

# POR EL JUEGO Y POR TUS DERECHOS

Orientaciones con perspectiva de género  
para la gestión y formulación  
de proyectos en el Fútbol Infantil.



Este material fue elaborado en el marco del Proyecto:  
Por el juego y por tus derechos: una transformación cultural  
a través del fútbol de las organizaciones ONU Mujeres, Inmujeres, ONFI,  
OFI y CAF

Los contenidos fueron elaborados por la Organización Gurises Unidos  
Bach/T.S. Lucía Avellanal  
Prof. Enrique Cal  
Bach/Soc. Ximena García  
Lic. T.S. Paula Lappado  
Bach/T.S. Diego Pailos



Corrección de estilo: Mtra. Clara Darino

Revisión de textos:

Valentina Caputi, Cecilia Caulin y Nohelia Millán por Inmujeres  
Omar González y José Tejera por ONFI

ISBN: 978-9974-8086-5-2

Diseño e ilustraciones: Juampe Porcile y Joaquín Epherre  
Imprenta Rojo  
Uruguay, Julio 2018.

El análisis y las recomendaciones de políticas contenidos en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres – ONU Mujeres, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros.



# POR EL JUEGO Y POR TUS DERECHOS

Orientaciones con perspectiva de género  
para la gestión y formulación  
de proyectos en el Fútbol Infantil.



Secretaría Nacional  
del Deporte





# Índice

Prólogo ONUMujeres.....	3
Prólogo INMUJERES.....	4
Prólogo O.N.F.I. ....	5
Introducción.....	6

## CAPÍTULO 1. Características de los Clubes de Fútbol Infantil

1.1 El fútbol infantil en Uruguay.....	10
1.2 ONFI, las Ligas y los Clubes de Fútbol Infantil como expresión de Participación.....	13
1.3 Los Clubes de Fútbol Infantil como Organización de Voluntarios/as.....	14
1.4 Los Clubes de Fútbol Infantil como organizaciones de la Sociedad Civil.....	16
1.5 Los Clubes de Fútbol Infantil atendiendo una necesidad concreta del barrio/localidad.....	19
1.6 Los Clubes de Fútbol Infantil como transformadores de la realidad local, sobre todo en Niñez y Adolescencia.....	21

## CAPÍTULO 2. Derechos y Género

2.1 Perspectiva de Derechos Humanos y de Género.....	24
--	----

## CAPÍTULO 3. ¿Qué Club queremos construir?

3.1 ¿Qué Club queremos construir?.....	42
3.2 Pensando nuestro Club.....	43
3.3 Planificar estratégicamente, ¿qué es?.....	47
3.4 ¿Por qué una Planificación Estratégica con perspectiva de Género?.....	49
3.5 Fases de la Planificación Estratégica.....	52
3.5.a. Análisis y comprensión del contexto del Club.....	52
3.5.b Acordar y definir la Misión y la Visión institucional.....	54
3.5.c Analizar la organización desde una mirada crítica identificando fortalezas y debilidades.....	58
3.5.d Establecimiento de metas institucionales y definición de objetivos.....	61
3.6. Claves para la gestión de un Club de Fútbol Infantil.....	65
3.6.a El trabajo en Equipo.....	65
3.6.b Resolución de conflictos y negociación.....	67
3.6.c Comunicación.....	68
3.6.d Articulación y trabajo en red.....	70
3.7 Pensando la sostenibilidad del Club.....	79

## ANEXO: Un domingo sin fútbol.

## Prólogo ONUMujeres

“Por el juego y por tus derechos: una transformación cultural a través del fútbol” es el nombre del proyecto donde cinco instituciones coincidimos y acordamos que podíamos aportar al proceso de transformación cultural de las relaciones de género a partir de la práctica deportiva en la infancia y adolescencia, etapas estratégicas en el desarrollo de matrices del aprendizaje y relacionamiento social.

El proyecto desarrollado durante mayo de 2017 y agosto de 2018 se concretó gracias a la cooperación técnica no reembolsable para Uruguay de CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, y fue co-liderado por ONU Mujeres e Inmujeres, planificado y ejecutado conjuntamente con los socios locales: la Organización Nacional de Fútbol Infantil (ONFI) y la Organización de Fútbol del Interior (OFI).

A través del proyecto buscamos aportar al trabajo que realizan las instituciones vinculadas al fútbol en Uruguay dejando capacidades instaladas para avanzar hacia el fortalecimiento institucional, la formación y la deconstrucción de estereotipos de género.

La guía de gestión de proyectos educativos/deportivos elaborada por un equipo técnico multidisciplinario de la ONG Gurises Unidos, así como la formación de dirigentes y delegados de equipos de fútbol infantil, son herramientas prácticas que servirán para multiplicar los mensajes a largo plazo.

En tal sentido, esperamos que esta publicación constituya una contribución al conocimiento, orientación y la reflexión del trabajo diario que realiza cada institución que apuesta a una formación integral, haciendo hincapié en hábitos, comportamientos y valores para lograr una sociedad más justa, solidaria, con igualdad y sin violencia.

**Magdalena Furtado**  
**ONU Mujeres Uruguay**  
**Coordinadora**

## Prólogo INMUJERES

El Proyecto “Por el juego y por tus derechos: una transformación cultural a través del fútbol” es una iniciativa que surge de la asociación de diversas entidades hermanadas en un objetivo compartido: contribuir que el fútbol infantil apoye el desarrollo de niñas, niños y adolescentes de manera integral, es decir tomando en cuenta sus necesidades progresivas, acompañando su crecimiento, el conocimiento de sí mismo y del mundo que lo rodea.

Jugando se aprende a ser y a actuar, jugando se reconocen las destrezas propias, de las compañeras y los compañeros y de los rivales; se enfrentan desafíos y se asumen conflictos. Las y los orientadores deportivos y las organizaciones del fútbol infantil pueden promover estos aprendizajes desde la reproducción de valores y creencias tradicionales basadas en una competencia a secas y con imágenes estereotipadas del ser niña y ser varón o pueden promover pautas que impliquen la solidaridad, el respeto, el trabajo mancomunado y el reconocimiento de las diferencias de cada una y cada uno como los seres únicos que somos.

Es así que el Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social, en tanto organismo rector de la política de género, propone esta Guía: “Por el Juego y por tus Derechos”, Orientaciones con perspectiva de género para la gestión y formulación de proyectos en el fútbol infantil como una herramienta privilegiada para profundizar cambios en un espacio educativo no formal de alto alcance e impacto socio-cultural como lo es el fútbol infantil.

Junto a la Organización del Fútbol Infantil (ONFI) y con el apoyo comprometido de ONUMUJERES y CAF, presentamos este material que aporta al desarrollo de las capacidades institucionales en las organizaciones del fútbol infantil en el Uruguay, para generar cambios culturales que se mantengan en el tiempo, de manera de alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres.

La guía pretende promover una mirada crítica al interior de los procesos organizativos de los clubes, analizando la gestión, los estilos de conducción, la toma de decisiones, la distribución de tareas. Invita a repensar los roles que mujeres y hombres ocupan en dicho espacio, permitiendo pensar en cambios. Para ello se facilita una herramienta, enriquecida con la mirada de género y derechos, que facilita la planificación estratégica y la gestión de proyectos. El desarrollo de buenas prácticas para potenciar espacios formativos integrales y libres de discriminación a través del deporte, es una contribución estratégica que las organizaciones del fútbol infantil pueden liderar, ya que ocupan un lugar privilegiado en la vida de la mayoría de niñas y niños uruguayos y sus familias.

Esta guía dirigida a los clubes de fútbol infantil complementa la “Guía didáctica sobre fútbol infantil dirigida a orientadoras y orientadores técnicos”; de esta forma el proyecto ha logrado producir una serie documental especialmente adecuados a las realidades a las que se dirige, buscando generar el impacto de transformación cultural que nuestro país requiere.

**AS. Mariella Mazzotti**

**Directora del Instituto Nacional de las Mujeres**

**Ministerio de Desarrollo Social**



## Prólogo O.N.F.I.

Algunas consideraciones de orden.

La primera, saludar y reconocer la tarea desarrollada por los representantes de cada organización que participaron por haber puesto el trabajo en equipo como objetivo.

La segunda, el reconocimiento a la elección del tema, que aportará hacia la formación en gestión institucional. A esas Ligas, clubes y referentes llegará este excelente material que afirma, que refuerza, que atiende la demanda que hemos compartido en nuestras recorridas de buscar mejorar formas de atender a nuestras futuras generaciones.

La tercera consideración, de poner en el verdadero lugar a quien se merece nuestro reconocimiento, que semana tras semana, no importando día, hora, sea cual fuere la situación meteorológica “están” apoyando el proceso de formación, la inclusión y la equidad, el cual no importando sea su hija o su hijo – ellas siempre están –.

Por último, agradecer para que este material sea utilizado en nuestras Ligas y Clubes, para capacitar, por ello a: CAF – Banco de Desarrollo de América Latina –, ONU Mujeres, MiDeS – InMujeres, y OFI, sepan que el uso de esta guía aportará herramientas para que esta Organización se esfuerce para escribir un capítulo muy especial hacia el desarrollo integral del niño y la niña a través del fútbol infantil.

A todos, gracias.

“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos puede cambiar el mundo. De hecho, sólo eso puede lograrlo”.

Margaret Mead.

**Mtro. Téc. Luis de Melo**  
**Presidente de ONFI**

## Introducción

Hablar de Fútbol en nuestro país es hablar de cultura, de identidad, de nuestra cotidianidad. Es la posibilidad de un encuentro intergeneracional, más allá de creencias religiosas, ideologías políticas, diferencias de género y étnicas raciales.

El Movimiento de Fútbol Infantil llega a todo el territorio nacional, desde pequeñas localidades a las grandes ciudades capitales. Se concretiza en la creación de Clubes de Fútbol que nuclean diferentes generaciones. Tienen el potencial de consolidarse en espacios formativos de niños, niñas y adolescentes ya que promueven valores para el desarrollo de una cultura de paz, convivencia, respeto y solidaridad.

El Fútbol Infantil, en tanto espacio de educación no formal, es un espacio de especial riqueza para incidir en la generación de transformaciones culturales en nuestra sociedad, en lo que refiere:

- Al reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de Derechos.
- Al rol fundamental que cumplen los adultos en los procesos educativos, siendo referentes y responsables del acompañamiento de los mismos.
- A la problematización sobre los estereotipos de género predominantes, las relaciones entre hombres y mujeres en nuestra sociedad, las expectativas y los imaginarios en torno al ser hombre y al ser mujer contemporáneos.
- A la posibilidad de fomentar el principio de la no discriminación con perspectiva de inclusión, entendiendo que son espacios privilegiados para la diversidad de niños, niñas y adolescentes con motivación hacia la práctica de este deporte. Y justamente, son los niños, niñas y adolescentes, quienes rápidamente incorporan prácticas inclusivas integrándolas de manera natural.

- A la generación de un espacio propicio para experimentar la convivencia en paz, donde se contribuya a fortalecer una personalidad sólida, un autoconocimiento de debilidades y fortalezas, a manejar frustraciones, a reconocer la creatividad para solucionar problemas así como la capacidad de expresarse y comunicarse asertivamente.

La presente guía pretende servir de apoyo en todo el proceso de gestión del Club, desde las situaciones que se presentan en el día a día, hasta las planificaciones que se realizan a mediano y largo plazo.

Reafirmando que las acciones de los Clubes de Fútbol Infantil están dirigidas a sus protagonistas, siendo estos los niños, niñas y adolescentes, se hace imprescindible que las mismas se encuentren fundadas desde el enfoque de Derechos del Niño así como desde el enfoque de Igualdad de Género. Dimensiones que esta guía incorpora en cada etapa, aportando ejemplos y herramientas concretas para fortalecer estos enfoques en la cotidianeidad.

Contribuir en brindar herramientas a los grupos organizados de mujeres y hombres que llevan adelante estos espacios de recreación y deporte, en especial de Fútbol Infantil en nuestro país, se vuelve un acto de vital importancia para dar visibilidad a la labor cotidiana, y para profesionalizar su tarea a efectos de lograr espacios seguros que contribuyan al desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes.

Se pretende que las personas que accedan al presente material logren consolidar una actitud de apertura para fortalecer acciones cotidianas en el marco de proyectos que contemplen enfoques de Derecho y Género.

El primer capítulo se explicita las principales características del Fútbol Infantil en Uruguay, presentando su magnitud en nuestro país, así como también presentando a los Clubes en tanto expresiones de participación y voluntariado, y como organizaciones de la Sociedad Civil. También se analiza la importancia de los Clubes en los contextos locales donde se encuentran y su potencial en tanto transformadores de la realidad en sus entornos

próximos.

En el segundo capítulo se abordan la perspectiva de Derechos Humanos y la perspectiva de Género, explicitando las orientaciones para el trabajo en dichas temáticas como así también herramientas concretas para el desarrollo del mismo.

Por último, en el tercer capítulo, se desarrollan las ideas sobre qué club se quiere construir introduciendo la noción de Planificación Estratégica con perspectiva de Género como una herramienta privilegiada para la gestión.

Con esta Guía en tus manos, se busca promover:

- Una actitud de apertura, de inclusión, de aprendizaje, de intercambios de experiencia que logren, a través del desarrollo de proyectos, el fortalecimiento de estas instituciones que poseen un rol preponderante en sus comunidades, como agentes de cambio social en tanto espacios educativos para niñas, niños y adolescentes a través del deporte y la recreación.
- La incorporación de la perspectiva de Derechos.
- Propuestas inclusivas que desarrollen acciones para varones y mujeres.
- Vocación de transformación.
- Dinamizar un grupo o una organización para su desarrollo en base a un proyecto común o un proyecto compartido.
- Conectar con las necesidades del entorno.
- Buscar y elaborar alternativas a los problemas identificados.
- Promover la construcción colectiva de las alternativas.
- Coraje para innovar.
- Compromiso.
- Iniciativa y Convicción.
- Visión integral.
- Trabajo en equipo.
- Escucha activa.
- Comunicación asertiva.





# CAPÍTULO 1

## CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL INFANTIL

## 1.1 El fútbol infantil en Uruguay

Uruguay es el único país en el mundo que cuenta con una plataforma organizacional que reúne a los diversos actores del Fútbol Infantil. En nuestro país, la organización rectora de esta actividad por ley, desde el año 1968 era la Comisión Nacional de Baby Fútbol, y desde el año 2000 pasa a denominarse, Organización Nacional de Fútbol Infantil (ONFI), obteniendo a través del decreto N.º81/001 la rectoría única del Fútbol Infantil de todo el territorio nacional.

ONFI, luego de la educación pública, es el actor que nuclea a más niños, niñas y adolescentes, llegando a un total de 50.860 y movilizándolo a más de 300.000 personas por fines de semana en torno a 2000 partidos.

Su finalidad es: “Fomentar una actividad deportiva beneficiosa para la formación física y moral de la niñez”. Y dentro de sus principales cometidos también se encuentra, el promover espacios para la práctica del fútbol dirigidos a niños, niñas y adolescentes, que se caractericen por ser espacios educativos – educación no formal<sup>1</sup>–, de socialización, donde se fomentan valores y habilidades para la vida, intentando trascender la competencia deportiva.

Para concretar sus objetivos, esta organización se estructura a partir de 708 Clubes de Fútbol Infantil organizados en 76 ligas. A lo largo y ancho del país, estos clubes son llevados adelante por organizaciones sociales, en su mayoría de carácter comunitario, congregando a más de 7000 técnicos, técnicas, 3200 directivos, directivas y 1100 árbitros y árbitras.

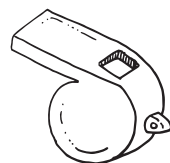
---

<sup>1</sup>Nominada así por la Ley N.º. 18.437 Ley General de Educación. Educación No Formal: En el marco de una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, la educación no formal comprenderá: todas las actividades, medios y ámbitos de educación que se desarrollan fuera de la educación formal.

A lo largo de los años, ONFI ha ido profesionalizando su plataforma. Cuenta con equipos técnicos multidisciplinarios preparados para realizar diversos asesoramientos, formaciones, capacitaciones, buscando fortalecer, organizar, estimular el perfeccionamiento de las instituciones, dirigentes, técnicos, técnicas, árbitros, árbitras y familias. Estos esfuerzos buscan generar las mejores condiciones para que los niños, niñas y adolescentes accedan a esta experiencia educativa no formal de manera participativa en lo deportivo y social, sin distinción de género, etnia, raza, religión y política.

ONFI promueve que sus asociados lleven adelante prácticas que respeten y promuevan los **derechos humanos de los niños y niñas**, reconociendo la fuerza que el movimiento del fútbol, y el fútbol infantil en particular, tiene en el país. Se pretende que se creen espacios que promuevan y eduquen en **igualdad de género**, dando lugar así a que todos los actores vinculados al fútbol infantil contribuyan a modificar pautas culturales, promoviendo una cultura de paz, de equidad, donde todos y todas tengan su lugar.

Desde el año 2009, mediante la aprobación de la ley N° 18.571<sup>2</sup> se declara de interés nacional “toda actividad de carácter deportivo, recreativo o social que, vinculado al fútbol infantil, sea organizada por ligas, comisiones vecinales, asociaciones, instituciones, cualquiera sea su naturaleza, siempre que involucre a niños, niñas y adolescentes de entre 0 a 13 años de edad”. Estas actividades se encuentran bajo protección por parte del Estado<sup>3</sup>. no solo con los niños y niñas, sino también con sus entornos próximos.



---

<sup>2</sup>Ley N°18.571. Proyecto de la comisión especial del deporte, carpeta N°1912 de 2017.

<sup>3</sup>Extraído del Manual “Por el Juego y por tus derechos: Orientaciones para una transformación cultural a través del Fútbol Infantil” – ONUMJERES/INMUJERES/ONFI/OFI/CAF – 2018.

Es importante recordar que, sumado a la rectoría de las actividades vinculadas al desarrollo integral de niños, niñas a través del Fútbol Infantil, ONFI apuesta a que sus socios se consoliden como organizaciones sociales de referencia en sus comunidades, en tanto actores dinamizadores de los diferentes aspectos de la vida social, cultural y deportivos. Es por ello que refuerzan el sentido de la participación ciudadana como elemento sustancial para el logro de sus cometidos, como así también el desarrollo de las comunidades a las que pertenecen.

Esto supone un impacto de las acciones no solo con los niños y niñas, sino también con sus entornos próximos.

Para concretar sus objetivos, esta organización se estructura a partir de 708 Clubes de Fútbol Infantil organizados en 76 ligas. A lo largo y ancho del país, estos clubes son llevados adelante por organizaciones sociales, en su mayoría de carácter comunitario, congregando a más de 7000 técnicos, técnicas, 3200 directivos, directivas y 1100 árbitros y árbitras.





## 1.2 ONFI, las Ligas y los Clubes de Fútbol Infantil como expresión de Participación.

Se puede decir que dentro de la estructura orgánica de ONFI, las Ligas y los Clubes de Fútbol Infantil son instancias comunitarias donde el valor de la participación social recobra vital importancia. Implicarse en las diferentes instancias de esta estructura habla de un compromiso ciudadano donde se juntan grupos de personas que se relacionan en torno a un fin común y a la concreción de objetivos. En este caso contribuir en el desarrollo de niños, niñas y adolescentes de sus comunidades.

Los Clubes, en tanto procesos participativos, se ponen en marcha en base a: **poder** contar con estructuras y mecanismos establecidos; **saber** identificar las habilidades, y capacidades necesarias y **querer** motivar a las personas para que se unan de forma de mancomunar esfuerzos para la consecución del aporte y/o del cambio deseado.

La existencia de este tipo de organización social es un indicador de que la participación ciudadana es concebida como un valor social. Ya que se visualiza en ella la posibilidad de llevar adelante acciones conjuntas, organizadas y activas para la concreción de fines compartidos.

Es así que los Clubes de Fútbol Infantil presentan el potencial de consolidarse como agentes sociales de cambios, con capacidad de promover mejoras sustantivas en sus entornos próximos. Es decir, los Clubes de Fútbol Infantil son más que un espacio meramente deportivo. Son espacios educativos, de socialización y de comunicación, que articulan con el barrio, que generan redes, y que se construyen con el aporte de personas que se unen por sus ganas de aportar al club, al barrio, y a niños, niñas y adolescentes.

### 1.3 Los Clubes de Fútbol Infantil como Organización de Voluntarios/as.

Si bien es un aspecto que todos y todas conocen, es importante destacar que los Clubes de Fútbol Infantil son dirigidos por personas voluntarias, es decir, no reciben remuneración por la tarea que desempeñan, tarea que se desarrolla con gran compromiso y dedicándole horas de la familia, del descanso o a veces de la propia actividad remunerada personal.

Es importante tener en cuenta este aspecto para entender la verdadera naturaleza del Fútbol Infantil, en donde un conjunto de personas lleva adelante una tarea en beneficio de los niños, niñas y adolescentes, y de su comunidad, sin recibir otra recompensa que la gratificación personal cuando las cosas se hacen bien y son reconocidas.

Como toda organización de voluntarios/as, se enfrenta a dos desafíos: el del cumplimiento de los objetivos propiamente dichos de la institución (en este caso, dirigir el Club de Fútbol Infantil), y el otro desafío, no menor, el de asegurarse la formación de nuevos voluntarios/as que deberán continuar con la gestión del Club, una vez finalizado el período reglamentario de la Directiva.

En la mayoría de los Clubes, la mayor parte del tiempo, las y los dirigentes están absorbidos por la tarea de dirección del Club y la formación de nuevos cuadros dirigentes o la captación de nuevos voluntarios/as va quedando postergada. Así es que en algunas instituciones, el momento del recambio de personas adquiere alguna complejidad.

Es importante que las Comisiones Directivas incorporen a sus agendas de trabajo la necesidad de captar y formar nuevos voluntarios y voluntarias para la institución. En la política de captación y formación de nuevos voluntarios/as para el Club existe la oportunidad de incorporar una mirada y un enfoque de Género, promoviendo y logrando la participación de las mujeres en todos los puestos de trabajo del Club. De esta manera se dará

continuidad a un proceso iniciado hace algunos años, en el cual las mujeres se han ido incorporando al mundo del fútbol, ocupando otros lugares (árbitras, entrenadoras y dirigentes), diferentes a los puestos que desempeñaban tradicionalmente (lavado de camisetas y atención de la cantina, entre otros).

Se propone desde la Guía, que las Comisiones Directivas realicen un análisis en torno a los y las voluntarias, que incluya los siguientes aspectos:

- Listado de las diferentes funciones que existen en el Club y que son propias de los y las voluntarias.
- Listado de las tareas que debe realizar la persona que ocupe cada una de esas funciones.
- Enumeración de las características que necesita tener el voluntario/a que ocupe ese lugar.
- Análisis de los y las personas cercanas al club, que tienen esas características y que podrían brindar su tiempo a la institución.

Al completar este análisis, la comisión tendrá una idea cabal de cuáles son las funciones prioritarias y la cantidad de personas que se necesitan para que el Club siga existiendo y pueda cumplir con sus objetivos.

Como acción complementaria, para la captación y formación del voluntariado, se pueden elaborar cartillas con la información de cada uno de los roles, y de lo que se espera y necesita de ellos, ya sea de un presidente o de cualquier otro integrante de la comisión directiva.

En la práctica real, en los Clubes de Fútbol Infantil, los voluntarios se van “arrimando” a medida que va pasando el tiempo y sobre todo, en la medida que los padres y madres tienen a sus hijos e hijas en el Club. Un cambio en esa forma de captación de voluntarios proporcionará la posibilidad de contar con equipos de trabajo mejor formados y con una idea clara de lo que espera la

institución de ellos.

Las acciones de formación, asesoramiento social, de gestión, como los técnicos-deportivos, se pueden coordinar con el área especializada de ONFI. (Consejo Asesor Técnico / Instituto de Formación y Capacitación Técnica del F.I.).

## 1.4 Los Clubes de Fútbol Infantil como organizaciones de la Sociedad Civil

Todos los Clubes de Fútbol Infantil están insertos en un entorno barrial, en una comunidad, y desarrollan diferentes formas de comunicación y coordinación con el resto de las organizaciones e instituciones del barrio o de la ciudad. Conforman, junto a otras instituciones, el entramado de lo que se llama la Sociedad Civil Organizada.

Para el filósofo Jürgen Habermas, la Sociedad Civil tiene dos componentes principales. Primero, son un conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos de los ciudadanos/as, promoviendo: a) su libre asociación, b) la posibilidad de defenderse del Poder y del Mercado y c) la posibilidad de incidir como ciudadanos en el sistema mismo. El segundo componente está dado por la posibilidad de plantear nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilar la aplicación efectiva de los derechos ya obtenidos.

De esta manera, en la Sociedad Civil, se encuentran las Comisiones de Fomento Barrial, los clubes deportivos, los sindicatos, las asociaciones de vecinos, los movimientos sociales, las ONG's, etc. La posibilidad de visualizar al Club como un integrante más de la Sociedad Civil local, no solamente lo ubica en un lugar diferente en cuanto a las posibilidades de acción, sino también en un lugar de protagonismo ciudadano, trascendiendo la concepción que se limita a ser un club deportivo y nada más.

De hecho, la inmensa mayoría de los Clubes de Fútbol Infantil surgieron para dar respuesta a una necesidad local en cuanto a las oportunidades de recreación, juego y deporte para niños, niñas y adolescentes en sus barrios, cubriendo de esa manera un espacio que ni otras organizaciones ni los servicios del Estado han podido cubrir totalmente. También existen innumerables ejemplos de Clubes, que trascendiendo su finalidad deportiva, han organizado otras actividades de carácter socio-educativo (deberes vigilados, charlas abiertas a la comunidad), de apoyo a la comunidad (alumbrado público, campañas de concientización, etc.), de apoyo concreto a las familias más vulneradas (meriendas, ollas populares, canastas de alimentos, etc.)

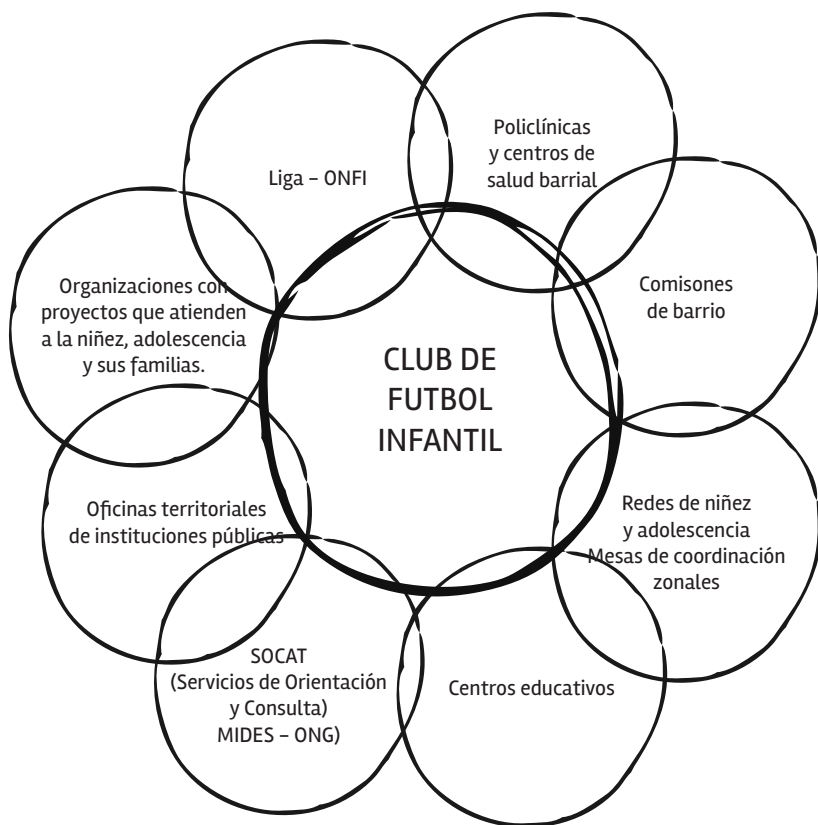
Como organización de la Sociedad Civil, el Club puede constituirse en un motor dinámico de las acciones que la misma emprenda en pos de la igualdad entre hombres y mujeres, promoviendo actividades de visibilización de la desigualdad de oportunidades que existen para hombres y mujeres, generando espacios de formación y reflexión internos o abiertos a otras instituciones. Los mismos procesos de análisis y de reflexión en torno a la perspectiva de Género que se lleven a cabo en el Club se pueden generar en coordinación con otras instituciones de la localidad.

Es importante en este sentido ser conscientes de la existencia de las redes barriales que existen en diferentes aspectos: redes que están conformadas por organizaciones (de la Sociedad Civil y del Estado), vecinos/as, autoridades y referentes del barrio en determinadas temáticas: Salud, Educación, Niñez y Adolescencia, Género, entre otras.

La conformación y fortalecimiento de estas redes sociales redundará en la amplificación de las posibilidades de intervención y acción de cada una de las partes integrantes de la misma. Por ejemplo, la participación en una Red Barrial de Salud puede significar para el Club la posibilidad de coordinar con la Policlínica local para la realización de las fichas médicas de los jugadores/as o para la realización de campañas de prevención de enfermedades, etc. También en ese sentido, el trabajo en red puede significar

un abordaje más integral de las trayectorias educativas de los niños, niñas del Club, al trabajar en coordinación con la Escuela.

Se sugiere la realización de un mapa de actores locales donde el Club se visualice como integrante del entramado social local, teniendo claro cuáles son los vínculos con cada organización o institución, así como también cuáles son los proyectos o acciones que se están llevando en coordinación o trabajando en red con cada una de las instituciones u organizaciones que figuran en el mapa.



## 1.5 Los Clubes de Fútbol Infantil atendiendo una necesidad concreta del barrio/localidad.

Anteriormente se mencionó que muchas de las instituciones de fútbol infantil –sino todas– surgieron a partir de las necesidades detectadas en su barrio, localidad o ciudad, en cuanto a las oportunidades de recreación, deporte y/o entretenimiento que tenían las niñas, niños y adolescentes. En otros casos, el Fútbol Infantil se desprende de una institución deportiva que no surgió orientada específicamente hacia el Fútbol Infantil.

En los dos casos, la existencia del Club va a dar respuesta a una necesidad específica de un sector de la población, en este caso, la Niñez y la Adolescencia local. Es importante que exista esta visión del Club como tal, ya que muchas veces la posibilidad de trascender hacia otros objetivos institucionales depende de la visión de los y las dirigentes, y en ocasiones, si no se tiene claro esta concepción fundacional, puede haber corrimientos de los objetivos iniciales del Club.

En cuanto a las necesidades de la localidad, algunas pueden ser evidentes, como en el caso mencionado de las actividades para niños, niñas y adolescentes. Pero otras veces, puede haber necesidades no tan evidentes, o que requieran de un análisis más exhaustivo para identificarlas. En algunas oportunidades, las referidas a las temáticas de Género o Igualdad de Oportunidades requieren ese análisis más detenido y específico, así como también las referidas a las situaciones de violencias<sup>4</sup>.

El Club puede, en ese sentido, ya sea actuando en las redes, o en su entorno directo (jugadores/as y sus familias), brindar respuestas y/o generar



---

<sup>4</sup>Art. 6 de la ley N° 19.580 (Ley de Violencia hacia las Mujeres basada en Género).

propuestas que se orienten a la atención de esas necesidades en la medida de sus posibilidades.

Puede percibirse que esas no son temáticas que hacen a la vida cotidiana del Club, pero en tanto organización de la Sociedad Civil que trabaja con Infancia y Adolescencia desde una perspectiva integral incluyendo el enfoque de Género y de Derechos, todas las acciones orientadas hacia la disminución de la desigualdad entre Hombres y Mujeres, o a la construcción de nuevos modelos de masculinidad, o a la eliminación de la violencia en todas sus manifestaciones serán acciones del Club orientadas a satisfacer necesidades de la comunidad, intentando consolidar prácticas que fomenten la cultura de la paz.

En ese sentido, las intervenciones ante esas necesidades pueden ir desde acciones directas y de mayor involucramiento o complejidad (revisión de las prácticas institucionales, talleres de formación, charlas a jugadores y jugadoras, promoción de campañas internas, etc.) como otras, de menor complejidad (apoyo a otras instituciones, cartelera de difusión de buenas prácticas, campañas publicitarias de sensibilización, con adhesivos, estáticas en la cancha, etc.)





## 1.6 Los Clubes de Fútbol Infantil como transformadores de la realidad local, sobre todo en Niñez y Adolescencia.

Ya se ha establecido que un porcentaje muy importante de los clubes fueron fundados para brindar una alternativa a necesidades sentidas en el barrio o la localidad.

Desde el momento en que se llevó a cabo la primera práctica de una categoría en el Club, el mismo comenzó a transformar la realidad local. Donde no había actividades para Niños/as y Adolescentes, a partir de la fundación del club, hay una alternativa de ocupación del Tiempo Libre orientada a la Infancia y la Adolescencia. Es decir, el Club ha comenzado a transformar la realidad local en lo que tiene que ver con las propuestas para la Infancia y la Adolescencia.

Pero no solamente cambia la realidad con respecto a la oferta recreativa para niños/as y adolescentes. Existen otros cambios y transformaciones que tienen que ver con el seguimiento educativo de los niños y niñas, la ocupación del tiempo libre. También se generan cambios para los y las adultas colaboradoras en el Club, y en algunos casos también hay cambios en la infraestructura barrial destinada al deporte y la recreación.

Ese potencial transformador que tienen los Clubes de Fútbol Infantil puede ser trasladado a otras áreas, como por ejemplo a las posibilidades de:

- 1 – Deconstruir estereotipos de género.
- 2 – Aportar a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- 3 – Generar una nueva construcción en lo que refiere a las relaciones y los vínculos entre hombres y mujeres.

Así como los Clubes transforman la realidad local, con su tarea cotidiana, también generan efectos sobre la vida de los niños, niñas y adolescentes que pasan por la institución. Un niño que ingresa al Club a los cuatro años puede permanecer en el mismo siete u ocho años más. Y así como quedan grabados en sus recuerdos las anécdotas deportivas, si se trabaja sistemática y

regularmente desde un enfoque de Género y Derechos, irá adquiriendo una “forma de estar en el mundo” diferente a la de otros niños/as que no tuvieron la oportunidad de pasar por la institución.

Desde el punto de vista de la vida de ese niño o niña, hay una acción educativa sostenida en el tiempo que va generando diferentes aprendizajes que capitalizará a lo largo de su vida. El Club puede llegar a tener un efecto transformador en la vida de las personas que pasan por el mismo, incidiendo en su visión del otro, en el vínculo con los y las demás, posibilitando la construcción de nuevas relaciones entre hombres y mujeres más equitativas.





# CAPÍTULO 2

**DERECHOS Y GÉNERO**

## 2.1 Perspectiva de Derechos Humanos y de Género

Sumar una perspectiva es incorporar una forma de mirar y actuar sobre las distintas situaciones que se presentan en el Club.

Pensar en la gestión del Club desde una perspectiva de Derechos y de Género tendrá que ver con que se incorpore a la Planificación, a la toma de decisiones y a toda la vida del Club, el enfoque de género; de tal manera que permita ir creando situaciones más equitativas para la participación de las mujeres en la institución, en todos sus ámbitos. Al mismo tiempo, en relación a la participación de los varones, que el Club incorpore la mirada de género implica la integración de masculinidades diferentes a la hegemónica. Esto permitiría que el Club se constituya en un espacio educativo de desarrollo integral, en el cual los niños y niñas puedan expresar sus emociones y sentimientos libremente, sin los condicionamientos que imponen las altas exigencias vinculadas a la expectativa y al éxito deportivo.

### Perspectiva de Derechos

La Declaración Universal de los Derechos Humanos<sup>5</sup> establece que los seres humanos nacen “libres e iguales en dignidad y derechos”.

El reconocimiento de los derechos fundamentales de las personas por el mero hecho de nacer significó un gran avance cultural para la humanidad.

La igualdad de oportunidades es un derecho que debe ser garantizado, sin importar lugar de nacimiento, raza, religión, orientación sexual, identidad de género, edad, etc. Pero la realidad es que esto sigue siendo solamente un enunciado para muchas personas.

---

<sup>5</sup>Declaración Universal de los Derechos Humanos(DUDH) – Resolución 217 A (III) de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 10 de diciembre de 1948 – París.

Trabajar desde un enfoque de Derechos supone entonces:

1 – Reconocer que todas las personas (sin importar sus diferencias) cuentan con derechos que les son propios por el hecho de estar vivos, y que no hay condición o circunstancia que permita perderlos.

2 – Reconocer que todas las personas (sin importar sus diferencias) deben poder acceder a los mismos servicios y oportunidades.

3 – Pensar en las personas como SUJETOS de derecho, en vez de OBJETOS de derecho. Los derechos no se dan o se quitan, son de las personas por el mero hecho de estar con vida.

En cuanto al trabajo con niños, niñas y adolescentes, históricamente se consideró a esta población como sujetos “con menos derechos” debido a su corta edad, bajo la idea que “con la experiencia se ganan/obtienen los derechos”. Pero como hemos visto, esto no es así. Los derechos no se ganan u obtienen, SON de las personas.



## ¿Cómo incorporar la perspectiva de Derechos en el trabajo con niños, niñas y adolescentes?

- Considerando a estos como sujetos de derechos. Es decir, favoreciendo y promoviendo su participación ACTIVA en los procesos educativos y sociales.
- Incidiendo en diferentes niveles con el objetivo de lograr propuestas que propicien la participación activa de niños, niñas y adolescentes en aquellos ámbitos que hacen al desarrollo pleno de su ciudadanía. En este sentido, niños, niñas y adolescentes se vuelven protagonistas de su propia historia y la de su entorno.
- Integrando en el diseño y la ejecución de los proyectos la mirada de niños, niñas y adolescentes.
- Considerando los cuatro principios fundamentales relacionados con los derechos de las niñas y los niños que están consignados en los artículos de la Convención<sup>6</sup>: el principio de no-discriminación, el del interés superior del niño, el de supervivencia y desarrollo, y el principio de participación de la niñez.

El trabajo a realizar supone un trabajo educativo no solamente para niños y niñas, sino también para los y las adultas responsables de las instituciones, ya que implica un cambio cultural de gran magnitud a nivel social, y una revisión de las ideas y prácticas a nivel personal.

---

<sup>6</sup>Convención Internacional sobre Derechos del Niño de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 20 de noviembre de 1989.

## Perspectiva de Género

Pensar y planificar una institución desde una perspectiva de Género implica tener en cuenta la posibilidad de transformar las pautas culturales que se han construido en ese sentido, y sobre todo, generar un escenario educativo desde la equidad, pensando justamente, en el potencial educativo y de transformación cultural que tienen las instituciones y clubes deportivos vinculados al fútbol infantil. Tomando en cuenta los aportes conceptuales realizados en el Manual “Por el juego y tus derechos”, se ha establecido que el Género hace referencia a las diferentes formas de ser, roles y creencias sobre cómo deben ser hombres y mujeres en una sociedad, en un contexto socio-histórico en particular, es decir es una construcción que puede “desandarse”, puede “deconstruirse” y modificarse.

Es por eso que las instituciones educativas cuentan con una gran posibilidad transformadora de las diferentes situaciones de inequidad y desigualdad social entre hombres y mujeres, tanto las instituciones educativas formales como las no formales (como estamos concibiendo a los clubes y organizaciones de Fútbol Infantil).

Entonces, si desde la Dirigencia de estos clubes se piensa, planifica y dirige una institución que tenga incorporada la perspectiva de Género, a partir de las decisiones que se toman y de las prácticas cotidianas se estará promoviendo una forma mucho más equitativa e igualitaria de relacionamiento entre hombres y mujeres. En definitiva, se estará aportando a la construcción de una sociedad más igualitaria y equitativa desde la perspectiva de Género.

Para entender esta perspectiva se necesita primero hablar del debate...  
Biología vs Cultura.

Existen diferencias biológicas entre hombres y mujeres, así como entre las mujeres y entre los varones. También existen personas que tienen aspectos biológicos de ambos sexos, las personas intersexuales. Y quienes se

identifican con un género, pero su aspecto físico o su sexo no es el mismo, las llamadas personas transgénero.



Pero sin importar si las personas son mujeres u hombres trans<sup>7</sup>, mujeres u hombres intersexuales<sup>8</sup> o mujeres y hombres cisgénero<sup>9</sup>, todas las personas deben tener los mismos derechos y oportunidades, independientemente de su identidad sexual. Lamentablemente esto NO OCURRE debido a los diferentes prejuicios y estereotipos predominantes que condenan lo diferente y lo que no se ajusta a un criterio de normalidad culturalmente transmitido.

---

<sup>7</sup>“Trans es la persona que percibe, siente y expresa una identidad de Género que no coincide con su sexo biológico” – Manual: Por el Juego y por tus derechos: Orientaciones para una transformación cultural a través del Fútbol Infantil” – ONUMJERES/INMUJERES/ONFI/OFI/CAF – 2018.

<sup>8</sup>“Las personas intersexuales nacen con una o más características genitales, cromosómicas o gonadales, de ambos sexos biológicos. Puede percibirse como hombre, mujer, o ninguna de estas identidades” – Manual: Por el Juego y por tus derechos: Orientaciones para una transformación cultural a través del Fútbol Infantil” – ONUMJERES/INMUJERES/ONFI/OFI/CAF – 2018.

<sup>9</sup>El término CIS puede entonces, usarse para nombrar a personas que se identifiquen como mujeres cis (aquellas que habiendo nacido “hembras” se autoidentifican como mujeres) y varones cis (aquellos que habiendo nacido “machos” se identifican como varones). “Salud y diversidad sexual. Guía para profesionales de la salud” – UDELAR/OVEJAS NEGRAS/MSP/ASSE/UNFPA – 2015.



A pesar de los muchos avances en conquistas de derechos por parte de los y las ciudadanas, el hecho de ser mujer u hombre, niña o niño aún sigue condicionando las actividades, oportunidades y derechos de los y las ciudadanas como sucedía hace muchos años.

En el caso del Fútbol Infantil, se tomarán algunos ejemplos que dan cuenta de ese condicionamiento impuesto.

### **Ejemplo 1 – División desigual de las tareas según el sexo dentro del Club.**

Elabore un listado de las tareas que es necesario realizar en su Club/institución, y al lado indique si las realizan hombres o mujeres.

TAREA	MUJERES	HOMBRES
Reuniones de Comisión Directiva		
Lavado de camisetas		
Secretaría de Comisiones		
Venta en la cantina		
Limpieza de baños y vestuarios		
Elaboración de alimentos		
Participación en reuniones de ONFI		

Del análisis del cuadro surgirá un primer estado de situación en cuanto a la participación real de las mujeres en la institución y aún se puede ser más incisivo en el análisis, definiendo cuáles son roles de poder, de dirección y de incidencia real.

En el caso que la distribución de roles y tareas muestre una situación inequitativa, surge una buena oportunidad para empezar a incorporar la mirada de género en la institución, promoviendo los cambios y procesos que cambien esta situación actual, mediante medidas concretas que se orienten hacia la igualdad en la participación en todas las áreas institucionales.

Luego de realizar el cuadro, se observará seguramente que las tareas que realizan las mujeres y varones no son las mismas, siendo la división de tareas



## Ejemplo 2 – Las niñas son minoría en los Clubes de Fútbol Infantil.

Comencemos analizando nuestro Club. Realice el siguiente ejercicio.

CANTIDAD DE NIÑAS  
EN NUESTRO CLUB:

CANTIDAD DE NIÑOS  
EN NUESTRO CLUB:

Seguramente el resultado sea que no hay niñas o que son una absoluta minoría. Si las niñas y adolescentes mujeres que participan en los clubes de fútbol infantil no llegan a ser ni la cuarta parte de la población participante<sup>10</sup> podría atribuirse a causas biológicas y naturales (incorrecto) o como efectivamente sucede, a razones culturales y de crianza, como las siguientes:

– A niñas y niños se les educa distinto. Ejemplo: desde la infancia se les regala juguetes y se les estimula en juegos distintos. A una niña difícilmente se le regale una pelota y se la estimule con juegos de competencia o de destreza física. Por el contrario, se la estimula con juegos en donde debe permanecer en actitudes más pasivas.

– Los modelos a seguir en los medios de comunicación sobre deportistas vinculados al fútbol son varones. La copa del mundo que tiene importancia (y que se cree es la única existente) es en la que compiten varones. Ya niños y niñas desde la infancia van incorporando la idea de que la selección de fútbol es de varones.

---

<sup>10</sup>Participan 46.200 niños, 900 niñas en fútbol mixto y 1100 de niñas en fútbol femenino. Datos extraídos del Manual “Por el Juego y por tus derechos: Orientaciones para una transformación cultural a través del Fútbol Infantil” – ONUMJERES/INMUJERES/ONFI/OFI/CAF – 2018.

- Los varones son socializados en valores relacionados al éxito y al protagonismo social.

- A las niñas no se las estimula tanto en las actividades físicas como a los varones. Ensuciarse, correr, agitarse, despeinarse, sudar, etc. parece que fueran cosas de “varones”, ¿pero realmente lo son? Pues no. Tanto niñas como niños pueden realizar las mismas actividades, solo se debe proponérselos desde la infancia. De lo contrario, se sobreprotege a las niñas, se las trata como más débiles, mientras que a los varones se les da el mensaje que tienen que ser fuertes todo el tiempo. La fortaleza, la habilidad física, y el gusto por los deportes es adquirido, se aprende y ejercita, no es natural ni genético. Aunque haya cuerpos que genéticamente son más “atléticos”, estos deben ser estimulados en el deporte, de lo contrario no les gustará.

- Todavía en muchos hogares, centros educativos y demás espacios niños, niñas y jóvenes escuchan cosas como: “las mujeres no saben de fútbol”, “el fútbol es de machos”, “no le regales una pelota que te va a salir machona”, etc.

- Se debe entender que los niños ya están “habilitados” socialmente para jugar al fútbol por el solo hecho de ser varones, sin importar su gusto personal o su habilidad y destreza; mientras que las niñas tienen que demostrar que son buenas jugadoras, para ganarse esa habilitación.



### Ejemplo 3 – Las niñas y niños del club se mueven y actúan distinto.

Si en el club participan niñas y varones, observa y analiza comparativamente:

TAREA	NIÑAS	NIÑOS
Forma de moverse		
Qué lugar ocupan en la cancha		
Manifestaciones agresivas		
Llanto y otras demostraciones de vulnerabilidad		
Lesiones		
Preocupaciones estéticas		
Quienes asumen el protagonismo		
Actitud frente a actividades y ejercicios de riesgo		
Actitud frente a actividades y ejercicios de estiramiento, flexibilidad, etc.		

Por la forma en que todos y todas hemos sido criados y criadas, los movimientos, formas de pararse, de expresarse, se ven afectados. Nuevamente es una cuestión cultural. En general:

- Los niños ocupan el centro del espacio común, mientras las niñas suelen jugar en espacios laterales y más reducidos.
- Los niños van a presentar mayores manifestaciones de agresividad e impulsividad.
- Las niñas van a mostrar más que los niños su vulnerabilidad, aunque ambos lo sean por igual.
- Los desgarros y esguinces son más frecuentes en niñas que en niños.
- Las niñas se preocupan más por su cuerpo y la estética que los varones (Si bien ha habido cambios en este aspecto en los últimos años). Los varones asumen más protagonismo que las niñas.

## Ejemplo 4 – Fútbol para hombres, pero ¿qué hombres?

Para explicar este ejemplo, se partirá de la siguiente idea:

### Una mirada de Género no es solo pensar en las niñas y mujeres.

Aquí, se debe tener en cuenta algo muy importante, y que rompe con algunas nociones que a veces se tienen, y es que podemos incorporar la perspectiva de Género incluso si no hay niñas ni jóvenes mujeres en el Club. Como ya se ha mencionado, el género es algo creado socialmente que se asigna a varones y mujeres por el único hecho de serlo. Se aprende en la casa, en la escuela, en el barrio, por la influencia de los medios de comunicación, etc. Así que si en un club solo hay varones, o las niñas o mujeres son la minoría, ¿se puede trabajar en proyectos desde una perspectiva de Género? La respuesta es Sí.

### Ejercicio

Elaborar un listado de mitos/ frases escuchadas en la cancha y prácticas deportivas:

¡Dale campeón!	
¡Pegale como Cavani!	
Otras frases y mitos que se puedan identificar...	

Como se ha señalado, el fútbol se ha instalado desde sus orígenes como una actividad propia de los varones. A los varones no se les pide que jueguen de cualquier manera, sino que lo hagan “como hombres”.

El estereotipo jugar “como hombres” se asocia socialmente a:

- jugar con fuerza
- ser competitivo
- aguantarse la que venga
- gritar un gol con todas las ganas
- insultar cuando las cosas no salen como quiero
- dejar todo en la cancha
- no rendirse
- ser valiente
- no llorar
- ser aguerrido
- que te gusten las mujeres (ser heterosexual)
- usar un lenguaje hipersexualizado
- ser exitoso o perseguir el éxito
- consumir fútbol
- tener pasión por el fútbol
- algo que tiene que saber por el hecho de ser varón

Pero también se asocia con:

- diferenciarse de lo “femenino”
- ser heterosexual
- la misoginia verbalizada
- actuar como adulto, no como niño: “hacete hombre”, “hacete macho”.

Entonces cuando se habla de varones que juegan al fútbol, no se habla de todos los varones, sino de los que en mayor medida, o en su totalidad, cumplen con las características antes mencionadas.

Nuevamente se podría decir que se usan las diferencias biológicas entre varones y niñas para explicar y fundamentar la desigualdad y la diferencia en el trato: “los varones nacen más fuertes, más rudos, con menos capacidad de expresar sus emociones, y con una necesidad constante de hablar sobre su

sexualidad, etc.” Pero en realidad lo que opera en estas diferencias es el género socialmente construido y aprendido. Y en este caso, el estereotipo de “masculinidad”.

Ser hombre no se nace, se hace. Se trata de una masculinidad que no es innata, sino que debe “ganarse” y “ponerse a prueba”, por eso la frase “no seas nena, no seas llorón, no seas bebé”.

Siguiendo esta idea, el espacio del fútbol es masculino, pero no para todos los varones.



### **¿Cómo incorporar la perspectiva de género en el trabajo con niños, niñas y adolescentes?**

- Habilitar otras formas de expresión de la masculinidad que no sea la hegemónica.
- Pensarse uno mismo para identificar cuánto los estereotipos de género están permeando en nuestra mirada o enfoque.
- Considerar siempre que hay muchas y variadas formas de ser mujer y ser varón. Hemos sido criados desde el paradigma de que existe una única forma de serlo, pero esto es irreal y discriminatorio.
- Considerar que ni las niñas/mujeres necesitan cuidados especiales a la hora de realizar ejercicio, ni los varones/hombres tienen que “aguantarse la que venga”. El dolor no tiene sexo. A su vez, tanto niños como niñas necesitan durante su desarrollo las mismas demostraciones de afecto.



- Tener en cuenta que las mujeres como grupo social tienen menos acceso a los recursos económicos, sociales y culturales y sus condiciones materiales de vida son más precarias y de menor calidad.

- Habilitar otras formas de ser mujer y varón distintas a las que conocemos, o sobre las que hemos sido educados y educadas.

- Tomar en cuenta el triple rol que ejercen las mujeres (productivo, reproductivo y comunitario), de esta manera no limitar las posibilidades de participación y desarrollo de las mujeres.

- No subestimar la capacidad de cuidado y crianza de los hombres, ni desplegar una actitud condescendiente –“pobrecito” / “el pollerudo”/ “lo tienen de esclavo”– para con aquella figura parental masculina que participa de las tareas del hogar y cuidados.

- Trabajar en proyectos que involucren a la familia, teniendo en cuenta los distintos tipos de familias que existen (familias monoparentales–sólo madre o solo padre–familias biparentales heterosexuales (madre/madrastra y padre/padrastro), familias biparentales homosexuales (dos madres o dos padres), familias donde las figuras principales son abuelos/as, tíos/as, madrinas/padrinos, hermanos/as mayores, etc. Ejemplo si en un afiche invitamos solo a “padres” excluimos varios tipos de arreglos familiares. Esto es importante ya que lo que no se nombra, parece como que no existiera. De esta manera un niño, niña o adolescente puede sentirse excluido al no considerarse a su familia para la invitación (aunque en la práctica, si asiste con su abuela en vez de con su madre no haya problema).

- No descuidar el tema salud. La salud está muy relacionada con el género. En Uruguay, un 70% de quienes sufren accidentes de tránsito en 2015 fueron hombres. La tasa de suicidio es mucho más alta en varones que en mujeres y a su vez estos asisten mucho menos a consultas médicas que las mujeres, aunque no quiere decir que sufran menos problemas de salud. Como dirigentes de un Club de fútbol seguramente se trabaje con hombres o niños

varones que puedan sufrir algún problema de salud, o tener algún accidente jugando, o realizando un entrenamiento. Hablarle a un hombre o niño varón de la idea de “cuidarse a sí mismo” puede ser difícil ya que generalmente se asocia con la vulnerabilidad, y ésta con lo femenino. Existen mensajes que comúnmente se dicen a varones desde pequeños como “no llores”, “aguantate”, “los hombres fuertes no se quejan”, “hacete hombre”, etc. Y esto repercute en su salud, haciendo que se cuide menos, que le cueste más demostrar su vulnerabilidad y sus emociones. Desde el Club es conveniente no reforzar esta idea con mensajes como los que mencionamos, y tener en cuenta esto que mencionamos a la hora de diseñar proyectos que se relacionen directa o indirectamente con la salud (mental o física).

- Tener en cuenta a la hora de pensar en proyectos que impliquen estructurar o utilizar un espacio físico (una sala, una cancha, etc) no hacer diferencias entre niñas y niños, favoreciendo la integración.

- Elaborar proyectos que permitan tanto a niñas como niños, o mujeres o varones manifestar libremente sus emociones y sentimientos.

- Habilitar la participación en el club de niños, niñas y adolescentes más allá de sus habilidades deportivas, promoviendo la inclusión y el desarrollo integral de los mismos.

**En resumen**, ¿se puede cambiar esta situación? Sí, se puede cambiar a partir de la educación, a partir de la generación de espacios en donde se cuestionen y deconstruyan estos estereotipos, se promueva una nueva forma de ser hombre o mujer, niño o niña en la sociedad y por supuesto, a partir de la toma de decisiones concretas orientadas a modificar la situación. Por ejemplo: igual cantidad de hombres y mujeres en las comisiones de trabajo, promoción de actividades para que las niñas se acerquen al Club, talleres de formación en Género orientados a las familias, las Comisiones y los/las Orientadores/as Técnicos.

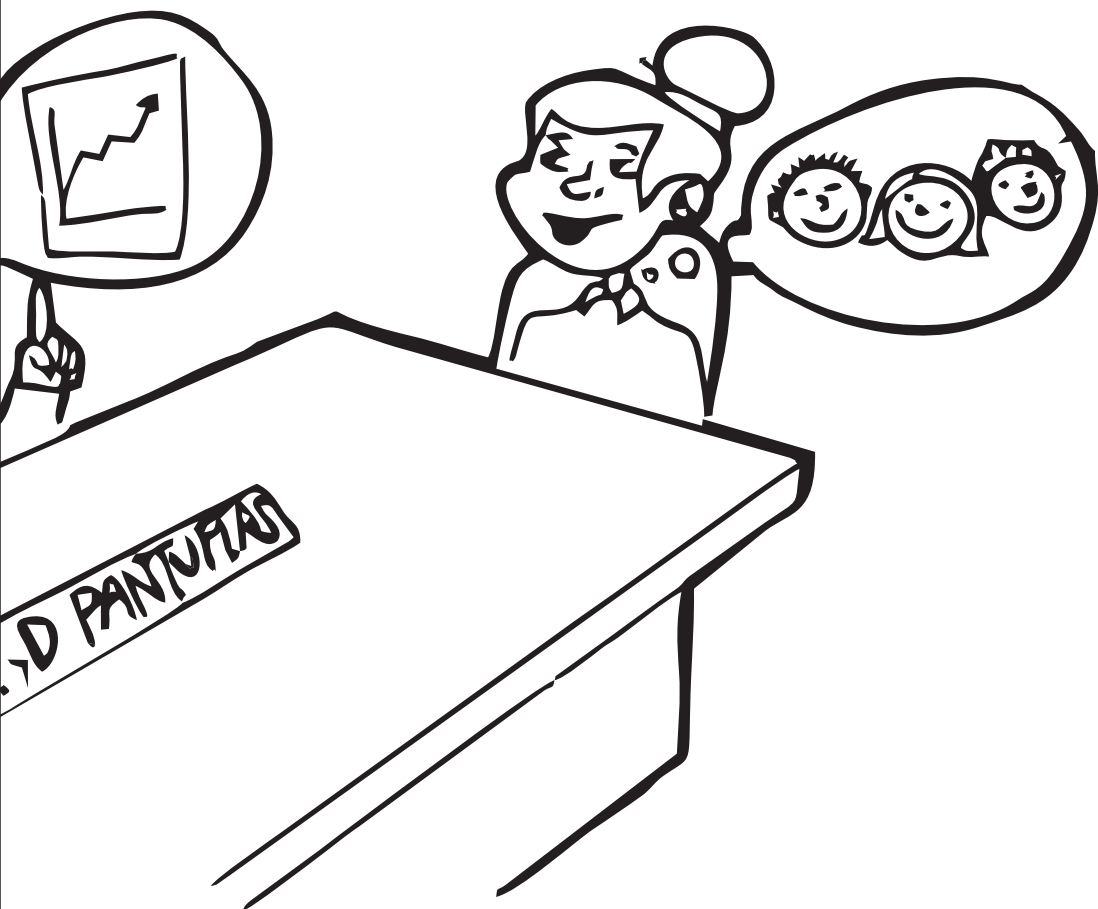
Son muchos los ejemplos de instituciones y clubes que han logrado un

desarrollo muy importante tanto en lo deportivo, en la infraestructura y en lo organizacional. El desafío de la incorporación de la perspectiva de Género y de Igualdad de Oportunidades supone un salto cualitativo importante en cuanto al perfil de la institución.

Desafíos / Problemas	Preguntas
<p>Hay una división de tareas entre hombres y mujeres en el Club que es sexista.</p>	<p>¿Qué funciones cumplen hombres y mujeres en el Club? ¿Cómo podemos promover un cambio en estos roles? ¿Cómo podemos integrar la participación de más mujeres en espacios de decisión y liderazgo? ¿Cómo podemos promover la participación y el involucramiento de más varones en espacios de cuidado, cocina, etc?</p>
<p>Hay nula o poca participación de niñas o jóvenes mujeres en mi Club.</p>	<p>Ahora que nos preguntamos por qué hay menos niñas interesadas en el fútbol, y sabiendo que no es un cambio que se dé de un día para el otro, ¿qué podemos hacer desde nuestro Club para problematizar e incidir sobre esta realidad? ¿Cómo podemos contribuir a que más niñas participen de nuestros espacios? ¿Cuando hemos logrado convocarlas, han desertado? ¿Qué hemos hecho al respecto?</p>
<p>Las niñas y niños en mi Club, se comportan distinto según su género.</p>	<p>¿Cómo podemos trabajar con las niñas para que se sientan protagonistas si no lo son? ¿Hacemos diferencias basadas en estereotipos, por ejemplo, sobreprotegiendo a las niñas? ¿Cómo actuamos frente a los niños y niñas con las que trabajamos?</p>
<p>Modelos de varón que construimos en nuestro Club.</p>	<p>¿Cómo nos dirigimos a los niños del Club? ¿Qué mensajes transmitimos en los entrenamientos o espacios donde compartimos con estos niños? ¿Hacemos chistes sexistas y que denigran a la mujer (misóginos) frente a ellos?</p>

Ahora, manos a la obra, empecemos a planificar.





# CAPÍTULO 3

**¿QUÉ CLUB QUEREMOS CONSTRUIR?**

### 3.1 ¿Qué Club queremos construir?

En la mayoría de los casos, los Clubes de Fútbol Infantil son organizaciones sociales de base comunitaria que han tomado a su cargo el desarrollo y la implementación de espacios deportivos dirigidos a niños, niñas y adolescentes, dando respuesta a una necesidad que había en su comunidad, como se expuso en el capítulo 1. Esta aseveración no quita que existan diferentes grados de desarrollo de los Clubes.

Como toda organización social, los Clubes congregan a un conjunto de personas, vecinos y vecinas para llevar adelante un cometido en favor de su comunidad, de sus niños, niñas y adolescentes, organizando actividades deportivas, culturales y sociales.

Este grupo de personas, además de tener un objetivo común, comparte valores, propósitos, y establece una serie de pautas y normas para poder funcionar en colectivo y perdurar en el tiempo.

Es importante señalar que en el caso de los Clubes de Fútbol Infantil afiliados a ONFI, sus objetivos, pautas y encuadres de funcionamiento deben estar en sintonía con la reglamentación general de esta organización.

Existen y existirán diferentes niveles de desarrollo entre una institución y otra. Es posible que algunas se encuentren en sus primeros pasos luego de obtener la Personería Jurídica –requisito necesario para integrarse a ONFI– y otras ya cuenten con una larga experiencia como Asociación Civil<sup>11</sup>. La Personería Jurídica le brinda al Club, no solamente la posibilidad de ingresar formalmente a ONFI, sino también un determinado status jurídico, permitiéndole acceder a algunos beneficios en cuanto a proyectos, préstamos, convenios con organismos estatales, etc.

---

<sup>11</sup>ONFI/SND (2015) Reglamento general de organización y funcionamiento. Art. 16.- Se entiende por club la asociación civil sin fines de lucro que tenga por finalidad la práctica del fútbol infantil. Se afilian a la organización a través de las Ligas en las que participan de las competencias deportivas. Deben tener personería jurídica y presentar la nómina de autoridades con sus respectivos domicilios y los recaudos que los acrediten como tales.

Sin embargo, la Personería Jurídica no garantiza que las tareas se realicen correcta y eficazmente. La misma no garantiza ni el cumplimiento de los objetivos del Club, ni el desarrollo de respuestas acertadas a las necesidades de la comunidad, ni la realización de una acción positiva en función de esas necesidades. Lo único que garantiza todos esos logros es **el trabajo organizado y planificado de los diferentes organismos del Club.**

Lo que sí es necesario y determinante para la vida del Club es tener claro qué Club se quiere construir, hacia dónde se quiere caminar. Por ello y para ello es necesario “pensar” el Club, “soñarlo”, imaginarse cómo les gustaría ser reconocidos en la comunidad o en el barrio.

### 3.2 Pensando nuestro Club



#### Ejercicio “140 CARACTERES”

Describa la identidad de su club con un máximo de 140 caracteres. Comparta con el resto del grupo. También se pueden describir otros aspectos interesantes a analizar: la situación de las mujeres en el Club, posicionamiento del Club frente a fechas importantes relacionadas con la perspectiva de Género: Día Internacional de la Mujer, Día internacional de lucha contra la Violencia de Género, etc.

Esta dinámica explicita todos los imaginarios que conviven en el Club con respecto a determinado tema o situación, constituyéndose en un punto de partida para comenzar a “pensar” y proyectar la institución.

Antes de su fundación, el Club fue un sueño, una idea en la imaginación de algunas personas que movilizadas por un afán de servicio decidieron su creación. A partir de ahí, el trabajo voluntario de muchas personas fue dando forma al Club, a las categorías, a la infraestructura del mismo, etc. Dependiendo de cuán complejo o grande haya sido el sueño inicial, y de cuánto apoyo se haya recibido en el camino, el Club habrá crecido y se habrá desarrollado para continuar dando respuesta a esas necesidades iniciales, o a otras que pudieran haber surgido durante el pasaje del tiempo.

Algunas de las motivaciones o necesidades iniciales que propiciaron el surgimiento del Club pueden haber sido complementadas con otras demandas o expectativas de la sociedad para con la institución. Por ejemplo, muchos clubes surgen para dar respuesta a la falta de propuestas recreativas para la Infancia y la Adolescencia en su comunidad y una vez que el Club considera que ha cumplido con esa demanda o necesidad inicial, empieza a preocuparse por otros aspectos: las trayectorias educativas de los niños, niñas y adolescentes, su alimentación, el cuidado de su salud.

De esta manera, todo lo concerniente al enfoque de Género y a las construcciones que se desprenden de su aplicación es un desafío que los Clubes deben asumir en función de la actualización de sus objetivos y de su posicionamiento como organización social, de referencia comunitaria y formativa de la Niñez y la Adolescencia.

Se parte de la base que los Clubes tienen el potencial para consolidarse como agentes sociales, con capacidad para promover mejoras sustantivas en sus entornos próximos y en la vida de sus integrantes. Los Clubes de Fútbol Infantil son más que un espacio meramente deportivo. Son espacios educativos, de socialización y de comunicación articulados insertos en un barrio que integra o genera redes.

Para lograr estas metas u objetivos es necesario tener un norte como dirigentes, compartir los sueños que se tienen para con el Club, y en función de esos sueños se debe tomar decisiones e imprimirle una dirección al Club.

Cotidianamente se está pensando cómo mejorar las condiciones del club, los servicios que se brindan, la atención que reciben niños, niñas y adolescentes. También es cierto que la mayor parte del tiempo y del esfuerzo que ocupa a los y las dirigentes se destina a la resolución de situaciones cotidianas de diferente índole, como por ejemplo: el fichaje, las condiciones de la cancha, el equipamiento deportivo, los traslados a las diferentes canchas, los partidos, las situaciones con los padres, los orientadores deportivos; y las situaciones que traen los propios niños y niñas. Esos aspectos, percibidos como más urgentes, hacen que muchas veces se vayan postergando otros, que no se



visibilizan como tales, pero que sí son muy importantes, como por ejemplo, todas las cuestiones que tienen que ver con la direccionalidad del Club: ¿hacia dónde vamos?, ¿cuáles son nuestros objetivos?

La posibilidad de construir un Club en donde todas las personas gocen de los mismos derechos y oportunidades, en donde no haya diferencias por ser hombre, mujer, niño o niña, es una posibilidad que se puede concretar en la medida en que se piensa, planifica y lleva adelante una institución desde el enfoque de Género.

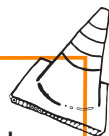
Esto quiere decir que todas las acciones que se realizan deberían ir incorporando una mirada diferente de cómo hacer las cosas y cómo pensarlas, tomando en cuenta aspectos que antes no se pensaban:

- ¿Cómo es la relación entre niños y niñas en el Club?
- ¿Qué tipo de propuestas tenemos que construir, si queremos promover la participación de más niñas en el Club?
- ¿Por qué las niñas asisten en menor cantidad al Club?
- ¿Por qué la mayoría de los Orientadores Técnicos son hombres?
- ¿Qué roles y funciones cumplen hombres y mujeres en el Club?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos en el Club? ¿Y en la cancha?

Hay que empezar a mirar y pensar el Club desde una perspectiva estratégica, que no solamente tenga en cuenta el lugar en donde se está hoy, sino el lugar al cual se quiere llegar en el futuro. Y esa mirada estratégica debe incluir necesariamente –por una razón de justicia, de dignidad humana, de ética y de derechos– la perspectiva de Género.

Muchas de las decisiones que se toman refieren, en la mayoría de los casos, a cuestiones urgentes que hacen a la supervivencia de la institución y pocas veces queda tiempo, energía o recursos para encarar otras cuestiones que como ya se ha señalado, se perciben como “las que pueden esperar”.

Para superar estos desafíos se requiere, además de mucha creatividad, contar con una organización mínima de las acciones, con una planificación, un plan de acciones.



## Ejercicio “Árbol de problemas”

Este ejercicio permitirá identificar cuáles son los problemas, nudos, conflictos o situaciones a resolver/abordar a partir de la nueva planificación. Brindará orientación en cuanto a qué rumbo tomar en el Club en el momento de definir un plan de acción en forma colectiva.

Esta herramienta que se propone no solo ve el árbol, sino también el bosque, es decir, el problema en su contexto. Al cruzarlo con la perspectiva de Género, se podrán analizar las cuestiones que hacen a la participación de la mujer, a la calidad de esa participación, a la presencia o ausencia de actividades orientadas a las niñas, a la calidad de la integración entre varones y niñas, si es que hubieran actividades mixtas, etc.

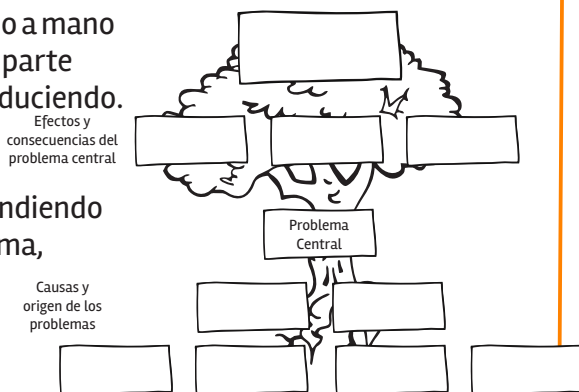
### Desarrollo del ejercicio:

En grupo se va a trabajar en tres partes:

- a- Definir el problema o situación central que se abordará (tronco del árbol).
- b- Identificar las causas del problema o situación (raíces).
- c- Identificar los efectos o consecuencias (ramas del árbol).

Se dibujará en computadora o a mano un árbol y se ubicará en cada parte del mismo lo que se vaya produciendo.

Emplear esta técnica puede llevar un par de horas, medio día, o varios días dependiendo de la complejidad del problema, la cantidad de asistentes y otras variables.



Al finalizar la dinámica, se contará con una perspectiva clara de cuáles son los problemas o situaciones más importantes a abordar en el Club, hacia dónde “rumbear”.

Para que las acciones no sean acciones aisladas y desconectadas, lo que puede generar pérdida de esfuerzos, desperdicio de recursos y pérdida del sentido mismo de la institución, es bueno explicitar y poner en común el para qué y el por qué de las acciones. El POR QUÉ y el PARA QUÉ se hace lo que se hace, por qué los encuentros todas las semanas, hacia dónde apuntan los esfuerzos como dirigentes y como institución.

El definir estos aspectos con una mirada de futuro implica una forma particular de planificar, una forma que se ha dado en llamar Planificación Estratégica. Se aportan a continuación algunos elementos conceptuales y prácticos para entender qué es la Planificación Estratégica, así como también, qué quiere decir planificar estratégicamente incorporando la perspectiva y el enfoque de Género.

### 3.3 Planificar estratégicamente, ¿qué es?

Hace mucho que en las instituciones, empresas, organizaciones y en el propio Estado se habla de la Planificación Estratégica, que no es otra cosa que planificar, pero teniendo en cuenta cómo queremos ser reconocidos como institución en el futuro.

La **Planificación Estratégica** es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones y constituye la orientación o guía para que una organización logre los objetivos que se plantea.

Asimismo es un instrumento a partir del cual se establece la planificación de la acción de un club, debiendo considerar un plazo de tiempo, y teniendo en cuenta especialmente las fuentes de financiamiento y la capacidad de proyección que permiten establecer las mismas.

Por otra parte, generar un proceso participativo de planificación en el cual participe la mayor cantidad de personas involucradas con el Club brinda una oportunidad única para avanzar hacia un abordaje integral y asegurar resultados que realmente mejoren la situación de los niños, niñas,

adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

La Planificación Estratégica debe considerarse como un proceso dinámico que posibilite fijar objetivos en forma conjunta, observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto en relación a la realidad interna como a las condiciones externas a la organización.

Es por ello que “...debe ser entendida como un proceso participativo capaz de establecer **propósitos con sentido de futuro** a efectos de actuar en consecuencia. Por ello, la visión de futuro es fundamental en apoyo a la participación de los diversos agentes involucrados en la medida en que permite la **construcción de intereses comunes**, requisito básico para avanzar y lograr los fines deseados”<sup>12</sup>.

“La planificación estratégica es un **instrumento de apoyo para reaccionar frente a los cambios de la realidad** (dimensión reactiva) y, especialmente, **es una herramienta de cambio** (dimensión proactiva)”<sup>13</sup>

La Planificación Estratégica comprende diversas fases:

- Analizar y comprender el **contexto** en el que se enmarca la organización.
- Acordar y definir la **misión** (razón de ser actual) y la **visión** (qué se quiere ser en el futuro) institucional.
- Analizar la organización desde una **mirada crítica** identificando avances y debilidades.
- Establecer las metas institucionales y definir objetivos, actividades e indicadores.

---

<sup>12</sup> Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. BURGUAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999)

<sup>13</sup> Idem

### 3.4 ¿Por qué una Planificación Estratégica con perspectiva de Género?

Pensar y planificar **desde una perspectiva de Género** implica tener en cuenta la posibilidad de transformar las pautas culturales que se han construido en ese sentido, y sobre todo, generar desde el espacio educativo un escenario educativo desde la equidad, pensando en el potencial formador y transformador que tienen las instituciones y clubes deportivos vinculados al fútbol infantil.

Cuando se planifica estratégicamente con enfoque de Género, el foco no debe ponerse solo en las mujeres ni en los varones por separado, sino que se debe considerar las relaciones que se construyen entre ambos, analizar cuál es la situación actual y proyectarse hacia el futuro, “soñando” o imaginando una situación diferente, si lo que “se descubre” no es lo que se desea.

También se debe considerar que las mujeres y varones se desempeñan de forma diferente en el ámbito productivo, reproductivo y comunitario. Es por ello que las soluciones deben ser buscadas por mujeres y varones, de manera que se beneficie y transforme a la sociedad en su conjunto. Es importante que en estos procesos de Planificación Estratégica se asegure la participación de hombres y mujeres en forma equitativa, ya que de otra manera, el resultado obtenido de la misma no contemplará realmente una mirada igualitaria desde el punto de vista de la participación.

La Planificación Estratégica puede transformarse en una herramienta privilegiada para garantizar la participación real de mujeres y varones, posibilitando su intervención en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos de la vida cotidiana que las/ os involucran y afectan. En la participación descansa el efectivo ejercicio de poder que permite procesos organizativos de transformación social en la búsqueda de la equidad.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género. Intendencia de Montevideo. 2011. Disponible en:  
[http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/guia\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_proyectos\\_con\\_perspectiva\\_de\\_genero.pdf](http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/guia_para_la_elaboracion_de_proyectos_con_perspectiva_de_genero.pdf)

Llevar adelante los procesos de Planificación Estratégica con enfoque de Género permitirá aproximarse al diagnóstico de los problemas y necesidades como así también al desarrollo de objetivos, estrategias y soluciones que puedan representar los intereses y necesidades, tanto de mujeres como de hombres involucrados.



### Ejercicio “Lentes de Género”

Este ejercicio permitirá identificar “problemas” o situaciones a abordar en el Club vinculados a la igualdad de género. Es importante que antes de realizar este ejercicio los y las participantes hayan tenido una aproximación conceptual y manejen información relacionada al enfoque de Género.

En pequeños grupos, responder las siguientes preguntas, habiéndose colocado los “lentes de género”:

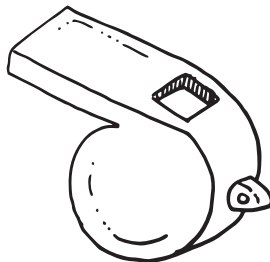
- ¿Nuestro Club es un proyecto/club, abierto e inclusivo tanto para niñas como para niños?
- ¿En nuestra propaganda/comunicados/estáticas se refuerzan estereotipos o se difunden formas más equitativas?
- ¿El lenguaje con el que se redactan incorpora a niñas y mujeres?
- ¿Se contemplan medidas que garanticen que los beneficios lleguen a niñas y mujeres?
- ¿La distribución de tareas es equitativa entre varones y mujeres?
- ¿La distribución de tareas refuerza los estereotipos de género? (ej. mujeres en tareas de cocina, y varones en tareas de fuerza)
- ¿Estamos considerando que niñas y niños, o mujeres y hombres tienen las mismas capacidades o estamos haciendo distinciones desde la asignación de roles?

Al finalizar el ejercicio se habrá generado una información valiosa para planificar estratégicamente desde una perspectiva de Género, abordando los nudos/cuestiones que sean visualizados en el mismo.

## Errores comunes en una Planificación sin perspectiva de Género

- La mayoría de los procesos de planificación invisibilizan a las mujeres y a las relaciones de poder entre hombres y mujeres.
- La mayoría de los planificadores (y algunas planificadoras) suponen que al mencionar a los hombres se incluye también a las mujeres. Los hombres son el paradigma a partir del cual se planifica.
- Suponen que mujeres y hombres viven de la misma manera los mismos problemas. Los hombres, de nuevo, son el paradigma.
- La planificación de programas, políticas o proyectos se hace generalmente sin consultar a la gente y cuando esto se hace, se incluye sólo a los hombres.
- Los planificadores asumen, a priori, que el coste de oportunidad del tiempo de las mujeres es cero.
- Se planifica sectorialmente eludiendo múltiples aspectos de la vida de las mujeres y relegándolas a programas y proyectos de bienestar.
- Los procesos de planificación (de políticas, planes, programas o proyectos) que están “obligados” a incluir la perspectiva de Género, se contentan con un párrafo que señala que esta perspectiva será un “eje transversal” (mainstreaming) del plan que resulte.

Fuente: PLANIFICACIÓN “TRADICIONAL” VERSUS PLANIFICACIÓN DE GÉNERO (Inmujeres)



## 3.5 Fases de la Planificación Estratégica

### 3.5.a. Análisis y comprensión del contexto del Club

Muchas son las razones que impulsaron a los/las fundadoras del Club a tomar esa iniciativa. Es probable que en su momento hicieran un análisis del **contexto barrial o local**, y concluyeran que lo más conveniente era fundar un Club de Fútbol Infantil, en beneficio de su Comunidad.

Como ya se ha establecido, el ejercicio de planificar estratégicamente es un ejercicio eminentemente participativo, por lo que la mayor cantidad de personas que aporten su mirada en este momento, enriquecerá el análisis y asegurará el hecho que todas las voces estén presentes en ese análisis. Rara vez esa observación de la realidad circundante responderá a la inspiración aislada de personas “iluminadas”, sino que es importante asegurarse la participación de la mayor parte de personas de la propia comunidad o de la institución.

Todas las personas del club podrán seguramente aportar en este momento del Proyecto ya que por lo general la mayoría vive en la misma comunidad o barrio al que pertenece la institución.

Es en este momento que adquiere especial importancia observar los enfoques de Derechos y de Género, asegurando la máxima participación posible y paritaria en esta instancia del proceso, ya que una planificación que desconozca alguno de estos enfoques estará invisibilizando la voz y la mirada de un segmento de la población, ya sean niños, niñas, o mujeres. La no observancia de este aspecto hará que el Club, intentando generar acciones positivas, no haga otra cosa que seguir postergando a niños/as y mujeres, desconociendo su voz, sus opiniones y su participación en esta etapa.

El análisis del contexto debería detenerse por lo menos en dos aspectos: el externo a la institución y la situación institucional interna, a modo de ejemplo:



Externas:

- las características del barrio.
- las características de las familias que viven en el barrio; situación socio-económica, etc.
- las oportunidades recreativas y deportivas que tienen niños y niñas en el mismo.
- las instituciones y organizaciones sociales que existen en el entorno barrial-comunitario, que pueden apoyar y complementar las acciones del Club y sus fines.

Internas:

- Cantidad de colaboradores hombres y mujeres.
- Formas de relacionamiento en el Club, entre hombres y mujeres, entre niños y niñas, etc.
- Análisis de las tareas que desempeñan hombres y mujeres.
- Manera en que se distribuyen los cargos de mayor responsabilidad y poder dentro del Club.

Seguramente la tarea de análisis del contexto no sea ajena a quienes integran las Comisiones. A modo de ejemplo, para fijar los precios de la cantina, se toma en cuenta este aspecto: la altura del mes, que fue lo que se vendió más en el partido anterior, las posibilidades económicas del barrio, etc.

El aporte de esta guía intenta que el análisis inicial incorpore otros aspectos, la mirada de todas y todos, dando lugar a lo que será el punto de partida para la Planificación.

Este análisis de contexto es un ejercicio que se puede realizar en una reunión entre colaboradores y colaboradoras del Club, invitando a padres y madres del mismo, incluso con la participación de niños, niñas y adolescentes. La opinión de todos y todas las participantes se sintetiza en un informe inicial o documento de contexto.

Es muy importante este paso porque seguramente los contextos barriales hayan variado desde la fundación del Club hasta el momento:

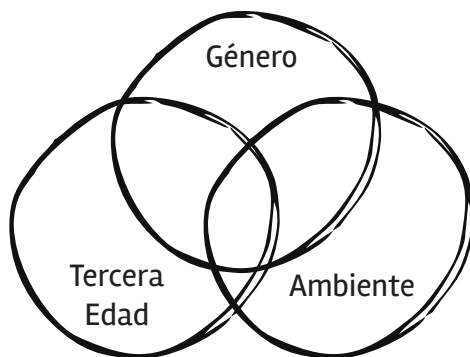
- Donde antes había un solo Club hoy puede haber más de uno.
- Cambió la mirada con la incorporación del enfoque de Género. Antes las instituciones ni siquiera problematizaban el lugar de las mujeres en la institución o las posibilidades reales que tenían para participar en la misma.



### Ejercicio “Impacto”

En parejas o pequeños grupos, se pedirá a los y las participantes que analicen la realidad barrial en función de las preguntas que se formulan como disparadoras:

¿En qué medida su club afecta, mejora o perjudica, desconoce o aporta a cada una de estas temáticas? (Las tres temáticas que se proponen a modo de ejemplo no son excluyentes de otras que surjan e interese analizar. Se pueden pensar cada vez que se realice el ejercicio.)



## 3.5.b Acordar y definir la Misión y la Visión institucional

Definir la **Misión y la Visión** del Club es una tarea muy importante. El análisis del contexto, con los pies hundidos en la realidad actual del barrio, de las familias y del propio Club tiene su acento puesto en el presente, al igual que la Misión del mismo.

La **Misión** es el motivo o la razón de ser de la organización hoy día, lo que

también se llama el sentido de la organización. Se debe formular tomando en cuenta el presente, es decir, todas aquellas actividades que justifican lo que el club está haciendo en un momento dado.

La Misión es el principal motivo o razón de existencia de una organización social, definida en forma precisa, realizable y expresada en presente. Debería brindar la siguiente información:

- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué nos preocupa?
- ¿Qué nos une?
- ¿Qué queremos lograr?

Si bien la Misión refleja una lectura del presente, no puede cambiarse todos los años, ya que sería muy difícil sostener una institución que cambie de misión en tan corto lapso de tiempo. La misma debe ser clara y sencilla para que todos la comprendan y debe ser consensuada con las personas del club.

Un ejemplo de Misión, podría ser:

“El club La Lancha es una institución deportiva que nuclea a niños y niñas de entre 4 y 14 años que viven en el barrio Los Céspedes, brindando un espacio y ambiente protegido, educativo y recreativo para que ocupen su Tiempo Libre.”

La **Visión**, por otro lado, refiere a las aspiraciones del Club. Es una imagen que el Club proyecta hacia el futuro, ¿cómo espera que se lo vea? Es algo que se espera que ocurra; es menos precisa y menos concreta. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa. Su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Por ejemplo: “Ser reconocidos como una institución deportiva comprometida con el mejoramiento de la comunidad, en donde hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades”.

Si bien la Misión y la Visión se definen de forma diferente, ambas deben necesariamente estar relacionadas y ser consecuentes.

Compartir, acordar, construir la Misión y la Visión del club, es fundamental para fortalecer la Institución ya que:

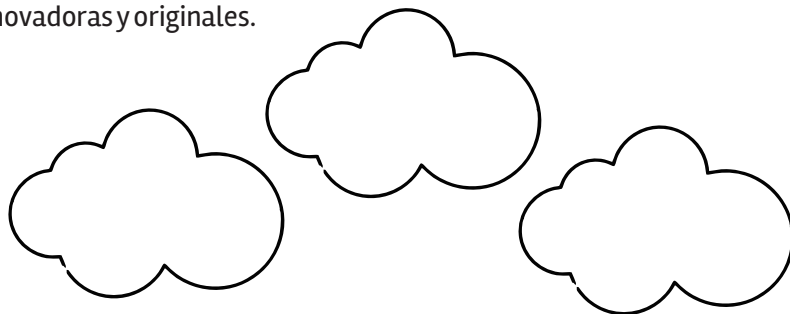
- Ordena la gestión y la comunicación
- Tiene relación directa con lo que se hace, con lo que se quiere hacer, con lo que se quiere lograr y con el cómo se piensa lograr.

El proceso de construcción de la Misión y la Visión requiere de mucha discusión y elaboración previa de los y las diferentes colaboradoras del Club. Se sugiere que se instrumenten dinámicas y ejercicios que promuevan el intercambio y el debate fraterno entre todas las personas que integran la organización.

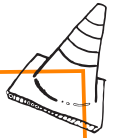


#### Ejercicio: “Los tres deseos”

Cada participante anota 3 deseos, sueños o caprichos con respecto al Club o a un proyecto específico. Es una divertida dinámica para pensar ideas innovadoras y originales.



Al finalizar la dinámica, se contará con un conjunto de ideas y sueños que conviven en el Club y que alimentarán la discusión de cuál es el horizonte hacia donde se quiere caminar como institución, contribuyendo a la definición de la VISIÓN institucional.



## Ejercicio: “NEGATIVO al POSITIVO”

Este ejercicio tiene la misma finalidad que el anterior. Cada participante deberá escribir al menos 10 “NO”. Ejemplo: no quiero hacer..., no quiero parecer..., no quiero que me vean..., no quiero que el Club..., no quiero que las participantes..., etc.

En un segundo momento se intenta decirle que “SI” a cada uno de los “NO” propuestos.

Para definir la Misión y/o la Visión es necesario recabar la mayor información posible sobre qué es lo que piensa la organización de sí misma, y de esa manera los y las dirigentes podrán ir conformando las ideas de lo que luego serán los conceptos definitivos.





### Ejercicio: “El Destape”

Se le pide a cada participante que anote en un papel todos los prejuicios y preconceptos que tiene sobre cada idea que se plantea.

Luego de que cada uno terminó se discute en grupos, con la consigna de no “guardarse” nada. Esta dinámica –para que sea exitosa– requiere de la sinceridad de cada participante. También puede ser un ejercicio individual.

Ejemplo de ideas sobre las cuales se deberá opinar:

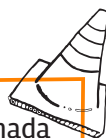
- La inclusión de las niñas en el fútbol.
- ¿Categorías mixtas o diferenciadas por sexo?
- La realidad de los proyectos exitosos.
- La realidad del Club.
- Lo que espera el Club de usted.
- La situación de las mujeres en el fútbol.
- La situación de los varones en el fútbol.
- La desigualdad de género.
- El papel que juegan padres y madres en el Club.

#### IMPORTANTE:

- Quien coordine esta dinámica debe permitir que todos expresen sus ideas, por más “alocadas” que sean.
- Se deben registrar las ideas, cuestionamientos que surjan.
- El documento con la síntesis de los intercambios debe ser el reflejo fiel de los principales ejes de discusión e intercambio.

### 3.5.c Analizar la organización desde una mirada crítica identificando fortalezas y debilidades.

Identificar las debilidades y fortalezas de la organización permitirá elaborar planificaciones más realistas y con posibilidades de poder concretarlas, ya que partirán de una institución real, con sus aciertos y sus errores, zonas grises y oscuras.



Este análisis puede ser hecho usando la herramienta de análisis llamada matriz FODA.

Ejercicio: Análisis usando la matriz FODA



Desarrollo del ejercicio:

- Explicitar claramente el objetivo de la dinámica.
- Explicación de la matriz FODA a todas las personas que participan: FODA proviene de las primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades refieren a los aspectos internos del Club y las Oportunidades y Amenazas refieren a los aspectos externos al mismo. Ejemplos:

Fortaleza: Apoyo de las familias a las actividades que se proponen desde la Comisión.

Debilidad: Escasez de recursos económicos para llevar adelante las ideas.

Oportunidad: Inauguración de una nueva policlínica en el barrio.

Amenaza: Posible venta del terreno donde está la cancha, para la construcción de viviendas.

- Se puede solicitar a cada uno/a que escriba en papeles diferentes las que considera Fortalezas o Debilidades del Club, y en otros papeles las que considera Oportunidades y Amenazas. También se puede hacer entre todos y se van anotando en la pizarra.



d. Una vez que se terminó de escribir se van leyendo los papeles y solicitando aclaraciones sobre lo escrito, de manera que se enriquezca el análisis y la reflexión.

e. Se deberá ir registrando en un papelógrafo o pizarra los conceptos que recogen el consenso general y así se va conformando una matriz que puede ayudar a entender el contexto en el que se encuentra el Club y la situación actual del mismo.

Preguntas disparadoras:

Fortalezas:

- ¿En qué somos buenos/as?
- ¿Por qué somos reconocidos como Club?
- ¿En qué nos sentimos fuertes?, etc.

Debilidades:

- ¿Qué actividades, procedimientos, etc. son los que siempre nos cuesta más?
- ¿Qué es lo que siempre tenemos que hacer más de una vez para que quede bien?, etc.

Oportunidades:

- ¿Qué aspectos externos a nuestro Club nos favorecen?
- ¿Qué propuestas de otras instituciones han llegado al Club?, etc.

Amenazas:

- ¿Qué cambios en el barrio se han producido que pueden perjudicarnos?
- ¿Qué aspectos nos preocupan del barrio?, etc.

Es importante que durante la puesta en común de los diferentes conceptos, el orientador/a preste atención a que participen todos y todas, que exista una mirada sobre las diferencias entre hombres y mujeres, que no queden invisibilizados los niños/as, y que se promuevan los acuerdos para determinar si un concepto se integra a la pizarra o es descartado.



### 3.5.d Establecimiento de metas institucionales y definición de objetivos, actividades e indicadores.

Una vez analizado el contexto, identificado la Misión y la Visión institucional y contando con una imagen clara de las fortalezas y debilidades del Club, se deberán establecer cuáles son los **objetivos** a alcanzar, cuáles las **actividades** que se realizarán para alcanzar esos objetivos, y por último, qué **indicadores** se usarán para evaluar lo realizado.

#### 3.5.d.i Objetivos

En ningún Club de Fútbol Infantil hablar de objetivos es algo novedoso. La Comisión Directiva, las Comisiones de Padres y Madres, los propios Orientadores Técnicos definen sus objetivos de trabajo para un período de tiempo, para un partido o para una determinada etapa.

Se expondrá entonces el cuadro de Objetivos que debe tener cualquier emprendimiento, institución o proyecto.

Los objetivos **definen qué es lo que se quiere lograr**, y puede suceder que abarquen un determinado período de tiempo, un solo proyecto o a todo el Club.

Los objetivos se pueden clasificar en generales y específicos, y el esfuerzo debe orientarse a no formular un número excesivo de objetivos, ya que se pierde foco y puede llegar a ser confuso el sentido de lo que se quiere lograr. Los **objetivos generales** son los propósitos o metas que conforman el marco de referencia más general. Se formulan en forma más generalista, pueden admitir varias interpretaciones y no hacen referencia a acciones o actividades concretas.

Ejemplos de objetivos generales:

“Brindar un espacio de formación educativa para niños, niñas y adolescentes

del barrio La Figurita, con Enfoque de Género y promoviendo relaciones igualitarias entre varones y niñas.”

“Fortalecer las oportunidades de participación que tienen los niños, niñas y adolescentes del barrio Aeroparque.”

Los **objetivos específicos** son más concretos y detallados que los objetivos generales. Identifican más clara y precisamente lo que se pretende lograr.

“Aumentar en un 20 % el número de niñas que participan en el Club activamente.”

“Mejorar la infraestructura del Club, construyendo vestuarios diferenciados para varones y niñas.”

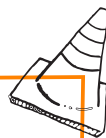
Se llama Cuadro de Objetivos al conjunto de enunciados generales y específicos que señalan lo que se quiere lograr como institución o como proyecto, según el caso. Es muy importante que los objetivos cumplan con las siguientes características para facilitar su comprensión por todas las personas y también su seguimiento:

– **CLARIDAD:** Deben ser formulados en un lenguaje comprensible y preciso, fáciles de identificar.

– **REALIZABLES:** Deben ser posibles de alcanzar con los recursos disponibles, con la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos.

– **PERTINENTES:** Deben tener una relación lógica con el tipo de problema que se pretende solucionar, así como con los lineamientos del propio Club y por supuesto, de ONFI.

– **VERIFICABLES:** Se debe poder medir en qué grado se logró cumplir el objetivo propuesto.



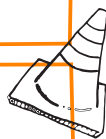
## Ejercicio “Árbol de objetivos”

Es la versión “positiva” que se construye a partir del “árbol de problemas”. Del problema central (tronco) se desprende el objetivo central (positivo y realizable).

De las causas (raíces) surgen los medios y de los efectos (ramas) los fines. Puede pasar que durante el proceso surjan o se renueven dudas. En ese caso, se deberá revisar el árbol de problemas para luego retomar los objetivos.

Árbol de problemas

Árbol de objetivos



## Ejercicio “Cinco ¿por qué?”

En esta dinámica se incorporará a las personas que son parte del problema, ejemplo usuarios/as del club. Se parte de un problema y se comienza a preguntar ¿por qué? Esto se repite mínimo 5 veces.

No hay ideas o explicaciones correctas o erróneas. El objetivo de la dinámica es conocer lo que creen los y las participantes. Quizás nosotros/as podemos tener una explicación para el problema, y esta puede o no ser la misma explicación planteada por otro participante que intervino en la dinámica.

### 3.5.d.ii Actividades

Las actividades son todas las acciones, tareas, procedimientos y/o actividades en sí, que hay que realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Estas actividades deben ser planificadas también para que realmente cumplan con la finalidad con la que fueron pensadas, y sus efectos, consecuencias o resultados se orienten hacia la concreción de los objetivos.

Cuando se piensan las actividades se debe pensar en cuál sería el orden lógico en que las mismas deberían ir sucediendo, para lograr no solamente cumplir los objetivos, sino también cumplirlos en forma eficaz y eficiente. La Planificación de cada actividad debe incluir como mínimo estos aspectos:

- ¿Qué es lo que se pretende lograr con la actividad? (Objetivo de la misma).
- ¿Quiénes van a ser los/las responsables? (Responsables y referentes).
- ¿Qué materiales/recursos/insumos son necesarios para llevarla a cabo? (Recursos).
- ¿Cómo se va a realizar la actividad pensada? (Desarrollo).
- ¿Cómo se distribuirá el tiempo dentro de la misma actividad? (Cronograma).
- ¿Qué es lo que se tomará en cuenta para evaluar el cumplimiento o no del objetivo? (Indicadores de evaluación).

### 3.5.d.iii Indicadores

Como ya se planteó para el caso de las actividades, también es necesario pensar en Indicadores de Evaluación como parte de la Planificación Estratégica, ya que es importante saber qué es lo que se valorará en el momento de decidir si se cumplió o no con los objetivos que se habían acordado.

Los indicadores pueden ser:

Numéricos (cuantitativos), como por ejemplo:

- Cantidad de talleres realizados.
- Cantidad de personas contratadas.
- Cantidad de niñas que integran los planteles.

- Cantidad de educadores por grupo, etc.

Más explicativos (cualitativos), como por ejemplo:

- Opinión de las familias sobre cómo son tratados/as los niños/as y adolescentes.
- Percepción del personal contratado sobre las tareas que realizan en el club (si lo hubiere).
- Grado de satisfacción de niños y niñas sobre el trato que reciben en el Club.
- Opinión sobre las capacitaciones recibidas.

Siguiendo el ejemplo anterior, “cantidad de niñas en el club” es un indicador numérico-cuantitativo, mientras que “grado de satisfacción con el club” es un indicador más explicativo-cualitativo. Es importante utilizar siempre ambos indicadores (cuantitativos y cualitativos), ya que enriquece nuestro análisis a la hora de evaluar.

Continuando con el ejemplo anterior, si en el corto plazo, la cantidad de niñas en el club no ha aumentado, pero sí ha mejorado la percepción que tienen los Orientadores Técnicos sobre la incorporación de niñas en el fútbol, esto puede traer consecuencias en el mediano y largo plazo

### 3.6. Claves para la gestión de un Club de Fútbol Infantil

A continuación, se detallarán algunas claves importantes para la gestión de un Club de Fútbol Infantil. ¿Qué entendemos por aspectos “Clave”? Son aquellas habilidades, capacidades y competencias presentes en los/las dirigentes o en la institución que pueden brindar mayores posibilidades de éxito y eficacia en el desarrollo de las acciones, sin que este listado sea excluyente de otros que se pudieran construir.

#### 3.6.a El trabajo en Equipo

En el marco de los modelos de gestión de clubes se hace cada vez más hincapié en la necesidad de crear equipos de trabajo con personas con

conocimientos y habilidades complementarias, que trabajen de manera conjunta y organizada para alcanzar un fin común, como puede ser la realización de una tarea y/o alcanzar objetivos.

En el trabajo en equipo, se trabaja de manera conjunta, compartiendo los mismos métodos, estrategias, procedimientos y técnicas. Cada miembro del equipo, por norma general, suele encargarse de unas tareas y funciones concretas, para facilitar el seguimiento y control de los procesos y mejorar la efectividad. Estas tareas le serán asignadas en función a sus conocimientos y habilidades concretas. Por otro lado, para constituir equipos de trabajo sólidos y eficientes, es necesario que se cumpla una serie de requisitos o condiciones, de lo contrario, el equipo no obtendrá los resultados deseados:

- Cohesión e identidad común: las personas deben querer pertenecer al equipo y se deben identificar con él. Para ello, deben poseer una identidad común, unos valores propios que les constituya como equipo.

- Interacción y comunicación. Tiene que haber un interaccionar entre los y las integrantes, además de que estos deberán establecer un canal de comunicación eficaz, que facilite el acceso a la información y la toma de decisiones.

- Visión común. Ya ha sido desarrollado anteriormente. Debemos recordar que la Visión tiene un acento puesto en el futuro: ¿cómo queremos que el Club sea reconocido en la comunidad?

- Ambiente armónico. Es otra de las claves para que los resultados de los equipos de trabajo sean positivos. Trabajar en un ambiente cálido, donde todos los miembros se respeten y exista libertad para expresar las ideas y opiniones personales, incrementará la calidad del proyecto.

- Establecimiento de roles. Para que un equipo de trabajo funcione de manera eficaz, cada miembro del equipo debe asumir un rol propio. Estos roles no se asignan de manera consciente, se van configurando en función de la personalidad de cada miembro.



Ejercicio sugerido: “Nuestro equipo”

Pegue una foto de su equipo y analice en grupo:

- Características
- Aspectos en común
- Aspectos que les diferencian
- Fortalezas
- Debilidades



### 3.6.b Resolución de conflictos y negociación

Como en todos los emprendimientos en los cuales participan colectivos de personas, es inevitable que se presente el conflicto. Sintéticamente, el conflicto se presenta cuando se trata de satisfacer una necesidad y aparecen barreras (reales o imaginarias) que no permiten alcanzar los objetivos o fines comunes. Esto causa frustración y una respuesta puede ser la agresión, el compromiso, la obsesión o el retiro.

Los conflictos pueden clasificarse –en términos generales– en dos tipos:

- Los que permiten concientizar el problema y así obtener una perspectiva más amplia acerca de la institución, una mayor gama de posibles soluciones. Promueve el aprendizaje, a través de la interacción y discusión constructiva.

- Otro tipo son aquellos que desvían la energía del equipo de trabajo, lo divide y profundiza las diferencias entre sus miembros, disminuyendo la disposición a encontrar soluciones.

Lo ideal es que el conflicto se resuelva a través de una negociación de tipo ganar-ganar, en la que todas las partes ceden algo, pero también se ven beneficiadas en algún aspecto. Podemos considerar más alternativas para la solución de los problemas al tener en cuenta la opinión de todos los miembros del equipo de trabajo manejando el conflicto de una manera adecuada. El equipo se fortalece y se orienta hacia la consecución de los resultados esperados.

En definitiva, la mejor manera de solucionar un conflicto es enfrentándolo de una manera constructiva y con miras a encontrar una solución que satisfaga a todas las partes.

### 3.6.c Comunicación

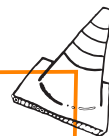
Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio, la mala comunicación es probablemente la causa más común de conflictos entre las personas. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.

¿Qué es información y qué es comunicación? Diremos que la información no es más que la transferencia de un mensaje del emisor al receptor. La comunicación es algo más compleja y en ella intervienen otros elementos: estados de ánimo, características particulares del emisor y del receptor, etc. Hoy en día no se puede dirigir efectivamente una organización si no se cuenta con una comunicación fluida hacia la interna de la organización y hacia el exterior de la misma.

**Ejercicios para evaluar lo que estamos comunicando de nuestro Club.**







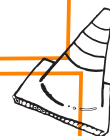
## Ejercicio Escudo

Dibuje o pegue una imagen del logo o escudo del club.

Analice. Realice una lluvia de ideas acerca de lo que transmiten: los colores / el tipo de letra / las líneas / los dibujos (si tiene) / la forma, etc.

¿Transmite lo que quieren realmente?

¿Responde a otro momento del club o sigue vigente?



## Ejercicio Nombre del proyecto

El nombre del proyecto o de la etapa en que se encuentra el Club es muy importante, no es algo ingenuo. No se puede pensar en el nombre en forma aislada de todo lo que se viene trabajando en la institución, sino enmarcado en un contexto y en lo que se desea. Proyectarse a largo plazo es útil en este momento: ¿el nombre nos sigue identificando?, ¿el nombre seguirá respondiendo a lo que realmente queremos decir?

Recomendaciones para los nombres. Debe ser :

- Comunicable
- Fácil de recordar
- Simple de pronunciar
- Breve y concreto
- Resuma idea principal de lo que se desea transmitir.

### 3.6.d Articulación y trabajo en red

Las organizaciones sociales, como los clubes, las comisiones de vecinos, o las instituciones educativas y de salud que están presentes en la comunidad no están aisladas. Están insertas en una sociedad más global, en un **tiempo y espacio** definido y determinado por contextos sociales, políticos, culturales, económicos y tecnológicos–comunicacionales que se encuentran en permanente cambio.

Esta realidad puede parecer lejana a la vida cotidiana de la micro comunidad, pero no lo es. Por este motivo, es bueno que los objetivos y metas que se proponen siempre contemplen el análisis externo, identificando cuánto influyen en los miembros y en la vida del Club y de la comunidad.

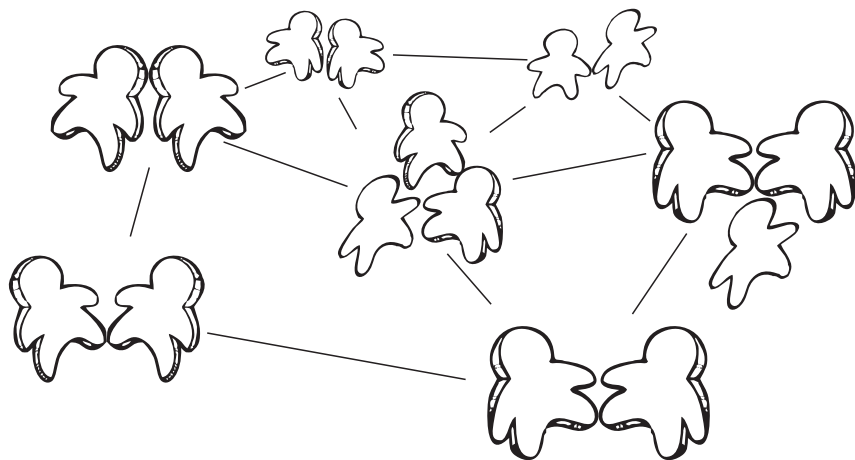
Estos contextos y los cambios sociales que se suceden de forma vertiginosa dan por resultado, en algunas ocasiones avances importantes, y en otras no tanto. Más allá de presentarse o vivirlas como una amenaza, tienen que ser vistos como oportunidades. Los Clubes son espacios formativos de carácter integral que promueven el crecimiento de niños y niñas en ambientes sanos y saludables. Es por ello que buscan potenciar todas sus posibilidades de desarrollo a través del deporte, convirtiéndose en espacios privilegiados para ser **agentes de cambio**.

Muchas veces, las situaciones y desafíos complejos que se plantean al club exceden su capacidad de respuesta. Lejos de paralizarlos, estas situaciones deberían actuar como elementos motivadores para salir a la búsqueda del “otro” o de los “otros”. Ese “otro” son los recursos vivos que existen en la propia comunidad: otras organizaciones deportivas, la Liga a la que pertenece el Club, la propia ONFi, las escuelas del barrio, las ONG's de infancia, los sindicatos, los SOCAT<sup>15</sup>, los servicios MIDES, las policlínicas,

---

<sup>15</sup>El SOCAT (Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial) es un servicio que apunta a impulsar el desarrollo comunitario y la activación de redes de protección local a través de la participación de vecinos e instituciones públicas y privadas, que tienen en común el hecho de trabajar o vivir en el mismo territorio. Extraído de <http://www.mides.gub.uy/14069/socat>.

los servicios Municipales y Departamentales, empresas, organismos públicos, entre otras. Lo que se caracteriza como redes sociales comunitarias o barriales.



### 3.6.d.i ¿Por qué trabajar en Redes?

La complejidad de las situaciones que se presentan o la magnitud de los objetivos a los que se quiere llegar hace necesario generar acciones conjuntas con diferentes actores y organizaciones. De esta forma se logrará mancomunar esfuerzos y recursos disponibles en cada organización mejorando las posibilidades para encontrar soluciones a las situaciones complejas, y/o a las necesidades que se presentan. Es lo que llamamos trabajo en Red.

La red social comunitaria implica un proceso de construcción permanente tanto singular como colectivo, que acontece en múltiples espacios (a) sincrónicamente. Podemos pensarla como un sistema abierto que, a través de la interacción permanente, entre los actores de un colectivo (familia, barrio, organización) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para fortalecer la trama de la vida. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros

desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos (Dabas, 2002).

Partiendo de esta definición se visualiza que el trabajo en Red con otras organizaciones, instituciones y vecinos le permitirá al Club obtener mejores resultados y mayor impacto en la comunidad. Se trata de compartir aprendizajes y sortear dificultades encontrando aliados para facilitar el logro de los objetivos planteados.

Además de lo expresado en cuanto al mejoramiento de las propias posibilidades, permite:

- Aprender del otro, enriquecer la mirada.
- Complementarse: compensar debilidades, aprovechar fortalezas.
- Maximizar impactos: concentrar energías, optimizar esfuerzos y recursos.
- Lograr mayor alcance: llegar a ámbitos y lugares más allá de las posibilidades del Club.
- Integrar perspectivas: para un proyecto más completo, e integral.<sup>16</sup>

### 3.6.d.ii Trabajo en base a proyectos

Se ha planteado anteriormente que la planificación es una actividad que está muy relacionada con la función de los y las Dirigentes de las instituciones de Fútbol Infantil, quienes planifican y elaboran proyectos desde mucho antes de la lectura de esta Guía. Organizar la salida del ómnibus para llegar en hora, con qué recursos se le va a pagar, a qué hora se va a volver, cómo se va a atender a los niños o niñas que se lastimen, qué se va a comer, son algunos de los ejemplos que hay que pensar y planificar antes de que llegue el día de la actividad, para que todo salga bien.

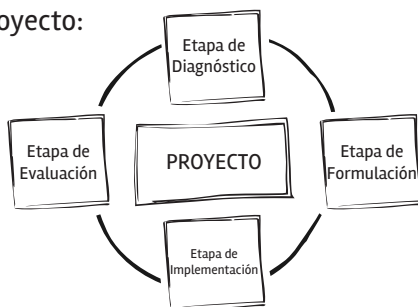
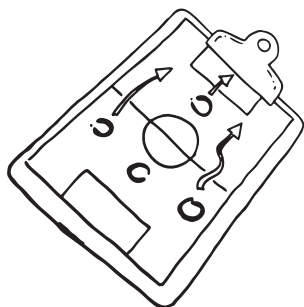
Es decir, se planifica en todo momento, aún sin haber realizado cursos sobre elaboración de Proyectos, o sin haber leído manuales sobre ello. El autor argentino E. Ander-Egg plantea que “planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad en la acción, con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

---

<sup>16</sup>Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales – MIDES/DNGT – 2015

Es prever racionalmente, las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieran lograr para generar transformaciones” (Ander-Egg, Ezequiel. 2002).

Es importante tener en cuenta que existen cuatro etapas fundamentales en el proceso de elaboración de un proyecto:



Cuadro: Elaboración propia

Como se muestra en la imagen, el proceso de construcción de proyectos debe ser flexible, se tiene que poder rever lo que se va haciendo, ir evaluando mientras se ejecuta, y si se necesita, volver a empezar, todas las veces necesarias. Y siempre, teniendo presente la perspectiva de Género en cada etapa.

Algunos ejemplos de proyectos:

- Queremos presentarnos a un Fondo concursable o un apoyo empresarial con un proyecto para financiamiento de infraestructura.
- Queremos solicitar un espacio municipal para la realización de una actividad.
- Queremos documentar de manera audiovisual un proceso formativo.
- Buscamos apoyos para la construcción de un espacio verde en la comunidad.

Un proyecto siempre debe contar con:

- Identificación del problema – lo que nos motiva.

Si el problema es “la pérdida de participantes en el Club”, al incorporar la perspectiva de Género habrá que preguntarse: ¿Cómo es esta situación en varones y mujeres?, ¿es igual?, ¿difiere? ¿El problema es el mismo para

varones/niños que mujeres o niñas? ¿Reproducimos algún estereotipo de género? ¿Existe una desigualdad de género? ¿Existe un reparto equitativo de tareas? ¿Cómo afecta el problema a mujeres y varones? ¿El problema afecta solamente a mujeres o solamente a varones? Se debe identificar en qué medida el problema afecta distintamente a mujeres y varones, o niñas y niños, si el problema se debe a discriminación de género. ¿En la raíz del problema están los estereotipos asignados a varones y mujeres? ¿A cuántas mujeres y a cuántos varones afecta el problema? ¿Qué desigualdad está presente en la problemática? ¿Se reconoce algún tipo de discriminación? ¿Se promueve la incorporación del enfoque de igualdad de Género?, ¿cómo?

Cuando trabajamos con las familias ¿nos dirigimos sólo a la mamá?, ¿integramos al padre o a cualquier otra persona adulta que esté en la casa?

– Objetivos:

En páginas anteriores se ha hecho referencia a la importancia de fijarse objetivos concretos y realizables.<sup>17</sup>

– Población beneficiaria:

Cuando se formula y se lleva a cabo un proyecto de la naturaleza que sea, se debe tener claro quiénes serán los y las beneficiarias del mismo. Es necesario que este sea un aspecto analizado con detenimiento, porque muchas veces un proyecto que no tome en cuenta a la población sobre la cual va a incidir, puede resultar perjudicial en lugar de provechoso. Por ejemplo, en el caso de un proyecto que promueve el aumento de las horas de práctica deportiva y de presencia de los niños y niñas en la cancha, si no se toman en cuenta la edad de los y las beneficiarias, sus otras ocupaciones (escuela, liceo), si van solos o si los llevan familiares, etc, puede terminar no siendo efectivo o realizable como proyecto.

Los beneficiarios y beneficiarias de un proyecto se pueden clasificar en beneficiarios directos e indirectos. Los directos son las personas sobre las cuales los efectos del Proyecto tendrán una consecuencia inmediata y

---

<sup>17</sup>Ver en el capítulo 3, el apartado “3.5.d.i Objetivos”

cercana, la primera línea que gozará de los beneficios que genere el Proyecto. Los indirectos serán aquellos beneficiados en forma indirecta, ya sea por su vínculo con los beneficiarios directos o por otras circunstancias relacionadas con el Proyecto.

En el ejemplo anterior, de aumentar la permanencia de niños, niñas y adolescentes en el club, los beneficiarios indirectos pueden llegar a ser las familias de esos niños, en el entendido de que permanecerán más tiempo en una institución que los cuida y protege.

**- Definición de actividades**

En páginas anteriores se ha hecho referencia a las actividades en un Proyecto.<sup>18</sup>

**- Cronograma**

Se llama así al “gráfico” que sirve para controlar las distintas actividades del proyecto, según alguna unidad de medición de tiempo (días, semanas, meses). Se tiene en cuenta entonces cuánto tiempo se va a tardar en el proyecto, calculando la duración de cada actividad.

Actividades	Responsables	Fechas comienzo y fin
Hacer los planos del salón comunitario	Arquitecto de la comunidad	.....
Comprar materiales	Responsables del proyecto Tesorero del centro vecinal	.....
Realizar las instalaciones eléctricas	Electricista del barrio ayudante: jóvenes del club	.....
.....	.....	.....

Fuente: Guía para la formulación de proyectos comunitarios.

**“Carta Gantt”**

Proyecto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Actividad 1.1	Acción 1.1.1												
	Acción 1.1.2												
	Acción 1.1.3												
Actividad 1.2	Acción 1.2.1												
	Acción 1.2.2												
	Acción 1.2.3												
Actividad 1.3	Acción 1.3.1												
	Acción 1.3.2												
	Acción 1.3.3												

<sup>18</sup>Ver en el capítulo 3, el apartado “3.5.d.ii Actividades”

### - Presupuesto del proyecto

El presupuesto nos permite calcular cuánto cuesta el proyecto. El presupuesto va a incluir todos los recursos necesarios, que se pueden dividir en dos:

#### - Recursos Materiales.

Se lista todo lo que se necesita. Para calcular se multiplica la cantidad por el precio unitario y se obtiene el precio total. Si se suma esta última columna, quedará el monto total que se necesita para comprar estos materiales.

Ejemplo:

Recursos Materiales	Cantidad	\$Unitario	\$Total
Ladrillos	2000	\$0.5	\$1000
Bolsas de Cemento	40	\$5.0	\$200
Caño	10mts	\$1.0	\$10
Cable	15mts	\$0.5	\$7,5
Canillas	2	\$50	\$100

#### - Recursos Humanos

Teniendo en cuenta el cronograma de trabajo, se debe saber cuántos días se necesitarán para la obra, el curso, el comedor o lo que sea que se quiera hacer. Luego se multiplica esa cantidad por la cantidad de obreros, docentes, cocineros, etc. Por ejemplo: 5 obreros x 40 días: 200 jornales.

Ejemplo:

Tipo de recurso	Cantidad/ Tiempo	\$ Unitario	Precio Total
Materiales			
Humanos			
Institucionales			
Total			

Fuente: Guía para la formulación de Proyectos comunitarios. Presupuesto Participativo 2008/2009. "Hagamos un Proyecto Comunitario". Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil - CENOC, desarrollados en 1997 por la ex Secretaría de Desarrollo Social, de la Presidencia de la Nación - Argentina



Recursos	\$Total	Liga	Club	ONFI	Otro/s	Monto solicitado
Materiales	\$1.317,50	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.317,50
Ladrillos						
Bolsas de Cemento						
Caño						
Cable						
Canillas						
Humanos	\$4.300	\$200	\$100	\$2000	\$0	\$2000
Mano de Obra	\$4.000					
Gasista	\$100					
Docentes	\$200					
Institucionales	\$41.805	\$550	\$200		\$40.380	\$675
Terreno	\$150					
Teléfono	\$40.000					
Luz	\$200					
Gas	\$180					
Movilidad	\$475					
Papelería	\$800					
Total	\$47.422,50	\$750	\$300	\$2000	\$40.380	\$3.992,50

Fuente: Guía para la formulación de Proyectos comunitarios. Presupuesto Participativo 2008/2009. “Hagamos un Proyecto Comunitario”. Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil – CENOC, desarrollados en 1997 por la ex Secretaría de Desarrollo Social, de la Presidencia de la Nación – Argentina.

### “El listado infaltable”

Tache lo que necesita. Agregue en los espacios en blanco lo que falte.

<b>INSUMOS / MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
1		ELECTRICIDAD	
2		AGUA	
3		ALQUILERES	
4		SEGUROS	
5		<b>ADMINISTRATIVOS/FINANCIEROS</b>	
6		CONTABILIDAD	
7		COBRANZA	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		PRÉSTAMOS	
JORNALES		BANCO	
CARGAS SOCIALES		<b>PERMISOS</b>	
CAPACITACIONES		REGLAMENTOS	
<b>EQUIPAMIENTO</b>		DERECHOS	
MAQUINARIA		PATENTES	
SEGUROS		<b>IMPUESTOS</b>	
REPARACIÓN		AL CONSUMO	
MOBILIARIO		IMPUESTOS INDUSTRIA	
<b>TRASLADOS</b>		IMPUESTOS A LA RENTA	
VEHÍCULOS		<b>GANANCIA / RENTA</b>	
COMBUSTIBLES		VENTA	
EMBALAJES		ALQUILER	
<b>COMUNICACIONES</b>		LICENCIAS	
INTERNET		SUSCRIPCIONES	
TELÉFONO			
CORREO			
MEDIOS			

## - Evaluación

Es importante saber cuál ha sido el resultado del proyecto, para saber en qué se ha sido certero y en qué se necesitará mejorar.

La evaluación se hará en función de los objetivos y los indicadores que se han pautado.

De la misma manera que los indicadores, puede haber una evaluación de productos obtenidos concretos (cantidades, porcentajes, etc.), pero también se deberán evaluar procesos y aspectos cualitativos (percepciones, calidad de los vínculos etc.).



### Ejercicio “Seis fotografías”

Se le pide a los y las participantes que describan o dibujen 6 momentos que consideren importantes o que quieran analizar del club y que los ordenen cronológicamente.

En subgrupos, se irán mirando las diferentes producciones y se analizará cada momento:

- ¿Quiénes participaban?
- ¿Cuáles eran los desafíos en ese momento?
- ¿Qué nos transmite el dibujo o el relato?
- ¿Qué recuerdos nos evoca?
- ¿Cuál es mi momento preferido y ¿por qué?

Compartir en el grupo, las ideas y reflexiones.

Esta dinámica nos permite analizar una situación, planificar, evaluar actividades realizadas, fijar objetivos, motivarnos, visualizar el trabajo en equipo, etc.

Este es un ejercicio adecuado para evaluaciones cualitativas.

### 3.7 Pensando la sostenibilidad del Club.

Dentro de las claves para llevar adelante la gestión de un Club de Fútbol Infantil es necesario pensar sobre la idea de sostenibilidad. Ella refiere a la capacidad de perdurar y prosperar como actores sociales efectivos. Son varios los factores que vuelven sostenibles a las Clubes entre los que se encuentran:

- el acceso a fuentes de financiamiento estables.
- aumento de sus capacidades para obtener los resultados planificados.
- esfuerzos por desarrollar acciones de transparencia y rendición de cuentas que favorecen tanto a la eficiencia como a la confianza, y por esa vía también llegar a otros financiamientos.

Adelantarse a posibles cambios y transformaciones movilizará a los Clubes de Fútbol Infantil a explorar alternativas que en muchos casos hubieran resultado impensables solo un tiempo atrás. En pocas palabras los Clubes de Fútbol Infantil pueden enfrentar los siguientes desafíos:

- Situarse en la posición de actores promotores del cambio más que de receptores pasivos de ayuda.
- Buscar recursos en fuentes tan diversas como sea posible, de modo tal de obtener protección ante la dependencia de una sola fuente.
- Establecer nuevas relaciones que contemplen el financiamiento de las actividades como así también del funcionamiento y el fortalecimiento institucional de los Clubes.

Entre las nuevas fuentes de financiamiento disponibles se destaca la construcción de alianzas estratégicas junto con otros actores, como por ejemplo otros Clubes, Ligas, y así también actores del sector público y privado, y particularmente las alianzas con empresas y con Universidades.

## Estrategias de fundraising

Los Clubes de Fútbol Infantil han aprendido de su propia experiencia que no basta con impulsar una buena causa para que los recursos fluyan en su apoyo. Es necesario, en cambio, planificar una estrategia para la obtención de financiamiento, una estrategia que incluya la búsqueda de aliados, tanto en el sector privado como entre la ciudadanía, dispuestos a financiar actividades y contribuir a la sostenibilidad de los Clubes. En otras palabras, los Clubes pueden desarrollar estrategias de fundraising, que literalmente significa “captación de fondos” o, en términos más amplios, captación de recursos, ya que éstos pueden no ser estrictamente monetarios.

**El fundraising no es solamente una serie de técnicas para recaudar dinero. Supone además, la identificación de aliados que compartan los valores y misión de la organización y estén dispuestos a contribuir en el largo plazo al logro de sus fines.**

De ahí, que se lo asocie a la idea de “friendraising”, que en inglés suena parecido, pero que significa “búsqueda de amigos”. La captación de recursos requiere del desarrollo de algunas habilidades y de poder elaborar un plan que dé cuenta de las prioridades de cada Club.

**La recaudación y búsqueda de fondos es un medio para el desarrollo de lo que pretende el Club (la Misión, su Visión y Objetivos) y no un fin en sí mismo.**

El avance en esta línea implica no caer en el riesgo de la confusión medios-fines que tiene lugar cuando el Club se torna una máquina de recaudar sin tener presente los propósitos que orientan a la institución.

Tampoco significa que el trabajo de voluntarios haya dejado de ser central; significa que los equipos directivos del Club puedan incorporar una serie de saberes y habilidades nuevos y que deben organizar estratégicamente el trabajo y las acciones a desarrollar.

## Cuadro: Actitudes reactivas vs. actitudes proactivas para captar recursos.

### Actitud Reactiva

- Tenemos un presupuesto anual a partir del cual programamos nuestras actividades.
- Pedimos dinero o captamos fondos a partir de las necesidades que van surgiendo.
- Creemos que los donantes se acercarán a nuestra organización sin necesidad de ir a buscarlos.

### Actitud Proactiva

- Identificamos las necesidades, definimos nuestros proyectos y buscamos financiamiento para realizarlos.
- Para solicitar donaciones, presentamos al potencial donante un proyecto concreto y atractivo.
- Realizamos campañas de captación de donantes a los que intentamos convencer de sumarse a nuestra causa

La búsqueda de recursos debe estar precedida de un ejercicio de introspección que busque responder honestamente a la pregunta: ¿por qué alguien debería darnos algo?. Así, un buen punto de partida es discutir internamente y hacer una lista de las razones por las cuales, en el rol de potenciales donantes, donaríamos fondos a nuestra organización, así como las razones por las cuales NO lo haríamos.

Para tener éxito, las estrategias de fundraising deben solicitar colaboraciones adecuadas a las personas correctas del modo más efectivo y en el momento justo. Así pues, es necesario definir quiénes son los destinatarios (¿el público en general?, ¿algunas personas de altos recursos?, ¿empresas con programas de Responsabilidad Social Empresarial?), cómo se les contactará (¿en la calle o puerta a puerta?, ¿por teléfono o por Internet, haciendo uso de las redes sociales?, ¿con avisos en los medios de comunicación?) y finalmente, qué productos les serán ofrecidos.

### **Responsabilidad Social Empresarial: una oportunidad para los apoyos de proyectos.**<sup>19</sup>

El aporte de las empresas al financiamiento del desarrollo es un fenómeno en ascenso. Así pues, son los Clubes de Fútbol Infantil quienes deben salir en busca de aliados en el sector empresarial. Es recomendable comenzar la búsqueda con una estrategia de identificación de potenciales aliados que

<sup>19</sup>Un camino para avanzar y para crecer. Guía para el desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil – CEDA-ICD, 2015

incluya un análisis de las capacidades disponibles y los puntos de afinidad y contacto de cada uno de ellos con la misión, visión y actividades del Club. Tras una primera selección, es importante recabar más información sobre las empresas seleccionadas ya que ésta será necesaria para dar forma a la eventual propuesta a presentar.

Antes de presentar una propuesta concreta es importante entablar contactos preliminares con los responsables del departamento o sector con que se ha de tratar de modo tal de transmitir información sobre el trabajo que realiza la organización, dándose a conocer.

Una vez establecido el relacionamiento con la empresa, el objetivo es interesar a las personas en posición de decidir, en la posibilidad de contribuir a la causa de que se trate, desarrollar un proyecto conjunto, o concretar una alianza en el marco de los principios de responsabilidad social que mueven tanto a la empresa como al Club.

Para ello es importante tener en cuenta que en las comunicaciones, por la vía que sea, se debe transmitir la siguiente información básica:

- Resumen del proyecto: contexto, objetivos, actividades, resultados e impactos esperados.
- Razones por las cuales el Club es el indicado para llevar a cabo este proyecto: misión, visión, reputación, integrantes, experiencia, capacidades, Aquí es muy importante dar datos concretos (cifras) de otros proyectos ya ejecutados.
- Descripción de las fuentes de financiamiento y otros recursos con los que ya se dispone. Mención de otras empresas, organizaciones o personas que posible o seguramente participarán de la iniciativa.
- Razones por las cuales la empresa es el socio ideal para este proyecto: por un lado, referencia a la complementariedad de recursos (el beneficio que la participación de la empresa supone para el proyecto); por el otro, referencia a la afinidad de intereses (el beneficio que la participación de la empresa supone para la empresa).
- Posibles niveles de participación, de contribuciones y de exposición pública para la empresa.

**Sabías que todas las Instituciones deportivas que posean personería jurídica pueden aplicar a los beneficios de la Ley 18.883 una oportunidad.**

La COMPRODE, creada por la Ley No. 18.833 de Promoción del Deporte, es una Comisión integrada con representación de la Secretaría del Deporte, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Congreso de Intendentes y un Representante del Deporte.

Mediante el otorgamiento de beneficios fiscales a proyectos declarados promovidos (PRODEP), la Ley pretende incorporar la inversión privada al desarrollo del sistema deportivo de competencia, complementando y dando mayor eficacia a los permanentes aportes del Estado y de las propias entidades deportivas.

Empresas y personas físicas pueden, mediante este instrumento, contribuir con las entidades deportivas al desarrollo de proyectos orientados a mejorar las condiciones de entrenamiento integral de los deportistas, ya sea a través de construcción de nuevas infraestructuras o su mejoramiento, la incorporación de nuevas tecnologías, elevar los niveles de capacitación, ya sea técnica, deportiva y/o de gestión institucional, así como mejorar las condiciones de entrenamiento de las representaciones deportivas nacionales.

## **Transparencia y Rendición de Cuentas<sup>20</sup>**

La transparencia y la rendición de cuentas deben ser entendidas como un momento más de la gestión del Club, pero también pueden ayudar a dar cuenta si las acciones que se están desarrollando son coherentes con los objetivos y la Misión establecidos.

La noción de transparencia y de transparencia activa que incorpora la rendición de cuentas no trata simplemente de informar del uso de recursos financieros y presupuestarios, sino que también es el proceso de dar cuenta del esfuerzo hecho en procura de los fines que se plantea el Club, aun cuando éstos no se hayan podido alcanzar.

---

<sup>20</sup>Manual de autoevaluación en Transparencia y Rendición de Cuentas para las Organizaciones de la Sociedad Civil. 2014. CEDA

Un camino importante es poder llevar instancias de autoevaluación, lo cual permite conocer cómo funciona y cómo se está trabajando no solo desde los equipos directivos sino también por parte de todos los actores vinculados al Club.

Es por ello que se trata de ejercer la transparencia para responder ante diversos y distintos públicos por las decisiones e intervenciones que lleva adelante la organización, y para asumir la responsabilidad de la rendición de cuentas. La transparencia es una herramienta vital y una forma de trabajar, mediante la publicación de información sistematizada, actualizada y relevante para distintos públicos.

Posibles públicos de la rendición de cuentas

- Ciudadanía o público en general
- Comunidad
- Vecinos
- Beneficiarios
- Autoridades locales o nacionales
- Socios de la organización
- Voluntarios
- Organizaciones pares
- Donantes nacionales o internacionales
- Redes de las cuales se forma parte

Actividades sugeridas:

- Informes periódicos
- Libros de caja
- Registros
- Asambleas
- Reuniones por Comisiones
- Reuniones de evaluación con financiadores y donantes



## ANEXO: Un domingo sin fútbol

### Un Proyecto a modo de ejemplo:

En algunas oportunidades, las entidades financiadoras, organismos públicos, etc, solicitan que se presente un proyecto para entender qué es lo que se pretende hacer con los fondos solicitados. En otros casos, es importante formular el proyecto para que toda la organización tenga una idea clara de hacia donde se deben orientar los esfuerzos institucionales. Por ello y sin que sea una propuesta única o excluyente, es que brindamos este ejemplo referido a la necesidad de recaudar fondos en un Club.

### PROYECTO: “UN DOMINGO SIN FÚTBOL”

- **Identificación del problema:** No se cuenta con recursos económicos suficientes para solventar la locomoción hacia las diferentes canchas.
- **Objetivos:** Recaudar fondos para solventar el transporte que necesitan las diferentes categorías.
- **Población beneficiaria:** Los niños y niñas de tres categorías del Club.
- **Definición de actividades:**
  - Venta de tortas fritas durante los eventos de Semana Criolla.
  - coordinación con autoridades locales.
  - distribución de las tareas.
  - compra de insumos.
  - elaboración previa de la masa
  - instalación del puesto de ventas.
- Organización de un baile
  - coordinación y obtención de los permisos.
  - contratación de la discoteca y luces.
  - campaña de difusión y venta anticipada de entradas.
  - compra de insumos para la barra de bebidas.
  - ambientación del salón

- atención de la barra y portería

### - Cronograma:

Venta de tortas fritas durante los eventos de Semana Criolla.

Actividades	Día 1	Día 2	Día 3	Semana Criolla
Coordinación con autoridades locales				
Distribución de las tareas				
Compra de insumos				
Elaboración previa de la masa				
Instalación del puesto de ventas.				

### - Presupuesto del proyecto

Rubro	Unitario	Total
Costo del permiso para ventas	\$U 300	\$U 300
Insumos		
Harina (15 K)	\$U 54	\$U 810
Grasa (4 k)	\$U 43	\$U 172
Carga de garrafa de 3 kgs	\$U 225	\$U 225
Servilletas	\$U 65	\$U 65
Alquiler de flete (2 Hs)	\$U 125	\$U 250
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$U 1822</b>

### - Evaluación

Cuantitativa:

- ¿Se lograron reunir los fondos para la locomoción?
- ¿Cuántas personas participaron en las actividades?

Cualitativa:

- ¿Se trabajó en un ambiente de colaboración y buen vínculo?
- ¿Se involucraron hombres y mujeres en todas las tareas?

## Bibliografía

– Ariceta, Mariela. "Imposible hasta que no. De un impulso a un proyecto" 2016. Fondo Concursable para la Cultura, Mec. Montevideo, Uruguay.

– Inmujeres México y Onu mujeres. Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de Género. 2014 México df, México

BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.

CEDA (2014). Manual de autoevaluación en Transparencia y Rendición de Cuentas para las Organizaciones de la Sociedad Civil.

CEDA/ICD (2015). Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil

Convención Internacional sobre Derechos del Niño de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1989).

CORONA VARGAS, E. y ROTIZ, G. (2003). Hablemos de Educación Sexual. México: UNFPA.

Declaración Universal de los Derechos Humanos – DUDH –(1948). Resolución 217 A (III) de la Asamblea General de las Naciones Unidas – París.

INE/CCSS/MIDES/OPP/UNFPA (2015). Atlas sociodemográfico y de las desigualdades en el Uruguay. Fascículo 6. Las transformaciones de los hogares uruguayos a través de los censos de 1996 y 2011. Montevideo: Trilce.

INMUJERES/MIDES/UNFPA (2016). Construcción de la masculinidad hegemónica en el Uruguay. Una aproximación en cifras. Accesado en [www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/15091/1/cuadernos-seis.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/15091/1/cuadernos-seis.pdf)

INMUJERES/MIDES/GURISES UNIDOS (2008). Primeros pasos. Inclusión del

enfoque de género en educación inicial. Montevideo. Mides.  
IMM (2011). Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género.

Ley N° 18.437(2008). Ley General de Educación

Ley N° 18.571. (2017). Proyecto de la Comisión Especial del Deporte carpeta N° 1912.

Ley N° 19.580 (2018). Ley de violencia hacia las mujeres basada en género

MIDES/DGNT (2015). Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales

MTD/ONFI (2015). Reglamento de organización y funcionamiento del fútbol infantil, Pub. L. N.°238/15, 14. Accesado en:  
[www.onfi.org.uy/onfi\\_mixto/images/reglamentos/reglamentofuncionamiento2015.pdf](http://www.onfi.org.uy/onfi_mixto/images/reglamentos/reglamentofuncionamiento2015.pdf)

OLIVER I RICART, Q. (2004). La Convención en tus manos. Los derechos de la infancia y la adolescencia. Montevideo. UNICEF Uruguay.

ONUMJERES/INMUJERES/ONFI/OFI/CAF (2018). “Por el Juego y por tus derechos: Orientaciones para una transformación cultural a través del Fútbol Infantil”

UDELAR/OVEJAS NEGRAS/MSP/ASSE/UNFPA (2015). “Salud y diversidad sexual. Guía para profesionales de la salud”

UNICEF (2003). Derechos humanos de la niñez y la adolescencia. Montevideo. UNICEF–Uruguay.



