas, no solamente de mis personas, sino que traerles alguien que les diga algo, eeh la parte física...</i>
Fragmento 70, entrevista 2
<i>...tiene que ver con el tema de nuestros contratos, que hoy día no solo, que pasamos de tener contrato de ocho meses a tener contrato de planta con media jornada...</i>
Fragmento 71, entrevista 3
<i>...no tengo mucho conocimiento en relación al desarrollo estructural.</i>
Fragmento 72, entrevista 4
<i>...la transversalidad, y la integralidad, se trabajan, ee, que más puede ser haber, creo que esas son como las cosas más importantes, em, si, las consistencias con los entrenamientos, buenos entrenamientos, planificados...</i>

18-Conocimiento sobre las bases y lineamientos del área de selecciones deportivas.

Las bases y lineamientos van orientadas al desarrollo integral de los estudiantes seleccionados siendo el deporte una herramienta para poder inculcar esos valores, formando buenas personas, buenos profesionales, buenos deportistas que puedan ser sociables con su entorno y se genere un sentido de pertenencia con la universidad, a través de las políticas de este proyecto que son el camino a seguir para poder lograr lo que se quiere.

Fragmento 73, entrevista 1
<i>...lo que está pidiendo la universidad acá lo que nos dicen, no es resultado, a que me refiero, que primero está mostrando los valores, que las personas, eeeh tengan valores, se formen buenas personas, buenos profesionales y a la vez buenos deportistas...</i>
Fragmento 74, entrevista 2
<i>...Quizá hay puntos que aún están al debe, pero, si se ha implementado un, tenemos una especie de política, un camino a seguir.</i>
Fragmento 75, entrevista 3
<i>Sí, tengo conocimiento de las bases y lineamientos, eee está claro que apuntamos a un desarrollo integral de, de ambos, bueno de todas las selecciones en post de la competencia al largo plazo...</i>

Fragmento 76, entrevista 4

<i>...primero la integralidad, ósea es el, es el, es el eje principal, de este proyecto que nosotros iniciamos, ee creo que todo parte de ahí...</i>

19-Líneas de acción y su desarrollo en base a la estructura de los lineamientos.

En el Área de Selecciones Deportivas se trabaja en base a estas líneas de acción, en base a estas mismas se organiza, se planifica y se realizan actividades que van más allá de obtener resultados deportivos, siempre manteniendo el foco del desarrollo profesional e integral de los estudiantes seleccionados, generando interacción y confianza entre estudiantes seleccionados y técnicos deportivos de todos los deportes, proceso que se puede ver afectado por marchas, tomas o paros estudiantiles.

Fragmento 77, entrevista 1

<i>Bueno en relación a eso, mira eeh creo que a veces se hace toda una organización, se plantean objetivos, lo que queremos lograr en un tiempo en otro...</i>

Fragmento 78, entrevista 2

<i>...en base a eso nosotros estamos trabajando, ese es nuestro, en base a eso también planificamos, nuestras actividades van todas, van todas dependientes de ese proyecto.</i>

Fragmento 79, entrevista 3

<i>...las líneas de acción que nosotros estamos implementando son las adecuadas como opinión personal, eee y la estructura también apuntan justamente a eso, a que nosotros nos olvidemos un poco de los resultados y nos enfoquemos más en la formación del, del seleccionado o la seleccionada...</i>

Fragmento 80, entrevista 4

<i>...los profesores conocen a los alumnos, los alumnos conocen a los profesores, eeh me refiero a alumnos deportistas de otras, de otras disciplinas, tú eres de fútbol, yo soy de otra selección deportiva...</i>

20-Aspectos de mejorar sobre la gestión que realiza el coordinador de selecciones.

Sobre la gestión que realiza el coordinador de selecciones se pueden mejorar a través de propuestas para hacer capacitaciones a profesores de colegios

salesianos y obtener ese intercambio de información entre profesores y técnicos deportivos que sería muy enriquecedor para el desarrollo de las selecciones, pero al no ser autónomos en el tema presupuesto, no depende tanto de él, por lo tanto, hay propuestas que claramente se ven bloqueadas por altos directivos.

Fragmento 81, entrevista 1
<i>...ahora yo no sé hasta qué punto él es responsable de todas las cosas que uno pide, porque al final no es el que pone las lucas...</i>
Fragmento 82, entrevista 2
<i>...de pronto tenemos, nos, nuestras propuestas se ven bloqueadas por gente de más arriba, eeh, podríamos ser un poco más autónomos en el tema presupuesto, eeh y pa poder realizar actividades con más libertad.</i>
Fragmento 83, entrevista 3
<i>...el manejo de la información que obtenemos, podemos mejorar eeem, los conductos regulares que podríamos tener con las distintas áreas de la universidad...</i>
Fragmento 84, entrevista 4
<i>...nuestro coordinador debería insistir más arriba, en salir, en hacer más clínicas, ir a colegios, a lo mejor capacitar a los profesores de esos mismos colegios...</i>

21-Desarrollo de herramientas para facilitar la labor de técnico deportivo.

Las herramientas que se entregan acá en la universidad para facilitar la labor de los técnicos deportivos son los implementos para desarrollar los entrenamientos, descuentos y horarios para poder perfeccionarse y poder así desarrollar las selecciones de forma más positiva, además de la confianza que entrega el coordinador del área de selecciones que reconoce el trabajo de cada uno de los técnicos deportivos, de esta manera se pueden llevar a cabo las propuestas del coordinador de selecciones y los técnicos deportivos a través de entrenamientos planificados.

Fragmento 85, entrevista 1
<i>Bueno los implementos deportivos que tenemos son las herramientas que tengo...</i>
Fragmento 86, entrevista 2
<i>...eeeh no ahí no cacho para qué lado va esa pregunta.</i>

Fragmento 87, entrevista 3
<i>...nos facilitan horarios, nos facilitan de repente descuentos para participar de seminarios, de charlas, de cursos y todo eso que nos ayudan a, a mejorar nuestra labor o a facilitar la labor del técnico...</i>
Fragmento 88, entrevista 4
<i>...haya una confianza primero que todo, eem hay un reconocimiento, reconocimiento de decir, bien, este profe lo está haciendo bien, y queremos seguir con él...</i>

22-Expectativas para el desarrollo de las selecciones deportivas para el año 2019.

Las expectativas que tiene cada uno de los técnicos deportivos apuntan a seguir potenciando y fortaleciendo el Área de Selecciones Deportivas, dándole mayor énfasis a actividades que se vieron débiles durante este año y así seguir desarrollando de manera positiva cada una de las selecciones deportivas, plasmando todo el trabajo en la obtención de copas, adentrándose de lleno al tema competitivo sin dejar de lado el desarrollo integral como base importante de este proyecto.

Fragmento 89, entrevista 1
<i>...creo que nos falta más promover el deporte, que en todos lados no sé por último, así como pusieron carteles no a la Droga y todo, que pongan unos carteles, práctica deporte es buena la salud...</i>
Fragmento 90, entrevista 2
<i>...Poder tener más clínicas, creo que tenemos mucho, muchos contactos para poder traer personas muy interesantes a contar sus experiencias acá, y de pronto creo que también debiésemos pensar en, en poder darle uso a otras, a otros lugares como el gimnasio...</i>
Fragmento 91, entrevista 3
<i>...empezar a consolidar a las selecciones como eee, la vitrina más importante que pueda tener la universidad...</i>
Fragmento 92, entrevista 4
<i>...las expectativas son mayores, ósea yo pienso que el próximo año, campeonar, primero que todo salir campeón, en la competencia que sea, eeem, e nos han entregado tantas condiciones que, yo creo que los alumnos lo único que tienen que hacer es dedicarse, competir, entrenar, estudiar qué es lo fundamental...</i>

4.3 Análisis individual de entrevista a Coordinador de Selecciones Deportivas.

Dimensión de desarrollo integral de las selecciones deportivas 2016-2018.

1- Aplicación del desarrollo integral del proyecto en los estudiantes seleccionados.

La intención del desarrollo integral nace desde una propuesta de cambio de estructura, la cual pretende no solo ir a competir, sino, que esta sea un elemento más para el desarrollo integral, además desde el Área de Selecciones Deportivas de la universidad preocuparse de los estudiantes y que estos adquieran más herramientas, la cual esta área establece tres dimensiones para poder entender a sus estudiantes seleccionados y estar presentes en su desarrollo universitario como, rol de formación profesional, rol de seleccionado deportivo y su rol de persona, proceso que está a cargo de los técnicos deportivos encargados de realizar todo lo que tenga que ver con estas tres dimensiones a través de sus observaciones en relación a lo deportivo, entrevistas, seguimiento académico y si se logra generar confianza que el estudiante pueda hablar de su vida personal, todo esto en beneficio de su desarrollo integral.

Fragmento 1
<i>...y la competencia propia de cada selección era un elemento más del desarrollo integral, por consiguiente, se entendió que los estudiantes debían adquirir más herramientas y desde el área estar más preocupados por ellos...</i>
Fragmento 2
<i>El proceso de este desarrollo está a cargo de los técnicos de cada selección y estos deben ser los que debiesen tener el control total de sus estudiantes y por ende su desarrollo integral...</i>

2- Evaluación de la implementación del proceso del desarrollo integral.

Como deber de Área de selecciones deportivas de la Universidad debemos tener adquirido este proceso, pero aún faltan muchos detalles por mejorar para que este consiga el éxito que se espera.

Fragmento 3

<i>...pero siento que no ha tenido la prolijidad que se requiere para que sea exitoso.</i>

3- Generación de espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectando al estudiante seleccionado.

En el Área de Selecciones Deportivas siempre se han generado los tiempos y los espacios para poder atender las diferentes necesidades y problemas de cada estudiante seleccionado, el problema es que este es descuidado, y a simple vista los técnicos deportivos aun no logran tener toda la información de sus estudiantes seleccionados, por lo tanto, la labor de coordinador de selecciones se ve complicada en casos extremos de algunos estudiantes a final de cada semestre.

Fragmento 4

<i>...los espacios siempre se han generado la dificultad para abordar a los diferentes casos es que los estudiantes no son muy prolijos en su accionar y además los técnicos al parecer no manejan toda la información de sus estudiantes...</i>

Fragmento 5

<i>...al final de cada semestre me llegan casos que ya son muy difíciles de resolver...</i>

4- Impacto del nuevo enfoque de desarrollo integral en los estudiantes seleccionados.

Se debe entender que hay aspectos y elementos que aportan a este desarrollo, y esto es lo que se ha ido construyendo, proceso que ha sido muy lento, por lo tanto, en este corto periodo es difícil de evaluar.

Fragmento 6
<i>...tanto los estudiantes como los técnicos deben entender que la competencia es un elemento más dentro de lo integral y que otros elementos aportan al desarrollo integral y estos elementos son los que se han ido construyendo...</i>
Fragmento 7
<i>...ha sido un proceso muy lento ya que no se está en la cultura de nosotros a que te citen para hablar de uno.</i>

Dimensión de desarrollo de vínculo social de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

5- Estrategias de desarrollo de vinculación con el medio.

La estrategia que se utiliza para la vinculación con el medio se realiza a través de agentes tanto internos como externos a la universidad.

Fragmento 8
<i>...como apoyar a unidades que solicitan de nuestra ayuda como la unidad de admisión de la universidad ...</i>
Fragmento 9
<i>... desde realizar clínicas deportivas en colegios ...</i>

6- Alianzas estratégicas para promover los objetivos propuestos.

En este proceso se busca desarrollar alianzas con dos unidades tanto en el área de gestión como el área académica, donde se logró con la primera la cual apporto para que las selecciones deportivas pudiesen ser más visibles dentro de la universidad, entregándole a estas indumentaria y promoción a través de la tecnología, con respecto a la segunda área, se lograron establecer los contactos pero no se logra la conformidad para generar una alianza que pueda

potenciar el rendimiento de nuestras selecciones al ser actividades discontinuas.

Fragmento 10

<i>... la alianza primordial era el área de comunicaciones de la universidad la cual nos aportaría a ser un área más visible dentro del entorno, además son la unidad que nos visa todo lo que va relacionado con la uniformidad de las selecciones en cuanto a la indumentaria...</i>

Fragmento 11

<i>...lo relacionado con la academia aun no estoy conforme ya que se debe trabajar en base a una línea de acción y no sobre acciones aisladas...</i>

Dimensión de desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

7- Desarrollo de la promoción de las selecciones.

Se busca sintonía en la indumentaria entre compañeros de selección que antes no había, para esto se implementó la uniformidad a partir del 2017 para lograr esos objetivos establecido en las líneas de acción, además generar un impacto para promover las selecciones a través de los polerones de los seleccionados, generando un sentido de pertenencia del estudiante seleccionado hacia la universidad, además de la creación de la página que cumple con su objetivo, pero falta mantenerla, actualizada.

Fragmento 12

<i>...la diferencias en el vestuario de cada selección, la relación selección universidad, no estaban en sintonía por lo cual se desarrolló una línea de acción en relación a la indumentaria que tenía cada selección y se decidió tener uniformidad la cual partió el año 2017 y termino este año...</i>

Fragmento 13

<i>... tanto fue el impacto que muchas personas hasta la fecha quieren tener un Polerón ...</i>

8- Mejora en los recursos de las selecciones deportivas.

Los recursos no han aumentado con el pasar de los años, pero se ha administrado de acuerdo a las necesidades de cada selección, en cuanto a los

recursos humanos, los técnicos deportivos tienen su contrato, por lo tanto, se cuenta con el equipo de trabajo durante todos los años.

Fragmento 14

<i>... los recursos se han administrado en función de las necesidades que tenían las selecciones y la formula fue atacar las necesidades y no fragmentar este en varias acciones ...</i>

Fragmento 15

<i>...se ha mejorado significativamente ya que se cuenta con un equipo de trabajo formal todos los años...</i>

9- Igualdad de recursos para todas las selecciones.

Debido a la actualidad de cada selección es algo irresponsable administrar recursos de manera proporcional a cada selección ya que cada una de esta muestra necesidades diferentes.

Fragmento 16

<i>...lo que se ha realizado es generar una tranquilidad de las selecciones en cuanto a cubrir sus necesidades.</i>

Dimensión de desarrollo y potenciación de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

10-Fortalecimiento de las selecciones deportivas en este periodo.

Se realizaron cambios estructurales para dar orden tanto en la gestión como en la ejecución, donde se logró emparejar en la rebaja de arancel, aspecto que era negativo ya que tenía desigualdad de porcentaje, y con esto, bajo compromiso de parte de los estudiantes con sus respectivas becas asignadas por el deporte que ellos practicaban.

Fragmento 17

<i>...se realizaron cambios estructurales, como el de las becas deportivas, antiguamente se llamaban becas para alumnos nuevos con un porcentaje determinado luego estaban las rebajas de arancel que tenían una proporción desigual...</i>

Fragmento 18

...las becas son con porcentaje fijo para todos, la duración de esta ya está normada, lineamientos de estudiantes y técnicos claros que permitió aumentar en número la participación de los estudiantes...

11-Becas deportivas, cual es el proceso y los aspectos positivos y/o negativos.

Antiguamente el tema de la beca era un privilegio netamente deportivo, que se instauró por la popularidad de estas en otras organizaciones similares, ahora se cambia eso para igualar el porcentaje asignado, potenciar las selecciones, apoyar a estudiantes seleccionados que necesitan ayuda de carácter económico para seguir y mantenerse cursando sus estudios.

Fragmento 19

... que era estar a la par de las otras universidades y poder acoger a los talentos deportivos...

Fragmento 20

...La obtención de una beca por parte del estudiante no respondía únicamente a lo deportivo, sino que se muchas variables lo que ha generado cierta preocupación por algunos que llegan a selecciones tratando de solucionar un tema económico para poder estudiar.

12-El taller semilla y el fortalecimiento de las selecciones.

La finalidad del taller semilla es que los estudiantes de la universidad puedan realizar deporte ampliando la comunidad, sobre todo aquellos que no fueron seleccionados, tengan una instancia donde puedan superarse y lograr subir a la selección, lamentablemente aún no se ve un estudiante que potencie las selecciones deportivas.

Fragmento 21

... los estudiantes que no fueran escogidos en el proceso para estar en selecciones pudieran tener un espacio para entrenar y lograr subir a la selección por lo que se determinó que el técnico de la selección fuera el mismo del taller, por otro lado, los talleres buscan ampliar a toda la comunidad estudiantil...

Fragmento 22

... los talleres han fortalecido a las selecciones puedo decir que aún no veo un real aporte ya que en este proceso no ha emergido un estudiante que potencie alguna selección.

Dimensión de desarrollo de ajuste Estructural de las selecciones 2016 – 2018.

13-Necesidad de presentar un proyecto para el área de selecciones deportivas.

Este proyecto más que cambiar el accionar del área de selecciones se enfoca en cambiar su estructura para mejorar sus procesos, tanto con sus técnicos deportivos sus estudiantes seleccionados y la vinculación con el medio.

Fragmento 23

...su objetivo primordial fue dar un orden a la estructura que se estaba realizando, no con muchos cambios en su accionar sino más cambios estructurales, como mejorar el proceso de cómo se determinaban los técnicos... con el propósito de abarcar diferentes tareas y no tan solo entrenar y dirigir a una selección, por otro lado, este cambio permitió mejorar la asignación de becas...

Fragmento 24

... en cuanto a la comunidad universitaria hasta la fecha no se si está claro.

14-Procesos de ajuste estructural de las selecciones deportivas.

Se trabaja para poder lograr entregar herramientas a los estudiantes seleccionados para su desarrollo y que puedan compatibilizar estudios con los horarios deportivos, en cuanto a los técnicos deportivos se les ha entregado herramientas para facilitar su labor, estas líneas de acción apuntan a un ajuste en varios aspectos, con la finalidad de facilitar la ejecución de este proyecto.

Fragmento 25

...líneas de acción (9), las cuales apuntaron a varios aspectos tales como: Deberes y derechos de estudiantes y profesores, Estrategias de colaboración, estructuras más apropiada entre otras...

Fragmento 26

En cuanto a los estudiantes hasta la fecha se está trabajando en poder acceder a ciertas acciones que permitan tener la libertad académica en la inscripción de los ramos para que no generen cruces con la selección, en

cuanto a los técnicos, se han generado espacios de oficina con computadores para que su trabajo sea más eficiente y eficaz.

15-Expectativas para el desarrollo de las selecciones deportivas para el año 2019.

Las expectativas para el desarrollo de las selecciones para el año 2019 apuntan a fortalecer el Área de Selecciones Deportivas mejorando desde el ámbito de la gestión, permitiendo el paso a nuevos deportes, nuevas disciplinas que puedan integrar esta área, además de ampliar los espacios en los que se interviene y empezar a plasmar, siempre con un enfoque desde el desarrollo integral, competitividad y resultados deportivos.

Fragmento 27

... es seguir creciendo en la gestión y poder tener un área de selecciones fuerte y robusta que permita dar cabida a otras disciplinas deportivas, además de empezar a tener resultados deportivos e intervenir en más espacios.

4.4 Análisis individual de Grupo Focal a Estudiantes Seleccionados.

Dimensión desarrollo integral de las selecciones deportivas 2016- 2018.

1- Conocimiento sobre el desarrollo integral de las selecciones.

Los estudiantes seleccionados, no se han informado sobre el desarrollo integral de las selecciones, por ende, se considera que los seleccionados no conocen que significa para las selecciones un desarrollo integral, por lo que no pueden responder de forma verídica y que sus respuestas sean responsables.

Fragmento 1

Lo desconozco.

Fragmento 2

...Yo creo saber lo que es integral, pero no me he informado, ni me ha llegado información sobre que significa el carácter integral en las selecciones deportivas...

Fragmento 3

<i>Lo desconozco.</i>
Fragmento 4
<i>... es netamente deportivo porque no se nos refuerzan las áreas, ni mental, ni físico al deporte específico que hacemos, entonces cuando hablan de integral, e desde mi área, que estudió psicología, es vio, eee psicológico, mental y tiene muchas aristas, entonces que encuentro que eee, dentro del deporte y de la universidad en tal no se hace o no se busca, e un desarrollo integral del deportista...</i>

2- Conocimiento de deberes y derechos para el desarrollo de las selecciones.

Los estudiantes seleccionados no tienen manejo de sus deberes y derechos, incluso identifican sólo dos, destacando la importancia de no reprobado un ramo y no faltar a los entrenamientos.

Fragmento 5
<i>...Los deberes que yo creo que son, que nos dicen que no debemos echarnos los ramos y cosas así, y entrenar siempre que se pueda...</i>
Fragmento 6
<i>... como seleccionado igual me lo han dicho tantas veces, los profes y todo, que hay que ser como un ejemplo en la universidad tratar como de no andar mandándose, ósea embarra...</i>
Fragmento 7
<i>...Deberes y derechos, si no me equivoco, tu cuando te hacen firmar la beca deportiva, te hace filmar una hoja, y en esta hoja salen los deberes y derechos de los deportistas como seleccionados...</i>
Fragmento 8
<i>Lo único que sé es que no tengo que reprobado ramos y el tema de no faltar a los entrenamientos</i>

3- Seguimiento y continuidad a los estudiantes seleccionados.

Los estudiantes seleccionados, reconocen que hay interés por parte del coordinador de selecciones y de sus técnicos deportivos, ya que, si se ha prestado ayuda y continuidad en los aspectos académicos, por lo que les dan soluciones con respecto a cada tema puntual.

Fragmento 9
<i>Yo si he necesitado la ayuda de ellos, y me dijeron que, si necesitaba ayuda que podían buscarme ayudantía, que si las necesitaba que fuera...</i>
Fragmento 10

<i>...si hay un apoyo por parte, como de la parte superior, tanto en la parte como académica y personal de cada uno, porque a mí ya me han ofrecido ayuda en caso de echarme un ramo...</i>
Fragmento 11
<i>...sí, hay un seguimiento de por medio en donde los profesores constantemente nos van diciendo, oye qué onda tus notas, oye porque teni tan, tantos rojos en un ramo...</i>
Fragmento 12
<i>...siento que, si se ha cumplido porque siempre que he necesitado ayuda sobre algún tema académico, los entrenadores intentan ayudarte antes de que repruebes el ramo, onda dando tiempo para estudiar o exigiéndote menos en el tema de la asistencia...</i>

4- Generación de espacios para tratar asuntos personales importantes que puedan estar afectando al estudiante seleccionado.

Todos los estudiantes seleccionados concuerdan en que, si se les ha ofrecido instancias para tratar los temas personales de cada uno, incluyendo al coordinador de selecciones como también a los técnicos deportivos, en el proceso de ayuda a los estudiantes seleccionados.

Fragmento 13
<i>... a mí por lo menos, e si me han ayudado y han generado estos espacios también, donde he tenido para conversar y en verdad me han dado el espacio para, para ayudarme por lo menos personalmente.</i>
Fragmento 14
<i>... Yo siento que, si hay ayuda, tanto del profesor como Gustavo que es el encargado de todas las selecciones, porque yo tuve un problema hace un, hace un tiempo y me prestaron facilidades como para ayudarme.</i>
Fragmento 15
<i>Yo si veo un interés en los temas personales, quizás tratan de ayudar, pero para que estamos con cosas, hay seleccionados que pasan inventando excusas para faltar a los entrenamientos...</i>
Fragmento 16
<i>...sí me han ayudado, porque no me va muy bien con las notas y le digo al coordinador que hable con mi entrenador...</i>

Dimensión desarrollo de Vínculo social de las selecciones 2016-2018.

5- Conocimiento sobre el desarrollo de Vínculo social de las selecciones.

Los estudiantes seleccionados no conocen el desarrollo de vínculo social, algunos respondieron, pero sin certeza de lo que decían asociándolos con temas familiares, pero ninguno puede asegurar una respuesta confiable, ya que desconocen esta categoría.

Fragmento 17
<i>La verdad que por nombre no lo ubico.</i>
Fragmento 18
<i>Lo desconozco.</i>
Fragmento 19
<i>...es en relación al vínculo que tenemos nosotros con el entorno, exterior a la universidad y el vínculo social como interno...</i>
Fragmento 20
<i>No conozco.</i>

6- Desarrollo positivo y efectivo de alianzas estratégicas.

Los estudiantes seleccionados, no manejan los conceptos de alianzas estratégicas, lo pueden asociar a la relación de algo con otro, pero no pueden entregar una respuesta confiable por no conocer esta categoría.

Fragmento 21
<i>Yo desconozco hasta la pregunta séptima, quinta que diga, jajaja</i>
Fragmento 22
<i>No sé, desconozco este tema.</i>
Fragmento 23
<i>...relacionarse internamente como estudiantes entre nosotros, ósea un seleccionado de voleibol compartir con un seleccionado de basquetbol. Eso.</i>
Fragmento 24
<i>Lo desconozco.</i>

7- Trabajo realizado con los socios estratégicos, Kinesiología, Psicología y vinculación con el medio.

Consideran que no ha habido un acercamiento entre ambas carreras y destacan que es de suma importancia relacionarse con estas, ya que genera beneficios a las selecciones deportivas y pueden ser de ayuda para el desarrollo de estas, además de que se les planteo la idea, pero que no se concretó finalmente el acercamiento con Psicología y kinesiología.

Fragmento 25
<i>...yo llevo hartos años igual en la selección, y asisto regularmente y jamás se nos ha hecho una citación por ejemplo aa, kinesiología a verte los pliegues por lo menos, a ver test de potencia, que a ellos también les sirve...</i>
Fragmento 26
<i>...no que yo recuerde acercamientos no ha habido, creo que una vez nos acercamos a kinesiología para hacer una, pero más que nada era una investigación de alumnos, no como a la carrera...</i>
Fragmento 27
<i>...en un momento e se planteó que iban a hacer charlas psicológicas cada cierto periodo, para las distintas, eeem, disciplinas de deporte, pero como que quedo en eso, entonces tampoco hubo nada concreto...</i>
Fragmento 28
<i>... no conozco a nadie de esas carreras, pero me gustaría porque encuentro que están relacionadas al deporte...pero no hay acercamiento...</i>

Dimensión de desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas 2016 – 2018.

8- Conocimiento sobre el desarrollo de recurso y promoción de las selecciones.

Se desconoce el tema, pero algunos estudiantes seleccionados tienen una idea sobre lo que el desarrollo de promoción significa para las selecciones, incluso, lo consideran importante para que las selecciones sigan creciendo, a pesar de ello son dos estudiantes seleccionados que respondieron sobre la promoción, los restantes desconocían el tema.

Fragmento 29
<i>...es como abrir de cierta forma las puertas para los deportistas futuros, y que la selección siga creciendo, eso.</i>
Fragmento 30
<i>Yo creo que ninguno de nosotras sabe que es en sí la promoción de selecciones deportivas</i>
Fragmento 31
<i>Yo creo que es el momento en que se hacen más públicas las selecciones deportivas...</i>
Fragmento 32
<i>Lo desconozco totalmente.</i>

9- Recursos asignados a las selecciones deportivas, tanto en indumentarias y materiales deportivos.

Los estudiantes seleccionados, estuvieron de acuerdo en que, si se ha desarrollado el proceso de entrega de indumentarias y materiales deportivos, sin embargo, en una disciplina, dos de sus representantes se opusieron a las opiniones de los otros estudiantes seleccionados, argumentando que la selección de Tenis de Mesa no ha tenido un buen año en lo que respecta a indumentaria y materiales deportivos, pero si en años anteriores.

Fragmento 33
<i>...estuvimos prácticamente seis meses sin luz, jugando tenis de mesa y aparte, estuvimos sin las pelotas correspondientes que uno juega...todavía no estamos entrenando con las pelotas nuevas y esto afecta mucho en el golpe...</i>
Fragmento 34
<i>... el tema implementación material si lo han hecho, que nos han prometido que nos iban a llegar balones de vóley, y llegaron como diez o quince...</i>
Fragmento 35
<i>yo opino distinto a algunos de mis compañeros, porque si se han entregado implementos a las selecciones.</i>
Fragmento 36
<i>...igual ahora a nosotros se nos implementaron poleras nuevas...</i>

10-Implementación de recursos, indumentarias y materiales deportivos.

Los estudiantes seleccionados tuvieron varias respuestas opuestas, ya que algunos consideran que el proceso de implementación ha sido bueno, otros consideran que no hay una disposición para entregar materiales deportivos. Por lo que genero un intercambio de opiniones, todos argumentando sus posturas.

Fragmento 37
<i>...en la selección de tenis de mesa si dan poleras, no dan short, pero dan una polera que dice UCSH y en cuanto a instrumentación, paleta y esas cosas, no las dan cuando deberían darlas, así como que uno se tiene que hacer sus paletas a veces...</i>
Fragmento 38
<i>...equipos tenemos en buenas condiciones, balones también llegaron muy buenos balones que al menos son los que competimos...</i>
Fragmento 39
<i>...estaba lo necesario para poder entrenar, entonces cuando solicitaron los materiales de los balones, habían llegado, entonces como que hubo una respuesta de inmediata en ese sentido...</i>
Fragmento 40
<i>... tampoco siento que haya como una disposición a entregar una totalidad de los materiales, entiendo que los materiales son caros, que hay que ir como jugando un poco en que selección le doy materiales y a que otras selecciones no...</i>

11-Establecimiento de igualdad de recursos económicos para todas las selecciones.

Los estudiantes seleccionados tienen una mala perspectiva sobre la implementación equitativa de recursos, ya que consideran que hay selecciones que pueden estar recibiendo, más atención y materiales que otras, por ejemplo, fútbol y tenis de mesa, consideran que el primero recibe más materiales y el segundo no.

Fragmento 41
<i>...los últimos dos años yo podría ver que hemos recibido más cosas, pero en primer y segundo año...</i>
Fragmento 42

No creo que se distribuyan por igual, ya que principalmente tenemos que considerar que los implementos de algunos deportes son mucho más caros que otros, pero si como DAE, se están considerando esas selecciones para el tema de competencia, tienen que tener los materiales para todos iguales...

Fragmento 43

...no está siendo equitativamente la entrega de material, porque bueno a ustedes les exigen rendimiento y si no teni las condiciones óptimas...

Fragmento 44

...Nosotros hablamos como deportivas, pero no hemos ido a ver con el coordinador, cuanto material y plata se destina por eso hablamos sin saber, quizás, más de una selección de falte material no solo a algunos...

12-Desarrollo y potenciación de las selecciones a través del deporte semilla.

Todos coinciden en que el taller semilla ha sido muy importante para el desarrollo de la potenciación de las selecciones, ya que muchos de los estudiantes que no logran acceder en primera instancia a una selección, pueden participar sin ningún problema en estos talleres semilla y luego incorporarse a una selección deportiva.

Fragmento 45

sí, creo que el taller semilla si se aplica en la universidad porque yo soy uno de los, de las pruebas de ese taller, entonces lo, creo que si funciona.

Fragmento 46

...por ese taller, pero los profes me vieron jugar y me metieron altiro a la selección así que después no seguí yendo a ese taller.

Fragmento 47

...al menos en fútbol si se ha potenciado respecto a ese taller, e porque, el primer semestre iba, se realizaba el taller antes de la selección y se veía buen grupo, buen numero y desde ese taller salieron muchos jugadores...

Fragmento 48

Yo Salí del taller semilla en la selección, y como mencione anteriormente Salí junto con 3 compañeros más, entonces siento que el taller es súper importante para potenciar las selecciones...

13-Asignación de becas a los estudiantes seleccionados.

Todos concuerdan con que la asignación de becas es de suma importancia, ya que es un beneficio al que puede optar un estudiante seleccionado, para cubrir parte de su arancel, por ello lo catalogan como muy positivo.

Fragmento 49
<i>Lo encuentro bueno que se de ese beneficio a los seleccionados, porque antes como que no se preocupaba mucho de las selecciones en ese ámbito.</i>
Fragmento 50
<i>... siempre creo que debe considerarse algo positivo, hay cosas que se pueden mejorar, como la exigencia, pero si lo pensamos bien es un beneficio que puede ayudar de alguna u otra forma, sobre todo el tema económico.</i>
Fragmento 51
<i>...creo que es un aspecto positivo, por donde se mire porque es un beneficio que puede ayudarte a cubrir parte del arancel...</i>
Fragmento 52
<i>En particular, yo no tengo ni una beca deportiva ósea yo entre al taller y del taller pase a la selección.</i>

Dimensión de desarrollo de ajuste Estructural de las selecciones 2016 – 2018.

14-Conocimiento sobre el desarrollo estructural de la gestión de las selecciones.

Los estudiantes seleccionados desconocen esta categoría.

Fragmento 53
<i>Desconozco.</i>
Fragmento 54
<i>Desconozco.</i>
Fragmento 55
<i>Desconozco.</i>
Fragmento 56
<i>Desconozco.</i>

15-Aspectos que facilitaron su labor de estudiante seleccionado.

Consideran que los aspectos han sido más positivos que negativos, recalcando la ayuda que obtiene de parte de sus técnicos deportivos, en temas específicos y de la gestión que se realiza por parte del coordinador de selecciones para mejorar los horarios de entrenamiento.

Fragmento 57
<i>las luces estaban malas y ahora las arreglo, las mando a que las arreglaran y todo y se arreglaron.</i>
Fragmento 58
<i>...el profesor es demasiado comprometido con sus alumnos y si no fuera así, yo creo que no habría selección de tenis de mesa.</i>
Fragmento 59
<i>...la gestión de horario beneficio a las selecciones al menos por la parte de entrenamiento...</i>
Fragmento 60
<i>...creo que han sido aspectos más positivos que negativos, pero, de todas formas, faltan muchas cosas por mejorar para el desarrollo de nuestras selecciones...</i>

16-Reflexión Grupal sobre el desconocimiento de aspectos del desarrollo de selecciones.

La reflexión consistió en que los estudiantes seleccionados respondieran, a quién responsabilizaban por sus desconocimientos en los planteamientos del desarrollo de las selecciones, y la mayoría sostuvo que los principales responsables eran el coordinador de selecciones, en segunda causa los técnicos deportivos y en ultimo causal los estudiantes seleccionados, considerando acciones como la no información sobre las bases y lineamientos, y la mala comunicación que hay, ya que ellos no han escuchado hablar de las bases y lineamientos por parte del coordinador, y sus técnicos deportivos no les han informado, por último que ellos tampoco se han acercado a preguntar por aquello, pero insisten en que ellos no sabían de la existencia de esos lineamientos deportivos.

Fragmento 61
<i>Encuentro que todo somos responsables de no saber algo, pero igual los entrenadores y el jefe de selecciones deberían poner más esfuerzo en que se conozcan estos lineamientos.</i>
Fragmento 62
<i>...el coordinador de selecciones yo creo y yo creo que los profes por no presentarnos ese papel po y nosotros por no buscar la información, por no preguntar.</i>
Fragmento 63
<i>...creo que la culpa es de los gestores porque es entregarle un papel a nosotros y si nosotros no lo leemos ya es culpa de nosotros...</i>
Fragmento 64
<i>Principalmente de encargado de las selecciones, ya que, si es tan importante que sepamos, deberían invertir tiempo en ello, o por último está la página de internet, subir ahí la información o los documentos...</i>

17-Expectativas para el desarrollo de las selecciones deportivas, para el año 2019, en relación con la gestión actual.

Los estudiantes seleccionados coincidieron en que lo importante es que para el próximo año se les tome en cuenta su opinión y se generen instancias para que ellos puedan dar su visión sobre el desarrollo de las selecciones, por lo que quieren que se realicen, grupos focales y entrevistas para ellos sean parte de ese proceso, no solo como estudiantes seleccionados, sino como aporte para el desarrollo de futuras generaciones.

Fragmento 65
<i>creo que crear una instancia como esta, no por una investigación, también sería fructífero al menos para, para Gustavo, ósea estar con Gustavo,</i>
Fragmento 66
<i>Yo siento que, bueno esta instancia que estamos haciendo ahora igual como lo dijo mi compañero, se debería repetir más y ver en que estamos fallando como todos como selecciones y de qué forma las podemos potenciar y movernos nosotros mismos también como alumnos</i>
Fragmento 67
<i>Me gustaría que se cambiaran los aspectos que estamos hablando hoy y para eso considero que se deben hacer más charlas y entrevistas a los estudiantes, porque pucha sin mentir, nunca tenemos estas instancias</i>
Fragmento 68
<i>... para el próximo año deberían darnos la opción de explicar el porqué de lo que sentimos, para que comprendan que aspectos están peor desde nuestra visión...</i>

4.5 Análisis global de Entrevistas y Grupo Focal.

Dimensión: Desarrollo integral de las selecciones deportivas del 2016 al 2018.

El impacto en cuanto al desarrollo integral es positivo, ya que como nos menciona el coordinador de selecciones deportivas, se amplió el concepto de rendimiento deportivo, a considerar los aspectos personales y académicos para favorecer a los estudiantes seleccionados. Los técnicos deportivos mencionan que hay más preocupación por parte del coordinador de selecciones, en los aspectos académicos y personales y que ellos también son participes para que los estudiantes seleccionados logren desarrollarse en esas tres áreas. Los estudiantes seleccionados apoyan esa visión sobre el mejoramiento a favor de ellos, sin embargo, no conocen las bases y lineamientos en los que se basa el desarrollo de las selecciones en esta gestión del 2016 al 2018, por lo que reconocen que falta interés por parte de ellos y por falta de comunicación entre los técnicos deportivos y coordinador de selecciones, sin embargo, catalogan el desarrollo integral como un proceso que causó un impacto positivo.

Dimensión: Desarrollo del Vínculo social de las selecciones deportivas del 2016 al 2018.

El impacto en cuanto al desarrollo del vínculo social es negativo, ya que los estudiantes seleccionados y los técnicos deportivos, consideran que no se ha realizado un vínculo interno con la universidad, ya sea con otros deportes selectivos y de manera interna tampoco, ya que son muy pocas las instancias en que se realizan salidas de tipo social a colegios, clínicas o cualquier actividad de carácter social, y esto lo apoya el coordinador de selecciones, ya que considera que si se han planteado actividades internas y externas, pero que deberían haber más de estas instancias de vinculación con el medio

porque son muy pocas. Además de presentar desconocimiento de parte de los estudiantes seleccionados y algunos técnicos deportivos.

Dimensión: Desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas del 2016 al 2018.

El impacto en cuanto al desarrollo de recursos y promoción de las selecciones deportivas ha sido positivo de parte del Coordinador del Área de selecciones, los técnicos deportivos y una parte de los estudiantes seleccionados, ya que concuerdan en que se mejoró la indumentaria deportiva, teniendo todas las selecciones la misma uniformidad en cuanto a equipos de competición, al igual que en la entrega de bolsos y polerones que identificaban y promuevan las selecciones deportivas, a excepción de otros estudiantes en que no concuerdan con la mejora en indumentaria. Con respecto a la entrega de recursos económico a las distintas selecciones, tanto como los técnicos deportivos y el coordinador de selecciones tienen el conocimiento de que los recursos se entregan según las necesidades de cada selección, no así los estudiantes que creen que hay preferencia de recursos de una selección por sobre otras, y con respecto al tema de promoción de las selecciones también es positivo, ya que el objetivo de esta era hacer visible las selecciones deportivas a través del polerón y la página web, que promocionan las selecciones tanto en el ámbito interno y externo a la universidad.

Dimensión: Desarrollo de potenciación deportiva de las selecciones del 2016 al 2018.

El desarrollo y potenciación de las selecciones deportivas consiste en fortalecer el deporte a través del taller semilla dando la posibilidad a todos los estudiantes de la universidad a ser parte de este taller, además da la oportunidad de integrar las selecciones deportivas de la universidad mostrando un rendimiento o aptitudes tanto físicas como técnicas al deporte que practica, por otro lado está el tema de las becas, las cuales se entregan a

los talentos deportivos o al estudiante que las necesita para estudiar, dándoles a todos aquellos el mismo porcentaje de beca, generando mayor compromiso por parte de los estudiantes, cosa que antes no pasaba, por lo tanto esta dimensión es positiva, ya que el Coordinador de selecciones, técnicos deportivos y estudiantes seleccionados concuerdan con la mayoría de aspectos mencionados.

Dimensión: Desarrollo de ajuste estructural de la gestión de las selecciones deportivas del 2016 al 2018.

El impacto del desarrollo de ajuste estructural es positivo, ya que como plantea el coordinador de selecciones, lo más importante es tener bases y lineamientos de las selecciones, ya que en ellas se desglosan todos los aspectos a trabajar, además de favorecer a los estudiantes seleccionados, también a los técnicos deportivos, estos últimos apoyan esa visión, ya que gracias al ajuste estructural, hay contratos fijos, seguimiento a estudiantes y los entrenamientos son planificados, los estudiantes seleccionados también consideran que el ajuste a beneficiado su labor de deportistas, sin embargo que estos nuevos ajustes no son conocidos por todos, la mayoría desconoce las bases y lineamientos, también un técnico deportivo que desconoce los ajustes estructurales, a pesar de esto consideran que los cambios han sido buenos y de un impacto positivo para el desarrollo de las selecciones.

4.6 Resultados de triangulación de datos.

Entrevistas, Grupo Focal y Análisis de las bases y lineamientos de las selecciones deportivas de la UCSH.

Según las Bases y Lineamientos y las opiniones de los actores del caso que son Coordinador de selecciones, Técnicos Deportivos y Estudiantes Seleccionados nos dan indicios de los aspectos positivos y negativos de esta

gestión, la cual plantea implementar una estructura más apropiada en relación a los componentes que conforman las selecciones, como generar procesos claros que apunten a potenciar el Área de Selecciones Deportivas con una mayor planificación de procesos, continuidad en el trabajo selectivo, participación activa de las becas y generar identidad y sentido de pertenencia, aspectos que según el coordinador de selecciones y los técnicos deportivos se han conseguido, ya que estos pasaron a tener contrato de planta, por ende ya hay una continuidad de proceso formativo hacia los estudiantes seleccionados, donde los técnicos deportivos están directamente relacionados en la asignación de las becas generando un sentido de pertenencia en este.

Por otro lado, estas bases y lineamientos buscan establecer estrategias de colaboración con diferentes estamentos de la universidad para contribuir en el desarrollo deportivo de las selecciones, por lo cual se busca un acercamiento con Kinesiología y Psicología, los cuales, según los actores del caso, hubo algunos, pero no fue continuo como para cumplir con el objetivo de desarrollo deportivo, además se busca vincular las selecciones con diversas instituciones para generar un espacio por medio de clínicas deportivas, vinculación con recintos educacionales y ex alumnos con el fin de captar futuros talentos deportivos que puedan integrar las selecciones, objetivos que no se lograron a cabalidad por lo tanto es un aspecto negativo de esta gestión.

Por otra parte, se logró potenciar desde otras áreas como el marketing, proyectos deportivos, comunicación y difusión, resultado que se puede ver en la indumentaria con los mismos colores institucionales para cada selección, los polerones que resultaron ser un éxito dentro de la universidad, y la página web que cumple con su objetivo, pero falta darle más vida para que sea más efectiva.

Siguiendo en este proceso las Bases y Lineamientos plantean entregar una mayor cobertura deportiva dentro de la universidad a los estudiantes de

diferentes carreras que por alguna razón no pueden entrar directamente a alguna selección, es donde en el llamado taller semilla se le entregan las herramientas para potenciar al estudiante y a futuro puedan integrar y potenciar las selecciones, generando que los estudiantes ocupen su tiempo de ocio en hacer deporte y con esto a la vez generando un sentido de pertenencia con la universidad, aspecto negativo para el coordinador y algunos técnicos deportivos ya que si bien han promovido estudiantes a las selecciones estos no han logrado potenciarlas, pero si ha mejorado en cobertura para estudiantes de diversas carreras y en ascenderlos de taller a selección por lo tanto es positiva.

También se quiere establecer lineamientos en la participación de las becas deportivas, dándole un marco regulatorio para asignación y caducidad de este beneficio, haciendo que los técnicos deportivos tengan participación directa con la asignación de las becas, aspecto totalmente positivo desde el punto de vista de los actores del caso.

Además, establecer deberes y derechos de los estudiantes seleccionados para generar un ordenamiento tanto administrativo como académico de estos, entregando herramientas que faciliten la labor del técnico deportivo y del coordinador de selecciones para cumplir este objetivo, aspecto que se ve negativo ya que los estudiantes seleccionados no conocen todos sus deberes y derechos. No así los deberes y derechos de los técnicos deportivos que conocen que estos fueron creados con el fin de establecer mecanismos que facilitan su labor para atender a los estudiantes seleccionados.

Y todo esto que busca las bases y lineamientos del Área de Selecciones Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez se ve direccionado a través de una política que guía el camino de esta área de selecciones, la cual según coordinador de selecciones y técnicos deportivos es positiva ya que

gracias a ella se va logrando el desarrollo integral que se quiere en este proyecto.

4.7 Presentación de Resultados.

El impacto según las perspectivas de los actores del caso sobre el desarrollo de las selecciones deportivas, es positivo, sin embargo, hay dos aspectos que se consideraron negativos, el desarrollo del vínculo social de las selecciones, no se ha logrado desarrollar en la gestión de 2016 al 2018, interacciones plenas con instituciones, clínicas deportivas ,etc. considerando esta dimensión como un aspecto negativo, además, a pesar de que la dimensión de desarrollo integral de las selecciones se consideró por parte de los actores como de impacto positivo, hay una de sus categorías en la que se destacó un aspecto negativo, que es el de conocimiento de deberes y derechos de los estudiantes

Sin embargo, realizando un exhaustivo análisis e interpretación de la información obtenida, a través de los instrumentos de recolección y triangulación de datos, podemos afirmar que el impacto según las perspectivas de los técnicos deportivos, estudiantes seleccionados y coordinador de selecciones, sobre el desarrollo de estas en la gestión del 2016 al 2018, es **Positivo.**

CAPÍTULO V

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones.

Al finalizar el análisis de los datos entregados por los actores cuya finalidad fue comprender sobre las percepciones que tienen los actores del caso en relación al desarrollo de las selecciones en la gestión del 2016 al 2018, y en cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, se puede afirmar que los actores de este estudio como son el coordinador del Área de Selecciones Deportivas, los técnicos deportivos y los estudiantes seleccionados, tienen una perspectiva que causó un impacto positivo a favor del desarrollo de las selecciones, de acuerdo al discurso de ellos ha sido un proceso lento, pero que los cambios que surgieron en la nueva gestión proporcionaron una mejora para el desarrollo de las selecciones, además se comprendió mediante los análisis respectivos, que existe una aceptación y congruencia entre los aspectos teóricos de las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas y las perspectivas de los actores, con respecto al desarrollo de estas, esto debido a que la gestión del 2016 al 2018, plasmó en las Bases y Lineamientos la estructura para el desarrollo de las selecciones, sin embargo en una dimensión llamada: Dimensión del desarrollo del Vínculo social de las selecciones deportivas de la UCSH no se lograron los aspectos que se planteaban en las Bases y Lineamientos, por lo que los actores lo consideraron como un aspecto negativo, también el desconocimiento de parte de todos los estudiantes seleccionados sobre la existencia de este documento que es el pilar fundamental de las selecciones deportivas, por lo que se comprendió que no se ha ejecutado una plena exposición de este documento por parte del coordinador de selecciones deportivas, sin embargo los estudiantes seleccionados reconocen que ellos presentan falta de interés para conocer sus propias líneas de acción, ya que el coordinador tiene disponible el documento. La creación de este documento según el discurso de los actores generó que existiera un orden estructural, ya que sin este no habría un orden ni principios que seguir.

Notamos aspectos positivos y negativos sobre el desarrollo de las selecciones deportivas, dando a conocer sus opiniones con respecto a las dimensiones y sus categorías de acuerdo a las Bases y Lineamientos deportivos de las selecciones deportivas de la UCSH, fueron en su mayoría de un impacto **Positivo.**

Consideramos que la gestión que se implementó desde el 2016 al 2018 más que cambiar el accionar del Área de Selecciones Deportivas, se enfoca en cambiar su estructura para mejorar sus procesos, principalmente plasmando las líneas de acción a seguir en las Bases y Lineamientos de las selecciones deportivas de la UCSH, integrando recursos económicos y tecnológicos para potenciar y difundir las selecciones deportivas dentro de la universidad, además la creación de los deberes y derechos de técnicos deportivos y estudiantes seleccionados, establecen mecanismos de acción para facilitar la labor de sus técnicos deportivos sobre sus estudiantes seleccionados, entregando diversas herramientas para facilitar su labor. También dentro de sus líneas de acción surge la creación del taller semilla, el cual no abarca solo a los seleccionados, sino que intenta satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, por lo tanto, trata de ajustarse a las necesidades deportivas, integrales y académicas que la universidad busca a través de su misión y visión, involucrando a las personas como parte importante para el desarrollo de la gestión, para poder lograr sus objetivos.

Por otra parte, la entrevista de grupo focal realizada a estudiantes de casi todos los años, nos dio cuenta que los procesos son muy importantes dentro de la gestión, y que la planificación, la coordinación, la dirección y el control de estas lleva a la organización a tener una gestión que se adecue a sus necesidades. Lo podemos notar en las respuestas de algunos estudiantes seleccionados que cursan su quinto año de universidad que en su mayoría eran respuestas negativas, no así las respuestas de los estudiantes que cursaban su segundo y tercer año de universidad, ya que sus respuestas eran

positivas en su mayoría, finalmente las respuestas de los estudiantes de primer año universitario que en su totalidad de respuestas fueron positivas sobre el desarrollo de las selecciones.

Esto se debe en parte a que los estudiantes de quinto año vivenciaron la gestión anterior antes del 2016, que carecía de recursos y de una estructura, pues no existían las Bases y Lineamientos, por lo que no se tenían aspectos teóricos en los que apoyarse.

Sin embargo los estudiantes que han vivenciado la gestión desde el 2016, tienen opiniones muy positivas, sin embargo consideran que se deben seguir trabajando aspectos, pero que sin duda se ha beneficiado al desarrollo de las selecciones, por otro lado los estudiantes de primer año, consideran en casi su totalidad positivo, que no han tenido ningún problema hasta el momento y recalcan que se nota que hay interés en los temas académicos y personales, esto se explica porque, ya se ha realizado un gran avance dentro de la gestión desde el 2016 a la fecha.

También consideramos que el impacto positivo que tienen los actores sobre el desarrollo de las selecciones deportivas durante la gestión del 2016 al 2018, principalmente se debe a que se han establecido objetivos a corto y largo alcance, por parte del coordinador de selecciones y los más importantes, son los que han beneficiado su calidad de estudiantes seleccionados y técnicos deportivos, en donde mencionan que para ellos son cambios muy pequeños, pero si se considera todo el desarrollo, se pueden notar los cambios a nivel estructural, siendo este el pilar fundamental para el desarrollo de las selecciones deportivas, como por ejemplo, el contrato indefinido a los técnicos deportivos, la entrega de becas y el seguimiento que les realizan a los estudiantes seleccionados, con el fin de otorgarles una ayuda en una situación académica o personal, ya que ellos representan a la universidad y en ciertas

ocasiones se ven estresados por estímulos negativos externos a la universidad.

Retomando las preguntas de investigación, logramos obtener una respuesta que se obtuvo a través de los objetivos de nuestra investigación, ya que pudimos conocer, interpretar y analizar la perspectiva de los actores para poder lograr nuestro objetivo general, que es el de comprender la perspectiva de los actores, por ende, la respuesta a nuestras preguntas de investigación si se lograron y fueron de carácter positivo. También los aspectos teóricos de las Bases y Lineamientos son congruentes con la percepción de los actores del caso.

No obstante, se deben considerar los aspectos negativos que se dieron a conocer en esta investigación, ya que son de suma importancia, esto debido a que el desconocimiento de las Bases y Lineamientos de las selecciones impacta de manera negativa sobre el desarrollo de las selecciones, ya que estas son el pilar fundamental en las que se basa la gestión desde el 2016 al 2018, como también las percepciones negativas con respecto al desarrollo del vínculo social con medios internos y externos a la universidad, lo que dificulta el desarrollo integral de las selecciones deportivas.

Por lo tanto, haciendo referencia a lo que dice el autor Chiavenato, (2005) sobre las organizaciones, podemos afirmar que los actores del caso se necesitan mutuamente con el Área de selecciones para lograr su desarrollo, y al integrar a las personas en su gestión e ir creando condiciones para atraer y mantener a gusto a las personas hace que su gestión sea positiva para las personas que están inmersas en ella.

Discusión.

El aporte de esta investigación es de gran importancia, ya que es la primera vez que se analiza la gestión del Área de Selecciones Deportivas de la DAE de la UCSH, desde el paradigma cualitativo, ya que puede aportar desde un aspecto comprensivo y en profundidad sobre las perspectivas que ellos tienen sobre el desarrollo de las selecciones en la gestión actual. Los estudiantes seleccionados y técnicos deportivos, piensan que debe haber más instancias para la reflexión o conversación del desarrollo de las selecciones, ya que estas instancias, como la de nuestro estudio, en donde utilizamos como técnicas de recopilación de datos la entrevista en profundidad y grupo focal, les da la oportunidad de opinar y argumentar sus posturas desde sus propias experiencias, ya que consideran que las encuestas no entregan la misma profundidad y comprensión que se le debe a un tema que está poco estudiado.

Se pueden utilizar las perspectivas de los actores de este estudio y complementarlas con otro tipo de investigación, incluso poder llegar a comparar distintos resultados y a futuro poder realizar más estudios orientados a la comprensión de los fenómenos, más aún hacer estudios relacionados con otras universidades, para comprender las distintas gestiones que se realizan con respecto al desarrollo de las selecciones deportivas de cada universidad, de esta forma conocer algunos aspectos que se desarrollan en otras gestiones y comprender distintas realidades, ofreciendo nuevas propuestas a la gestión de la DAE y proporcionar cambios positivos a la selecciones deportivas a futuro.

Concluida la presente investigación, inmediatamente nacen nuevas interrogantes, y surgen nuevas preguntas quedando la sensación de que hay muchos aspectos y formas de investigar el tema en particular. Es en estas instancias donde cobra mucha relevancia la aseveración que señala que en investigación nada es concluyente, debido a que el conocimiento genera la

necesidad de otros conocimientos, surgen nuevas interrogantes, aparecen nuevos actores en escena, quedando la impresión que el trabajo apenas ha comenzado. Sería importante que a partir de una serie de interrogantes que pudieran surgir, se levanten preguntas que den pauta para otros estudios o enriquecer y mejorar la presente investigación. Futuros estudios podrían encaminarse en los siguientes temas:

- Investigar sobre los significados que le otorgan las comunidades educativas universitarias al deporte selectivo universitario. Sería interesante conocer y contrastar los significados que tienen las diferentes Universidades y la forma en que influye en el desarrollo y los logros competitivos de estas.
- Finalmente sería desafiante poder investigar las distintas percepciones que tienen los actores en diferentes universidades y aportar con un proyecto que utilice las buenas prácticas de distintas gestiones para el desarrollo de las selecciones deportivas, de esta forma beneficiar con nuevas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Acosta, (2005) Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas, Editorial Paidotrivo.

Agustín Reyes Ponce. (1992) (Fernández, Koontz y Odonell, Fayol) (Administración moderna, editorial LIMUSA.

Amat. (1992)El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Beckhard, (1969) Bennis, (1969) Beer, (1980) Porrás y Robertson, (1992) citados en French y Bell, (1996) Desarrollo Organizacional, aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización, quinta edición, editorial PEARSON Educación.

Blasco, J. y Pérez, J. (2007). Metodologías de la Investigación en las Ciencias de la Actividad Física. Cottolengo san Vicente: Club Universitario.

Badilla, L. (2006). Fundamentos del Paradigma Cualitativo en la Investigación Educativa. Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud. Vol. 4, N°1. Costa Rica

Celma, (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. En: Libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Barcelona: INDE Publicaciones.

Codina, A. (2011). Uso del FODA causas y sugerencias. Editorial Ciencias estratégicas. Medellín. Colombia

Comité Olímpico Nacional Italiano, (citado por Otero Lamas, 2008) Planificación y organización de programas de actividades físico deportivas municipales 2008, Junta de Andalucía, Instituto andaluz del deporte.

Chiavenato, (2005) Introducción a la teoría general de administración: parte I introducción a la teoría general de administración, Mc Graw-Hill Interamericana, séptima edición.

Chiavenato, (2011) Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, parte I, la interacción entre personas y empresas.

DAE UCSH, (2018) de la Universidad Católica Silva Henríquez, Recuperado de la página (<http://dae.ucsh.cl/>)

Delgado y Gutiérrez (1999). Métodos y técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Síntesis. Madrid.

Dorado Y Gallardo, (2005) La gestión del deporte a través de la calidad. INDE.

Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de organizaciones". Recuperado de: <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/36-tipos-de-organizaciones/#ixzz5QIMoiFi6>

Etimología de Administración (2018) Recuperado de la página (<http://etimologias.dechile.net/?administracio.n>)

Etimología de Administración (2018) Recuperado de la página (<http://etimologias.dechile.net/?gestio.n>)

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaensens, Flores, (2004) Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana.

Flores, R (2009). Observando Observadores: Una Introducción a las técnicas cualitativas de Investigación Social.

French y Bell, (1996) Desarrollo Organizacional, aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización, quinta edición, editorial PEARSON Educación.

García, (1997) (Citado Gómez y Mestre, 2005) en La importancia del gestor deportivo en el municipio, INDE publicaciones, Primera edición.

Hernández Sampieri, Hernández, C. y Batista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández Sampieri, Hernández, C. y Batista, L. (2010). Metodología de la investigación. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Historia UCSH (2018) Recuperado de la página (<http://ww3.ucsh.cl/universidad/historia/>)

Hitt, Black y Porter (2006), Administración. Novena Edición, Pearson Educación, México.

Aguilar, M. (2009). El concepto de impacto. Retrieved from <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/559/EI%20concepto%20de%20impacto.htm>

IPSUSS, (2016) Recuperado de la página (<http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/obesidad/ministerio-del-deporte-2-8-millones-de-chilenos-no-hace-ni-le-interesa/2016-07-12/103825.html>)

Kast, (1955) (Citado en Chiavenato, 2005, p.3.) Introducción a la teoría general de administración: parte I introducción a la teoría general de administración, Mc Graw-Hill Interamericana, séptima edición.

López, F. (2009). Fases y procesos de la investigación cualitativa. Universidad Nacional de Nicaragua. Sevilla, España

Mintzberg, (1973) (citado en Soucie, 2002 p.47) Administración, organización y gestión deportiva. Editorial INDE.

Montero y Martin (2008) El gestor deportivo en la administración de actividades deportivas. Revista Digital. Recuperado de la

página(<http://www.efdeportes.com/efd206/el-gestor-deportivo-en-la-administracion.htm>)

Mucchielli, A. (1996) Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales. Madrid: Editorial Síntesis

Pérez, Serrano (1990). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo I-II Editorial La muralla S.A. Madrid.

Real Academia Española (2017), Eficacia, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=EPQzi07>)

Real Academia Española (2017), Eficiencia, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>)

Real Academia Española (2017), Desarrollo, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>)

Real Academia Española (2017) Organización, Recuperado de la página(<http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>)

Real Academia Española (2017) Calidad, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>)

Real Academia Española (2017),Burocracia, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=6Jix9ml>)

Real Academia Española (2017),Rendimiento, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=VwxnN6O>)

Real Academia Española (2017), Acción, Recuperado de la página (<http://dle.rae.es/?id=0KZwLbE>)

Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999).*Metodología de la investigación cualitativa.* Málaga, España. Aljibe.

Romano jacuzzi Elementos de la gestión de proyectos," CEMA
WorkingPapers: Serie Documentos de Trabajo. Universidad del CEMA.

Udechile, (2018) Historia de la Dirección de Asuntos Estudiantiles,
Recuperado de la página
(<http://www.uchile.cl/portal/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-estudiantiles-y-comunitarios/direccion-de-bienestar-estudiantil/direccion/5019/historia>)

Universidad Católica Silva Henríquez, (2018) recuperado de la página
(<http://ww3.ucsh.cl/#top>)

Salgueiro (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz
de Santos. Madrid España.

Selecciones Deportivas (2018) Recuperado de la página
(<http://dae.ucsh.cl/selecciones-deportivas/>)

Soucie, (2002) Administración, organización y gestión deportiva. Editorial
INDE.

Stake, R.E. (1999). Investigación con Estudios de casos. Edit. Morata. Madrid

Stake, R.E. (2007). Investigación con Estudios de casos. Cuarta edición Edit.
Morata. Madrid

Taylor, S.J. Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos en
investigación. La búsqueda de los significados.Ed. Paidós, España.

Zeballos, G. (2015). Bases para la creación del Área de selecciones
Deportivas de la Universidad Católica Silva Henríquez. Chile:
Dirección de Asuntos Estudiantiles.