



UAI

Universidad Abierta Interamericana

**MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA
PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL
INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO
(CABA)**

**TRABAJO FINAL: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION
DEPORTIVA**

AUTOR: Profesor Cristian Matias Suarez

TUTOR: Licenciado Renato Colasurdo

FACULTAD DE MOTRICIDAD HUMANA Y DEPORTES

SEDE: BUENOS AIRES (CABA)

BUENOS AIRES - ARGENTINA

2.023

INDICE

INDICE	2
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES.....	8
JUSTIFICACION Y RELEVANCIA.....	12
PROBLEMA REAL	13
Preguntas de Investigación.....	16
Problema de investigación	17
OBJETIVOS	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
HIPÓTESIS.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
Gestión Deportiva	18
Modelos de gestión deportiva	21
Modelo de gestión estratégica y prospectiva	21
Modelo de gestión por procesos.....	23
Modelo de gestión del talento	28
Modelo de gestión del conocimiento	30
Estrategias de gestión deportiva.....	35
Procesos de toma de decisiones	38
Procesos misionales y de apoyo	39
Planificación estratégica.....	41

Proceso de evaluación	44
Gestión de un club deportivo	45
Fútbol	46
Fútbol Infantil	47
MÉTODO.....	49
Enfoque y Diseño	49
Población y Muestra.....	50
Tipo de Muestreo	51
Sistema de Categorías	52
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	53
Guion de entrevista a personal directivo.....	57
Guion de entrevista para entrenadores	58
Procedimiento investigativo.....	60
Técnica de análisis de datos	61
RESULTADOS.....	62
Encuesta a padres	62
Encuesta a deportistas (niños).....	66
Entrevistas a Directivos.....	67
Entrevistas a Entrenadores	70
ANÁLISIS	72
Análisis.....	72
Modelo de gestión.....	73
CONCLUSIONES	75
REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS.....	77

ANEXOS	83
Anexo 1. Guion de entrevista a personal directivo	83
Anexo 3. Encuesta a padres	89
Anexo 4. Encuesta a deportistas (niños)	92
Anexo 5. Instrumento de validación	95

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol 'Escuela de Futbol "A", Escuela de Fútbol "B" y Escuela de Futbol "C" ' en el Barrio de Boedo (CABA), para ello, se aplicó una metodología de enfoque mixto, seleccionando como técnicas de recolección de información la encuesta y la entrevista. La primera de ellas se llevó a cabo de cuestionarios Ad Hoc, adaptados a las necesidades de cada uno de los actores a los cuales iban dirigidos (padres y niños). Los resultados del estudio evidencian que todos los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, aportados por los diferentes actores que conforman el colectivo de las escuelas de futbol infantil A, B y C del Barrio Boedo de CABA, dejan en evidencia que, aunque los procesos de gestión que se han implementado hasta ahora han tenido un resultado favorable alcanzado un nivel promedio medio alto, los mismos presentan falencias que deben ser mejoradas, entre ellas, se ha determinado como una de las principales la comunicación entre la directiva del club y los padres, así como, su involucramiento con los diferentes aspectos que conforman el proceso de gestión como lo es la toma de decisiones, entre otros. Se concluye que ante las necesidades evidenciadas se hizo necesario plantear un modelo de gestión deportiva, que atienda a los planteamientos de los actores participantes , entre ellos: que los elementos que constituyan el mismo sean sistémico, es decir, que guarden estrecha relación unos con otros y que involucre a todos los actores educativos, pues, tanto directivos, como entrenadores, padres y deportistas, tienen la capacidad, desde su rol, de aportar ideas, planificar acciones, ayudar al cumplimiento de metas, entre otros.

Palabras Claves: modelo de gestión deportiva, futbol, futbol infantil.

INTRODUCCIÓN

La sociedad se ha sumergido en una vorágine de transformaciones que ha requerido adaptarse rápidamente a los cambios que se proponen. Para hacer frente a estos cambios la organización se ha vuelto un elemento clave y, dentro de ella, la gestión juega un papel de gran importancia. Al respecto, puede comprender la gestión como la coordinación de todos los aspectos tales como planificación, clasificación, control, entre otros, tanto del comportamiento de los individuos que integran la organización como de las actividades que ejecutan, a fin de lograr un sistema integrado que permita el mejor desempeño de la misma (Ramos, et al., 2015).

La gestión ha abarcado gran diversidad de ámbitos de desarrollo del ser humano y hoy en día ha tenido un gran auge en el ámbito deportivo. No obstante, la gestión en este contexto ha sido tratada mayormente desde lo administrativo (elementos contables) cuando las teorías de gestión realmente involucran diversos aspectos (Carranza-Bautista, 2021). En función de ello, se ha hecho evidente la necesidad de evaluar los diferentes sistemas de gestión que utilizan las instituciones deportivas, con el propósito de determinar bajo qué modelos están funcionando y, si es posible, orientar los mismos para que se adapte más a los propósitos de la organización deportiva y a los fines actuales de la gestión deportiva.

Ante esto, es imprescindible reconocer que la gestión tiene un propósito ejecutor e impulsor. Orienta sus acciones a satisfacer las demandas, necesidades y problemas que surgen dentro de la misma. En tal sentido, las acciones que se llevan a cabo dentro de la gestión deportiva tienen un carácter complejo, pues, como lo señala Carranza-Bautista (2021) “generalmente se compone de una gran cantidad de actividades que requieren amplios conocimientos en su ejercicio y habilidades que van más allá del trabajo ordinario” (p. 961).

Una mala gestión podría generar en la organización un conjunto de consecuencias negativas que la inclinan al mal funcionamiento. Entre las acciones que podrían generar estos efectos nocivos se encuentran una mala dirección, control y administración de la misma, lo que se refleja como una gestión deficiente provocará una mala posición competitiva. Dentro de este contexto negativo también se evidencian entrenadores y

deportivas no motivados, con poco interés por alcanzar un óptimo resultado. En otras palabras, debido a una mala organización las habilidades de los involucrados se pueden ver afectadas, así mismo, disminuye la ética y se suscitan conflictos entre el equipo de trabajo. Finalmente se evidencia una mala calidad del servicio (Villegas, 2019).

El proceso de gestión deportiva requiere de profesionales con diversas capacidades, competencias y habilidades fundamentales para poder llevarla a cabo de manera asertiva su propósito deportivo. En atención a esto, los profesionales en gestión deportiva tienen un rol fundamental en la puesta en marcha de acciones adecuadas y, para ello, se valen de diversos modelos de gestión deportiva, los cuales, deben adecuarse en función de las necesidades y los objetivos de la organización.

En correspondencia con ello, autores como Barrios (2018) y Jáuregui, et al. (2018) sostienen que, debido a su naturaleza, ya que tiene una versatilidad inusual como área disciplinaria, la gestión deportiva integra una amplia variedad de elementos en función de las necesidades de gestión en el proceso de consecución de las metas y los objetivos planteados en los diferentes contextos en que se aplica. Por otro lado, los autores sostienen que en el proceso de gestión deportiva es importante aclarar los esquemas de intervención y considerar las formas necesarias y adecuadas para la toma de decisiones, pues, en algunos casos las organizaciones deportivas poseen modelos o estructuras que no son funciones de acuerdo con su propósito y, por ello, no obtienen los resultados adecuados. Reestructurar o reconsiderar el modelo facilita la ejecución de acciones correctas y el alcance de los objetivos planteados como parte de las necesidades de la organización.

En función de estos planteamientos se propuso indagar y analizar los modelos de gestión deportiva que implementan o poseen tres escuelas de fútbol infantil en el barrio de Boedo (CABA), denominadas “Escuela de Fútbol A”, “Escuela de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C”, con el propósito de valorar la eficacia de los mismos y poder, a partir de ello, proponer un modelo de gestión deportiva que permita optimizar su desempeño.

Para lograr este objetivo se hizo necesario implementar una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) que permitiera, a través de diferentes técnicas (encuesta y entrevista) e instrumentos (cuestionario y grabaciones), recabar información de los diversos modelos implementados por los clubes de fútbol infantil “Escuela de Fútbol A”, “Escuela

de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C” del barrio de Boedo (CABA), analizar su eficacia y proponer un nuevo modelo que permita optimizar el desempeño de estas escuelas deportivas.

Para ello, se hizo necesario indagar los referentes teóricos que permitieran determinar e identificar los diferentes modelos de gestión deportiva que existen, para poder analizar con racionalidad los que poseen las escuelas en referencia y ofrecer con objetividad un nuevo modelo más efectivo. Bajo estos preceptos, la investigación contribuyó a determinar los diferentes problemas de gestión que poseen las escuelas de fútbol infantil “Escuela de Fútbol A”, “Escuela de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C” del barrio de Boedo (CABA) en el contexto del barrio de Boedo (CABA) en Buenos Aires y mejorar los mismos a través de la propuesta de un nuevo modelo de gestión.

Para ello, se estructuró la presente investigación que parte de los antecedentes o estudios previos que se ha realizado en torno a los modelos de gestión deportiva; seguidamente se presenta la justificación y relevancia de la investigación para continuar con la presentación del problema y las interrogantes que dan curso a la investigación. Seguidamente se presentan los objetivos (general y específico) y la hipótesis, se continúa con los referentes teóricos en los cuales se detallan gestión deportiva, modelos de gestión deportiva (modelo de gestión estratégica y prospectiva, de gestión por procesos, de gestión del talento, de gestión del conocimiento), estrategias de gestión deportiva, proceso de toma de decisiones, procesos misionales y de apoyo, planificación estratégica, proceso de evaluación, gestión de un club deportivo, fútbol y fútbol infantil. Luego de ello, se explica la metodología utilizada y se presentan los resultados y el análisis de los mismos. Finalmente, se presenta la conclusión. El trabajo también cuenta con una lista alfabética de los referentes utilizados y la sección de anexos donde se incluyen los instrumentos.

ANTECEDENTES

El analizar los estudios que se han realizado en torno a la temática es fundamental para poder conocer los aportes que se han hecho al respecto y orientar la investigación de modo que permita proporcionar un nuevo conocimiento o aporte. En correspondencia con esto, se presenta como primer antecedente de la investigación el estudio desarrollado por

Zurita, et al. (2017) la cual tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la provincia de Tungurahua-Ecuador. Esta investigación se llevó a cabo por medio de una metodología cualitativa de tipo descriptivo-explicativo y para sustentar la propuesta se aplicaron diversos métodos como son: análisis-síntesis (para demostrar la creación del modelo de gestión) e inductivo-deductivo (para el análisis del fenómeno en todo su contexto, primero por partes y luego integrándolo para poder diseñar el modelo acorde a la realidad). Como instrumentó se utilizó una encuesta que fue aplicada a seguidores, dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos de fútbol de la zona centro del país (Ecuador). Los resultados obtenidos permitieron la construcción del modelo de gestión deportiva. Este modelo quedó estructurado por elementos con diferentes enfoques, desde lo financiero hasta la gestión de talento humano.

Esta investigación resulta relevante por cuanto la misma aporta elementos que pueden servir de guía para el análisis de los diferentes elementos de gestión deportiva que se emplean en las escuelas de futbol infantil “Escuela de Futbol A”, “Escuela de Futbol B” y “Escuela de Futbol C” del barrio de Boedo (CABA) constituyendo un referente de importancia para la comprensión de los elementos que pueden fundamentar los principios metodológicos de la investigación, entre ellos, los criterios para la recolección de información.

En segundo lugar, se encuentra la investigación realizada por Carranza-Bautista (2021) sobre el modelo de intervención global de gestión del deporte o la actividad física el cual tuvo como objetivo realizar un análisis literario que permitiera determinar un modelo de gestión deportiva bajo un enfoque conceptual. La investigación se llevó a cabo por medio de una investigación cualitativa aplicando métodos como el histórico-lógico, análisis-síntesis y técnicas de modelado. Los resultados de la investigación detallan combinaciones entre las relaciones de componentes y elementos que estructuran un modelo de intervención global de gestión deportiva o de actividades físicas. En conclusión, el modelo diseñado muestra enfoques y propuestas innovadoras que pueden considerarse como nuevas líneas de investigación en esta área disciplinaria.

Esta investigación se considera importante para el estudio porque la misma en su marco teórico detalla diversos modelos de gestión deportiva y establece un modelo innovador adaptado a las exigencias y necesidades de la sociedad actual, lo cual puede servir de referente para la construcción del marco teórico y la orientación de la propuesta de modelo de gestión para un club de fútbol infantil que pudiese mejorar su funcionamiento eficaz y efectividad.

Otro de los estudios considerados como antecedentes es la tesis desarrollada por Ramírez (2018) la cual tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para el club deportivo independiente que permita el aprovechamiento de los recursos humanos y económicos existentes y la sistematización de las tareas de carácter pedagógico y formativo. El trabajo se lleva a cabo bajo una metodología mixta y por medio de la misma se desarrolló un modelo de gestión deportiva en el que se integraron diversos elementos como implicaciones, acciones y posibles alcances.

El trabajo resulta importante para la investigación porque desarrolla un conjunto de elementos teóricos sobre los modelos de gestión deportiva que permite indagar sobre los mismos y determinar fuentes primarias y secundarias que servirán de base para la investigación.

En este mismo orden de ideas se encuentra la investigación desarrollada por Lobo (2020) la cual tuvo como objetivo analizar la gestión de fútbol infantil en la zona central de Chile principalmente en la región de Valparaíso. Para ello se hizo necesario conocer el perfil de sus actores principales (según edad) para establecer las bases de un modelo de gestión ajustado a las necesidades y características de los mismos. La investigación se fundamentó en tres ejes: (a) la incitación deportiva y la construcción social del fútbol, (b) el rol de los clubes en la formación futbolística infantil y (c) incidencia de los factores y modelos de gestión empleados. Este estudio se llevó a cabo a través de un enfoque metodológico mixto en el que se aplicó: (a) una encuesta estandarizada empleando como instrumento un cuestionario que fue respondido por profesionales de 18 clubes de fútbol de la región, y (b) una entrevista semi estructurada a personas significativas de cada uno de los clubes. La encuesta favoreció la obtención de datos representativos sobre los clubes de fútbol infantil y la entrevista aportó datos específicos para profundizar en la gestión de

dichos clubes. Los resultados del estudio permitieron comprender los elementos que constituyen una adecuada gestión de fútbol infantil en la región. Las conclusiones del estudio se presentan en diferentes apartados: características estructurales de los clubes de fútbol infantil, tipificación, gestión de fútbol infantil, actualidad del fútbol infantil y fútbol infantil en la región.

Este estudio se muestra relevante por cuanto sus conclusiones detallan elementos de gran importancia para la visualización de la estructura que deben poseer los clubes de fútbol infantil para una adecuada gestión. De esta manera se consolida un conocimiento contextualizado que podría orientar tanto la construcción de los referentes teóricos como de los instrumentos de recolección de información.

Finalmente se encuentra el trabajo realizado por Robayo (2020) cuyo objetivo consistió en diseñar un modelo de gestión de calidad deportiva de carácter público para los municipios categoría VI, que se encuentra articulado con las políticas de la nación en materia deportiva y se ajuste a las necesidades propias de los municipios. Se lleva a cabo por medio de una metodología de enfoque mixto, bajo el paradigma socio crítico y de tipo interpretativo. Se indagaron las características de los modelos de gestión deportiva y se aplicaron entrevistas para conocer las perspectivas de los principales actores del área de deporte en el departamento de Cundinamarca. A partir de ello, se diseñó el modelo de gestión deportiva tomando en cuenta los principios del plan decenal de deporte y la planeación estratégica del ministerio de deporte. Los resultados de la investigación detallan que en la actualidad la gestión deportiva ha cobrado relevancia y ha tenido un importante impacto social, económico y cultural debido a su crecimiento en las organizaciones públicas y privadas estableciendo un marco competitivo que se presenta como una oportunidad para que las organizaciones tengan una visión diferente sobre sus capacidades deportivas por medio de la apropiación de conceptos y estrategias de modelos de gestión exitosos. Dentro de la conclusión los autores recomiendan ajustar los modelos a los pilares del liderazgo y de políticas institucionales que se encuentran definidas en el marco de la administración deportiva.

Este último referente es considerado como antecedente de la investigación debido a que el mismo ofrece información importante que permite definir los modelos de gestión deportiva.

Finalmente, se detalla que dentro del contexto argentino no se encontraron investigaciones similares, lo que deja en evidencia la escasa investigación que existen sobre los modelos de gestión deportiva de escuelas de futbol infantil en el barrio de Boedo de CABA, evidenciándose la necesidad de indagar al respecto, abriendo la puerta para orientar los propósitos de la investigación.

JUSTIFICACION Y RELEVANCIA

Conocer las características de los modelos de gestión deportiva empleados en los clubes, permite valorar los diferentes aspectos que conducen a los mismos, bien sea al éxito, (cuando se encuentran adecuadamente organizados) o al fracaso (cuando los mismos no responden a las necesidades de los beneficiarios y a la organización). El conocimiento de los factores que integran la gestión, la forma como se articulan, sus fortalezas y debilidades, permitirán, además de emitir una opinión objetiva al respecto, tomar las acciones necesarias para lograr la máxima eficacia.

En el contexto real, específicamente en del barrio de Boedo (CABA), los diversos intercambios deportivos realizados entre las escuelas de futbol infantil, ha permitido evidenciar que poseen diversas debilidades, en el proceso de gestión de la organización, que le impiden tener un óptimo funcionamiento. Ante ello, la investigación resulta relevante por cuanto, a partir del análisis de los referentes teóricos sobre los modelos de gestión, la consulta de los antecedentes existentes sobre la temática y la indagación de las características de los clubes de futbol infantil (“Escuela de Futbol A”, “Escuela de Futbol B” y “Escuela de Futbol C”) se podrán determinar los aspectos que requieren mejorarse y las necesidades y demandas que posee cada institución, para -a partir de ello- diseñar un modelo de gestión que les permita optimizar su labor y obtener mejores resultados.

Bajo este planteamiento, la investigación resulta importante por cuanto aportará un modelo de gestión deportiva enfocado en las necesidades y demandas de los clubes, con lo cual, podrán alcanzar un mejor desenvolvimiento, contribuyendo de esta manera a una

mejor y adecuada formación de los niños en el ámbito deportivo, un mejor desempeño del club como organización, mayor integración de los Padres y mayor aceptación por parte de otros clubes.

Bajo la perspectiva científica, la investigación contribuirá a aportar un nuevo conocimiento sobre la necesidad de gestión deportiva que padecen los clubes de fútbol infantil, al menos en el contexto de Boedo. Por otro lado, aportarán un nuevo modelo de gestión deportiva que podría ajustarse a otros clubes deportivos. Asimismo, se construirá un nuevo conocimiento sobre los procesos requeridos en los clubes de fútbol infantil, en cuanto van toma de decisiones, procesos misionales, de apoyo y planificación estratégica.

Del ámbito pedagógico, la investigación permitirá dar cuenta de lo conocimientos adquiridos por el autor durante su proceso formativo, incentivando, además, la puesta en práctica de los mismos que, a la vez, apertura un nuevo derrotero en el ejercicio profesional permitiendo desarrollar o complementan competencias claves propias de la carrera.

PROBLEMA REAL

En el contexto deportivo, se ha podido evidenciar que las escuelas de fútbol infantil -en muchos casos- carecen de adecuados procesos de gestión deportiva. Se le ha dado más importancia a sólo la práctica del deporte como elemento recreacional que a la gestión de las acciones adecuadas dentro de estas organizaciones para lograr los verdaderos propósitos de esta práctica como elemento de formación, bienestar personal y futuro profesional (Carrasquero, 2014).

El contexto argentino no escapa de esta realidad y específicamente en el barrio de Boedo, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) se ha observado (por experiencia propia del autor como entrenador deportivo) que las escuelas/academias de fútbol infantil, en algunos casos carecen de modelos de gestión deportiva que les permita alcanzar mayor eficacia o necesita revalorar y reestructurar los mismos. Tal es el caso de las escuelas “Escuela de Fútbol A”, “Escuela de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C” del barrio de Boedo (CABA), en las cuales se ha observado que carecen de un proceso formal para la toma de decisiones, las mismas, son tomadas de manera improvisada a medida que se hacen

necesarias, lo cual se ve reflejado en una escasa capacidad para anticipar dificultades y, por ende, de planificación.

Un ejemplo claro de esta situación, es cuando son convocados a torneos locales, que se ven en la necesidad de participar con los jugadores que se presenten, pues, no plantean una forma de comunicación asertiva, ni han anticipado cómo organizara los jugadores (en cuanto a las posiciones de juego), por tanto, en muchas ocasiones no logran estructurar un equipo con las condiciones y capacidades necesarias para responder a las demandas del juego. Aspecto que, conlleva la toma de decisiones improvisadas en el campo. También se evidencia la toma de decisiones improvisadas en los aspectos organizacionales, como colaboraciones extras para cubrir gastos, entre otros.

Por otra parte, se ha observado que, aunque dos de estas escuelas de fútbol infantil poseen una planificación estratégica, la misma, no se adapta a las necesidades reales de la organización y de los propios deportistas. En muchos casos, las acciones planificadas van más o sólo en función de productividad empresarial (mantenimiento, dotación de equipos, organización jerárquica, entre otros) que, en función de la productividad y competitividad deportiva, evidenciando carencia en el desarrollo de habilidades y capacidades de los deportistas.

Esto se ha hecho claro con los bajos resultados obtenidos, por dichos clubes, en los torneos locales e incluso en los intercambios amistosos y, por las competencias deportivas que han desarrollado sus atletas e incluso la migración de niños a otros clubes para obtener mejores respuestas deportivas.

Otra de las debilidades observadas han sido los esquemas de intervención, así como, la carencia de diseño formal de procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Dentro de ello se ha visto un desequilibrio entre las misiones y visiones que han formulado las escuelas observadas y las acciones que llevan a cabo, pues, estas últimas sólo responde a las necesidades del momento y no se enfocan en alcanzar los verdaderos objetivos institucionales a largo plazo.

En otras palabras, algunas de las escuelas de futbol infantil de Boedo no poseen un modelo de gestión planteado; sus directivos han señalado verbalmente que carecen de los conocimientos para ello. Por otra parte, quienes lo tienen como algunos de los clubes que se

trabajan en esta investigación, poseen misiones que no se responden a las necesidades que tienen sus atletas o, para lo cual, se consolida un club de fútbol infantil, como lo es que los niños ganen las competencias deportivas. Un ejemplo es que no se orientan las prácticas a desarrollar las habilidades de los atletas de acuerdo con sus capacidades, ni tampoco se le asignan posiciones específicas. En otra instancia, la visión se plantea de manera global o gerencial y no es realista en relación con lo que verdaderamente deberían perseguir.

En cuanto a los procesos misionales, comprendidos estos como las acciones sistemáticas que se ponen en práctica para la producción de bienes y servicios y que responden a las funciones sustantivas de la organización, denominados también procesos claves operativos. Se ha evidenciado que, en la operatividad de las organizaciones o clubes de fútbol infantil observados, no existe secuenciación de acciones que conlleven a una adecuada cadena de valor, es decir, que no existe un planeamiento que permita consolidar un resultado positivo, tanto en el aspecto administrativo como en los resultados deportistas. Esto se explica al observar que no existe un entrenamiento deportivo ajustado a las necesidades y características de cada individuo, no se les ha asignado un rol dentro del equipo, de manera que cada niño pueda asumir sus responsabilidades en relación con sus funciones, tampoco se ha establecido un cronograma de acciones entre otros

En relación con todos estos planteamientos, se propone esta investigación que pretender descubrir de manera objetiva y apoyada en los principios teóricos que rigen los diversos modelos de gestión, las carencias o necesidades que poseen estas organizaciones deportivas, para ayudarlos a consolidar un plan estratégico que responda a sus necesidades y les permita mejorar.

En tal sentido, esta investigación es relevante para el desarrollo de la Ciencia de la Actividad Física y el Deporte, específicamente en el ámbito de la gestión deportiva, por cuanto permite indagar y ampliar el conocimiento sobre la contribución de esta disciplina a la práctica deportiva no sólo como elemento de actitud física sino como medio para el desarrollo integral de las organizaciones y de las personas.

Por otro lado, resulta relevante debido a que permite conocer diversos modelos de gestión deportiva que permiten optimizar las prácticas en las diferentes organizaciones y con ello mejores resultados. En el caso de las escuelas de fútbol infantil permiten promover

una mejor organización y el planteamiento de objetivos que se adapten a la realidad contextual, de manera tal, que la gestión implementada puede responder a tales demandas de manera efectiva.

Además, el conocimiento alcanzado sobre los modelos de gestión deportiva podrá servir de base para la innovación de las prácticas en dicho ámbito, lo que permitirá fomentar el desarrollo de individuos que responden de manera efectiva a los retos que impone la sociedad. En un sentido más personal, los resultados de la investigación que se estima sea un modelo de gestión deportiva para una escuela de fútbol infantil (relacionada con el desenvolvimiento profesional del autor) permitirá atender una de las necesidades evidenciadas a través del contacto real en el contexto en cuestión como lo es una adecuada gestión de la organización deportiva. Finalmente, se puede señalar que la investigación permitirá conocer los diferentes modelos de gestión deportiva que ponen en práctica las escuelas de fútbol infantil “Escuela de Fútbol A”, “Escuela de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C” del barrio de Boedo (CABA) y aportar un nuevo modelo que permita optimizar su funcionamiento y con ello obtener mejores resultados. De esta manera se otorgará un aporte a las escuelas de fútbol infantil que les permitirá ser eficaz en su práctica.

Preguntas de Investigación

En atención a estos planteamientos han surgido un conjunto de interrogantes que impulsan la presente investigación, entre las cuales se encuentran:

¿Qué formación sobre gestión poseen los directivos de las escuelas de fútbol infantil de Boedo?

¿Cómo se caracterizan los procesos de gestión de las escuelas de fútbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA)?

¿Cómo se organizan los procesos misionales y de apoyo de las escuelas de fútbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA)?

¿Qué proceso de toma de decisiones se aplica en las escuelas de fútbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA)?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica en las escuelas de fútbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA)?

¿Qué modelo de gestión identifica a las escuelas de futbol “A”, “B” y “C” que operan en el barrio de Boedo (CABA)?

¿Qué resultados han obtenido las escuelas de futbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA) con los modelos de gestión que aplican?

¿Cómo mejorar los modelos de gestión de las escuelas de futbol infantil “A”, “B” y “C” del barrio de Boedo (CABA) para lograr mejores resultados?

Problema de investigación

En fin, atendiendo a todas estas interrogantes, se construye como problema de investigación:

¿Cuáles son las características de los modelos de gestión utilizados en las escuelas de futbol infantil en el barrio de Boedo (CABA)?

OBJETIVOS

Objetivo General

Revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol ‘Escuela de Futbol “A”, Escuela de Fútbol “B” y Escuela de Futbol “C” ‘ en el Boedo (CABA).

Objetivos Específicos

Examinar los referentes teóricos sobre los diferentes modelos y estrategias de gestión deportiva.

Analizar los elementos que constituyen los modelos de gestión deportiva de las escuelas de futbol infantil “Escuela de Futbol “A”, Escuela de Futbol “B” y Escuela de Futbol “C” del barrio de Boedo (CABA).

Indagar sobre los procesos de toma de decisiones, misionales, de apoyo y planificación estratégica que ponen en práctica las escuelas de futbol infantil “Escuela de Futbol A”, “Escuela de Futbol B” y “Escuela de Futbol C” del barrio de Boedo (CABA).

Diseñar un modelo de gestión deportiva para las escuelas de futbol “Escuela de Futbol A”, “Escuela de Futbol B” y “Escuela de Futbol C” del barrio de Boedo (CABA) que permita optimizar su desempeño.

HIPÓTESIS

Las escuelas de futbol infantil “Escuela de Futbol A”, “Escuela de Futbol B” y “Escuela de Futbol C” del barrio de Boedo (CABA) requieren de la adecuación de su modelo de gestión para lograr un mejor funcionamiento.

MARCO TEÓRICO

Gestión Deportiva

La gestión de acuerdo con la Real Academia Española (2021) consiste en la acción o efecto de gestionar o administrar que a su vez se define como ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa u organismo. En correspondencia con ello se entiende la Gestión Deportiva como la acción de gestionar u organizar las acciones de una organización con fines deportivos.

Para Mestre (2013) la gestión está basada en el conjunto de acciones que se llevan a cabo con el propósito de mejorar el rendimiento de una organización. Cómo rendimiento se comprende el equilibrio entre los beneficios y los costos, no solamente en el aspecto económico sino de todo tipo.

En la actividad física y deportiva este rendimiento estará basado principalmente en lo deportivo, pero también involucra aspectos pedagógicos, sociales, políticos, sanitarios, personales, axiológicos, económicos, entre otros. En tal sentido al hablar de gestión deportiva debe tomarse en cuenta que la gestión abarca un conjunto numeroso de acciones, competencias y desempeños que trabajan de manera integrada e involucra a todos los

miembros de la organización deportiva quienes deben actuar de manera interdependiente, coordinada, racional y planificada para alcanzar los propósitos deportivos siempre enfocados en lograr la eficacia y eficiencia, el mejor rendimiento de la organización y el equilibrio global entre los resultados, los beneficios y los costos.

Por su parte, Rodríguez (2014) expone que la gestión deportiva consiste en el conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte dentro de una organización. Esta se lleva a cabo por medio de programas y proyectos orientados al aprovechamiento y proyección del deportista. El gestor como elemento fundamental para el desarrollo de la gestión deportiva tiene que planificar las acciones para el alcance de los objetivos de la organización orientados principalmente a su eficacia y, además, hacer frente a las diversas situaciones adversas o imprevistas que se quedan al margen de la planificación, permitiendo mejorar tales situaciones por medio de respuestas asertivas y oportunas.

En correspondencia, la gestión deportiva consiste en la forma organizada de relacionar los recursos de una organización. Los mismos comprenden misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos, que -por medio de estrategias- impulsan el alcance las metas deportivas propuestas. De igual manera debe procurar identificar las oportunidades para lograr que el servicio llegue a todos los beneficiarios en condiciones de igualdad, lo cual implica una relación con la organización tradicional, aunque, la gestión deportiva posee algunos elementos particulares que la caracterizan. Bajo esta relación, se proponen procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste. Además, involucra el compromiso, la voluntad y la responsabilidad de las personas implicadas en lograr mejoras eficaces. En atención con esto, se evidencian algunos elementos fundamentales en el ejercicio de la gestión deportiva: normativa legal que orienta la actividad o disciplina, mecanismos de financiación, estructura organizativa, control de talento humano y la planeación estratégica. Estos elementos tienen un carácter relevante para el análisis y diseño de un modelo estratégico (Moreno, 2014).

De acuerdo con Rodríguez (2014) la gestión deportiva conlleva un conjunto de funciones como son: (a) la programación y control de proyectos deportivos, (b) la comunicación y el marketing que consiste en un plan de administración en el que se

planean estrategias dirigidas a enlazar la figura del deportista o de la institución en sí con organizaciones públicas y privadas, (c) gerencia y gestión con clubes, ligas y federaciones para llevar a cabo actividades normalmente competitivas que permitan exaltar la actividad deportiva, (d) contratación y formación de entrenadores, y (e) selección de jugadores.

Palmero (2020) sostiene que, en la lógica de la gestión deportiva caracterizada por la búsqueda de la excelencia sostenida por los recursos humanos y materiales, son diversos los elementos que determinan el funcionamiento de la organización. En tal sentido, para establecer una línea organizativa de calidad que refleje la eficacia organizacional es necesario que un programa de gestión deportiva se componga de los siguientes elementos:

(a) *Estructura organizativa* que comprende la definición de las funciones de cada uno de los miembros que conforman la organización, así como, los aspectos económicos, sociales, comunicativos y, por supuesto, deportivos.

(b) *Misión visión y valores* que se resumen como los elementos filosóficos y ontológicos que orientan el desempeño de la organización.

(c) *Objetivos de la organización* los cuales deben estar bien detallados con el fin de que las acciones se orienten a su alcance y que satisfagan las necesidades y demandas de la organización en sí.

(d) *Planificación deportiva* la cual debe partir de un proceso diagnóstico o evaluación previa que determine las verdaderas necesidades del proceso deportivo. Junto a ello se deben desarrollar las estrategias, tácticas y operaciones a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

(e) *Imagen de marca y tejido asociativo* que consiste en las redes sociales e institucionales que formaran parte de la organización para apoyar su desempeño como son: las familias, organizaciones públicas y privadas, federaciones, entre otros.

(f) *Formación de los entrenadores deportivos* lo cual se constituye como una pieza clave de crecimiento de la organización, pues, del entrenador deportivo depende en gran parte el desempeño de los atletas y por ende la eficacia de la organización, así que, su formación es un elemento clave para el mejoramiento de su desempeño.

Finalmente, en la gestión deportiva es importante considerar que la misma posee tres orígenes diferentes como son las normas o regulaciones emanadas por: el Estado (nacional), los entes gubernamentales regionales o locales y los máximos entes deportivos internacionales de cada especialidad (González, 2017). Por otra parte, para una adecuada gestión deportiva se han establecido diversos modelos, los cuales, promueven una mejor organización y orientación de los propósitos y actividades.

Modelos de gestión deportiva

De acuerdo con la Escuela de Formación Abierta para el Deporte (2017) existen diferentes maneras de gestionar las organizaciones deportivas. No obstante, del modelo que se escoja para ello depende en gran medida la estructura, los objetivos, los recursos, la legislación aplicable y, por ende, la eficacia de la misma. La escuela sostiene que existen diversos modelos de gestión deportiva, pero, en una clasificación general -sostenida de las teorías de gestión administrativa- se encuentran:

- (a) Gestión directa en la cual todas las acciones organizativas dependen y son asumidas por el propio centro u organización.
- (b) Gestión indirecta donde las acciones que se ejecutan tienen incidencia de empresas externas.
- (c) Gestión mixta involucra aspectos tanto de gestión interna como externa.

Tejada (2003) ha expresado que entre los modelos más representativos de gestión deportiva se encuentran “la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias” (p.116). Al respecto el autor definió cada uno de estos modelos de la manera siguiente:

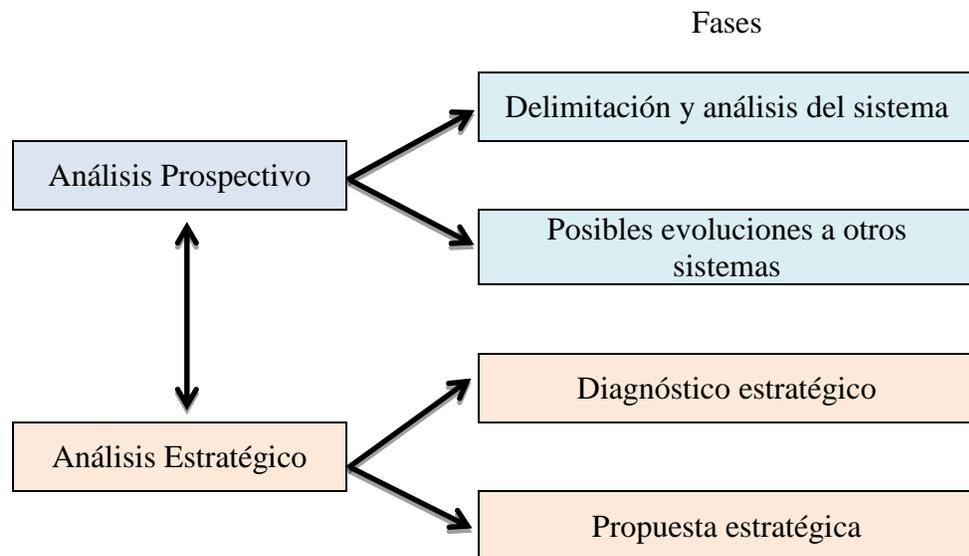
Modelo de gestión estratégica y prospectiva

Este modelo se orienta al desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos vinculados a las decisiones operacionales y estratégicas en todos los niveles jerárquicos. Conlleva dos tipos de análisis uno enfocado en la visión prospectiva o futura de la organización y otro en la

visión estratégica que abarca todas las acciones de planificación, organización, redacción de objetivos, planes de acción, planes de entrenamiento, compromiso de trabajo entre otros. Este modelo se establece en fases que comprenden delimitación y análisis del sistema, posibles evoluciones a otros sistemas, diagnóstico estratégico y propuesta estratégica (Figura 1) (Tejada, 2003).

Figura 1.

Fases del modelo de gestión estratégica y prospectiva



Fuente: Tejada (2003)

Como estrategias, en este modelo se toman en cuenta las siguientes:

(1) Clarificar y traducir la visión y la estrategia, para ello, se debe en primer lugar clarificar la misión y luego obtener el consenso, para luego traducirlo en un objetivo y planear las estrategias.

(2) Comunicación orientada a comunicar y educar, establecer los objetivos y vincular las recompensas con los indicadores de actuación.

(3) Planificación y establecimiento de objetivos, orientada a establecer los objetivos estratégicos, alinear las iniciativas estratégicas con las realidades contextuales, asignar los recursos y coordinar el establecimiento de metas.

(4) Formación y feedback estratégico que consiste en articular la visión compartida, proporcionar feedback estratégico que permita nutrir las acciones planificadas y facilitar la formación y la revisión de las estrategias.

Modelo de gestión por procesos

Este modelo consiste en administrar la organización por medio de herramientas y estrategias basadas en procesos como describir, monitorear, controlar y rediseñar. Se caracteriza por emplear estructuras flexibles que se adaptan al entorno (Tejada, 2003) y se fundamenta en el mejoramiento continuo que debe implantarse en una organización con el propósito de monitorear, evaluar y mejorar de manera sistemática su proceso (Mesa y Arboleda, 2007).

Este modelo requiere que los diferentes procesos mantengan una relación coordinada a fin de alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia en la organización y deben cumplir con tres principios fundamentales del proceso de gestión: atender las demandas de los clientes, desarrollar las tareas en el tiempo establecido y atender a los costos presupuestados. En la actualidad, con el proceso de la globalización, su organización deportiva, bien sea de carácter público o privado, deberán establecer su modelo de gestión orientado a la calidad de servicio, ello le permitirá enfocarse en ser competitivo y buscar una visión prospectiva (Mesa y Arboleda, 2007).

Mallar (2010) definió un conjunto de etapas en las que se orienta la metodología para el diseño y aplicación de un modelo de gestión basado en procesos. Estas etapas comprenden:

I etapa: Información, formación y participación

Al momento de adoptar un nuevo modelo de gestión se hace necesario informar y formar a todos los que se encuentran involucrados en el proceso con el propósito de lograr el mayor conocimiento posible sobre las nuevas estrategias establecidas y alcanzar una

mayor participación, principalmente de quienes deberán ejecutar las acciones, pues, son ellos los que tienen mejor conocimiento de las situaciones reales y podrán determinar la adecuación y eficacia de las mismas. En tal sentido, deben evitarse las imposiciones, debido a que, muchas veces terminan complicando la acción, pues, en gran parte de los casos los directivos desconocen la verdadera realidad de los procesos.

La información debe orientarse a que el personal conozca cuáles son los objetivos del proceso, las etapas, la colaboración requerida, los resultados esperados, entre otros aspectos que se consideren relevante para el desarrollo cada uno de los procesos. Para ello, conviene realizar talleres en los cuales se brinde información necesaria y adecuada, se enseñen las metodologías requeridas para ejecutar los procesos, se analicen los factores que inciden en el accionar organizacional, identifiquen los resultados y aspectos de la gestión diaria, diferencien los resultados de factores externos de los resultados de factores internos. Se sugieren, que para este tipo de análisis se apliquen estrategias como lluvia de ideas, en la que todos aportan a la funcionalidad y eficacia de la organización.

II Etapa. Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

La identificación clara de los procesos es fundamental para poder trabajar en ellos. Para ello, se requiere elaborar listas de todos los procesos y las acciones que se debe desarrollar en cada uno de ellos, teniendo en cuenta: (a) el nombre que identifican cada proceso, el cual, debe representar claramente las acciones que en él se desarrollan; (b) todas las acciones que se implementan en la organización deben estar incluidas en los procesos listados, de lo contrario significa que no son relevantes, por tanto, podrían descartarse; (c) identificar el número de procesos adecuados, pues, aunque el número de los mismos dependen del tipo de organización, se debe tomar en cuenta que si se identifican pocos o, por el contrario, muchos, se incrementan las dificultades de gestión.

Luego de haber identificado los procesos, debe definirse el mapa de las acciones que les corresponde a cada uno, verificando las más importantes para la satisfacción del cliente y/o para la operatividad de la organización. Esto conlleva un análisis hacia adentro, que permite identificar los problemas internos, reflexionando sobre los factores que intervienen en cada uno de los procesos. Con ello, se define el alcance de cada proceso obteniendo una idea general de las actividades que lleva a cabo la organización.

Para el proceso de análisis en esta etapa, es conveniente colocar la mirada sobre los límites del proceso, tomando en cuenta las entradas y salidas, reconociendo a los beneficiarios y estableciendo relaciones entre los diferentes procesos. Asimismo, dentro de cada uno de procesos se deben documentar y reconocer las acciones relacionadas. Finalmente, se deben definir las formas o metodologías con las que se llevan a cabo los procesos, considerando procedimientos, subprocesos, acciones e indicadores.

III Etapa. Selección de los procesos clave

Luego de haber definido los listados de todos los procesos que se implementan en la organización, deben establecerse los procesos relevantes y los claves. Se conceptualizan como procesos relevantes al conjunto de actividades secuenciales orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada, con el propósito de obtener un resultado satisfactorio en concordancia con los objetivos de la organización y las demandas de los beneficiarios. Se caracterizan principalmente por ser inter funcionales, pudiendo establecer relaciones tanto verticales como horizontales en la organización. Por su parte, los procesos claves refieren a aquellos que constituyen parte de un proceso relevante, incidiendo de forma significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito organizacional.

IV Etapa. Asignar el responsable del proceso

Luego de seleccionar los procesos relevantes y claves se debe asignar un responsable a cada uno de ellos, quien será el encargado orientar las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. Este responsable, debido al rol tan importante que ejerce, debe contar con las capacidades y atribuciones necesarias y adecuadas para ello y debe ser reconocido públicamente dentro de la organización. De sus decisiones depende en gran medida el éxito organizacional.

V Etapa. Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

En el proceso de implementación de cada proceso debe verificarse de que forma está respondiendo a los propósitos de la organización. Si se observa que este responde de manera negativa, debe abordarse el diseño del mismo para verificar sus fallas y rediseñarse, para que pueda responder a los objetivos estratégicos.

VI Etapa. Corrección de los problemas

Cuando se han determinado problemas dentro de los procesos, deben considerarse las posibilidades reales para solucionar los mismos de manera viable y a corto plazo. Para ello, deben analizarse las posibles acciones a seguir considerando su factibilidad e impacto sobre todo el sistema. En función de la complejidad la problemática se puede implementar estrategias como:

(a) Métodos de resolución de problemas: cualquier método propuesto para la resolución de problemas es factible, solamente es necesario ajustarlo a la realidad y necesidad que se vive. Debe aplicarse a la actividad seleccionada cuando información que se tenga respecto sea suficientemente completa para tomar decisiones al respecto, ello conlleva descripción del objeto, contextualización y defectos que presenta.

(b) Técnica del valor agregado: debe implementarse a todas las actividades del proceso para poder determinar con exactitud dónde está la falla. Para ello, es importante realizar un cuestionamiento sistemático a cada actividad, a través de preguntas como ¿contribuye al alcance de los objetivos estratégicos? ¿satisface las necesidades del beneficiario? Posterior a este análisis, puede plantearse un plan de mejora con el propósito de definir las modificaciones y el rediseño del proceso, así como, su validación. Esto conlleva el cómo se debe implementar, responsables, plazos, entre otros elementos que se consideren necesarios. Previo a la implementación del plan de mejora, se deben introducir los procesos habituales de la organización como procedimientos, instrucciones, normas, etc., además de los cambios propuestos, con el propósito de consolidar dichas modificaciones, dar solución a la problemática y evitar futuras contradicciones internas.

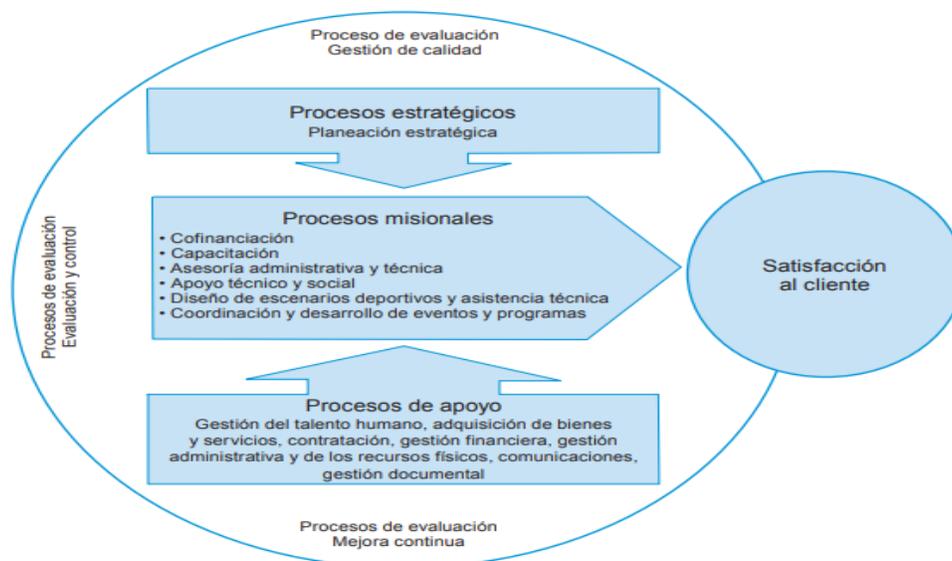
VII Etapa. Establecimiento de indicadores: los procesos deben ser evaluados de manera periódica, pues, a partir de ello, se pueden establecer los puntos débiles y de esa forma consolidar una estrategia integral orientada a mejorar el funcionamiento organizacional. Para llevar a cabo una evaluación adecuada, es necesario conocer qué interesa medir y cuándo. Esto conlleva, establecer un estándar comparativo o patrón de excelencia funcional, conformado por indicadores que permitirán interpretar lo que ocurre y tomar correctivos cuando las variables sobresalen de los límites establecidos, también considerados márgenes de tolerancia. Así mismo, estos indicadores servirán para introducir

cambios y constatar sus resultados, además de orientar la planificación de las actividades orientadas a dar respuestas a las necesidades que han emergido. En tal sentido, se plantea consolidar un conjunto de indicadores que deben responder a: ¿Qué medir?, ¿Dónde conviene medir?, ¿Cuándo debe medirse?, ¿Con qué frecuencia?, ¿Quién debe medir?, ¿Cómo debe medirse?, ¿Cómo se difundirán los resultados?, ¿Quién y con qué frecuencia se auditara el sistema de obtención de datos? Posteriormente, deberá evaluarse el conjunto de indicadores establecidos, por medio de un análisis comparativo con el nivel deseado que debe ofrecer, la identificación cuantitativa de brechas o diferencias entre el nivel real y su tendencia deseada. Esto permitirá comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

El modelo de gestión por procesos ha sido uno de los más empleados en los modelos de gestión, tanto en el ámbito administrativo como el deportivo. Se considera que este, puede integrar en cada uno de los procesos que se propongan, otros modelos de gestión, haciéndolo más complejo y factible. Cada uno de los procesos y de las etapas, pueden ajustarse a las necesidades organizacionales o del club. Un ejemplo de cómo organizarlo se encuentra en la Figura 2.

Figura 2.

Ejemplo de un modelo de Gestión por procesos



Moreno (2014, p. 155).

Modelo de gestión del talento

Este modelo se enfoca directamente en la interacción con el personal tanto dentro como fuera de la organización. Se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos, en función de las capacidades del recurso humano de la organización.

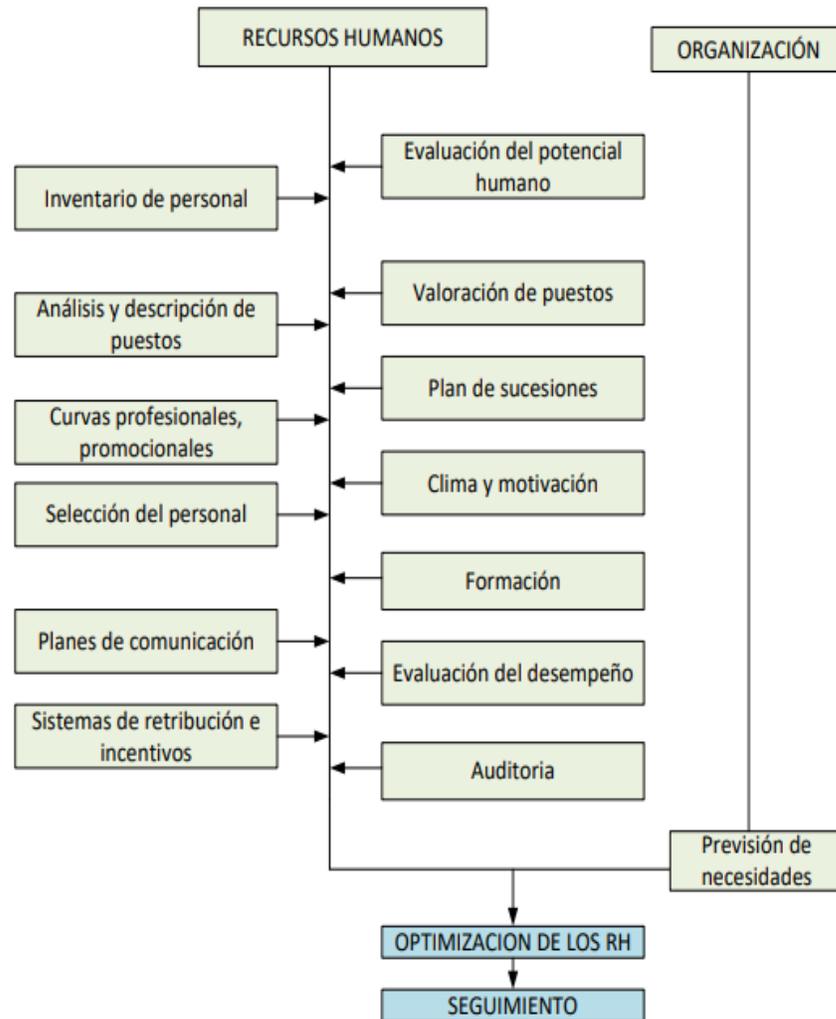
Los estudios científico realizados al respecto, han con solidado diferentes modelos de gestión de talento, entre ellos Modelo de Werther y Davis (1996), Modelo de Harper y Lynch (1992), Modelo de Zayas (1996), Modelo de Idalberto Chiavenato (2002), Modelo de Beer, Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005), Modelo de Gestión en Línea o Staff, Modelo de Gestión por Competencias, Modelo de Gestión basado en el Talento y Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación.

Estos modelos conciben la organización como un sistema integrado por diversas áreas que mantienen una sinergia en el desarrollo de sus actividades, las cuales, son claves para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Weber, 1996). Uno de los esquemas que se sigue en este modelo parte del plan estratégico para realizar la previsión de necesidades y la interdependencia de las actividades claves de talento humano, la cuales, son desarrolladas y consolidadas por medio del conocimiento que imparte la organización. Se enfocan directamente en la optimización del capital humano o talento deportivo y, para ello, requiere de un seguimiento o control constante que permita verificar la coincidencia su relación entre los resultados obtenidos hilo propósito organizacionales (Harper y Lynch, 1992). Un ejemplo de ello se evidencia en la Figura 3.

Zayas (1996) señala que el modelo de gestión de talento, plantea una interdependencia entre tres subsistemas: de organización, de selección y de desarrollo de personal. Además, sostiene que debe definirse en primer lugar la misión y, a partir de ella, los objetivos, la estructura organizativa y la dirección de las acciones. Esto lleva implícito el diseño de los cargos a través del análisis y la descripción de los mismos, la determinación de sus exigencias y requerimientos, y la característica de los individuos responsables.

Dentro de este modelo se encuentra el *Modelo de gestión por competencias* que evalúa las competencias específicas para cada puesto en la organización y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los deportistas.

Figura 3. Modelo de gestión del talento de Harper y Lynch.



Fuente: Harper y Lynch (1992)

En definitiva, el modelo de gestión de talento se fundamenta en las personas y las interrelaciones en las que se consolida la organización, por eso, se caracteriza por ser dinámico. En el ámbito deportivo toma en cuenta las políticas y normativas propias de la disciplina para establecer las funciones de cada integrante a fin de dar cumplimiento a los

objetivos propuestos., los cuales, se plantean en función de las reglas que debe seguir cada disciplina.

Modelo de gestión del conocimiento

Este modelo se orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual. Sus acciones involucran la colaboración comprometida de los miembros y el uso de procesos en la producción, transmisión y transferencia del nuevo conocimiento. De acuerdo con Tejada (2003) este modelo se define como “una alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica” (p. 118).

Este modelo se encuentra estrechamente relacionado con el de gestión de talento, no obstante, se caracteriza por patrones básicos que el directivo organizacional debe desarrollar para alcanzar un proceso de gestión exitoso, los cuales parten desde las perspectiva de: (a) reconocimiento de sí mismo; (b) reconocimiento del otro; (c) reconocimiento del contexto; y (d) desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad; todas enfocadas en generar un proceso de transformación sobre sí mismo, sobre los otros y sobre el entorno (Tejada, 2003).

En definitiva, este modelo permite la construcción de procesos de cambio a través del desarrollo de acciones que permiten vislumbrar las fortalezas, los talentos, las potencialidades, así como, las debilidades o dificultades, tanto propias como de terceros, de igual modo que orienta las transformaciones. En conclusión, este modelo implica el reconocimiento de sí mismo y del otro.

Modelo burocrático

Es considerado uno de los modelos más tradicionales. Se caracteriza por ser estático y centrado en la burocracia, en el cual, existe una completa desconexión entre los procesos que se llevan a cabo para conseguir los objetivos estratégicos, así como, entre los principios que se establecen con los resultados obtenidos. Son escasas, las organizaciones deportivas que implementan este modelo, por cuanto, no responden a la formación del talento humano, al desarrollo de competencias, a la consolidación de procesos, entre otros. Sin embargo,

alguna de las acciones que se implementan en la gestión deportiva implican características de este modelo, como, por ejemplo, las directrices y la comunicación en sentido vertical, desde el nivel más alto al más bajo, sin considerar, las opiniones de los demás. También se observan toma de decisiones, sin discusiones, ni evaluaciones (Guerrero, 2001 y Zaratiegui, 1999).

Padierna, et al. (2019), también considera otro conjunto de modelos que consisten en: normativo, estratégico, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Modelo Normativo

Este modelo se construye partiendo de las normas que impone el gobierno o una organización superior. Su proyección debe establecerse a mediano plazo con el propósito de delinear un futuro alcanzable, siguiendo como camino los supuestos legales. Se trata de una planificación con criterio prospectivo en función de una norma previamente establecidas (Padierna, et al., 2019).

Modelo de calidad total

Este modelo enfatiza la visibilidad de los resultados del proceso, con el propósito de que los beneficiarios puedan observar y exigir calidad en los servicios en respuesta a sus demandas. Se comienza con el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad y, a partir de allí, se orientan la política de la organización y se estructura el plan de funcionamiento (Padierna, et al., 2019). El objetivo de este modelo consiste en satisfacer de manera equilibrada la expectativa y necesidades de todos los grupos de interés. Se fundamenta en el principio o esquema PDCA (por sus siglas en inglés) que consiste en planificar, hacer, revisar y ajustar. Además, posee como principios fundamentales: (a) orientación hacia los resultados (b) orientación al cliente; (c) liderazgo y coherencia en los objetivos estratégicos; (d) gestión por procesos y hechos; (e) desarrollo e implicación de la persona; (f) aprendizaje, innovación y mejora continua; (g) desarrollo de alianzas; y (h) responsabilidad social (Padierna, et al., 2019).

Modelo estratégico

Este modelo se enfoca en atender los intereses de sus beneficiarios y, a partir de ello, es donde se realiza el análisis de la situación que permitirán continuar con el proceso de planeación, el cual, se estructura en cuatro etapas que conllevan:

I Etapa: determinación de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.

II Etapa: análisis estratégico que implica la reflexión sobre los factores, tanto internos como externos, que influyen en el alcance de los objetivos de la organización. En esta etapa deben consolidarse las oportunidades y amenazas, así como, las fortalezas y debilidades para alcanzar una evaluación integral de la posición de la empresa en el contexto.

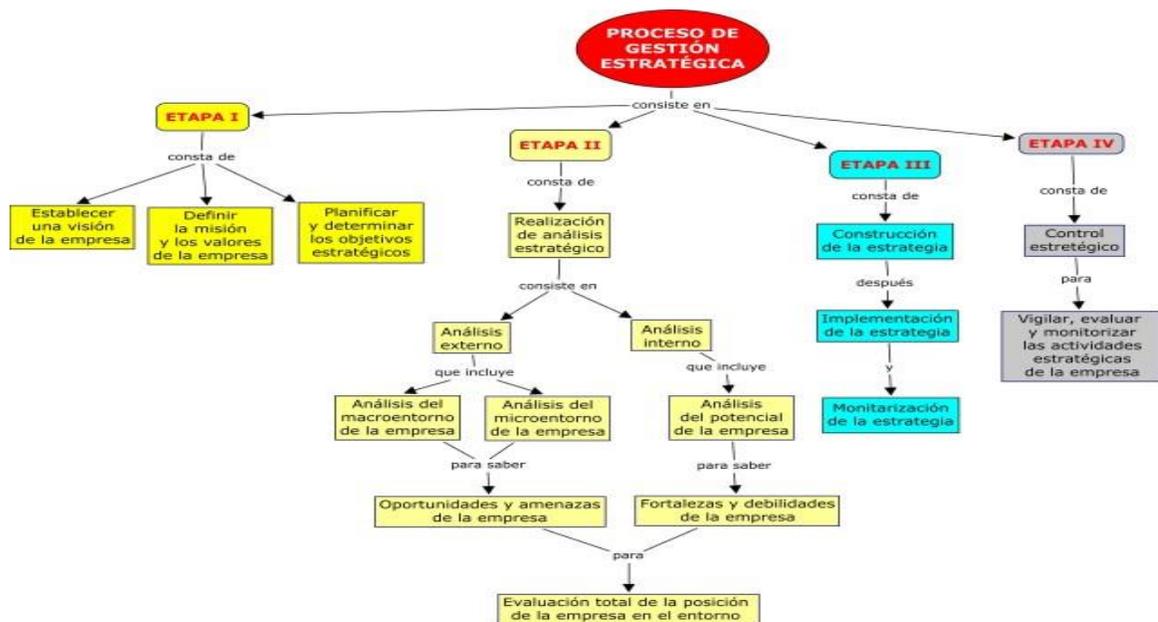
III Etapa: construcción, implementación y monitorización de las estrategias.

IV Etapa: control estratégico que supone vigilar y evaluar de manera periódica la actividad de la empresa.

Un ejemplo de este modelo fue evidenciarse en la figura 4.

Figura 4.

Modelo estratégico de gestión



Fuente: Marciniak (2013).

Modelo de reingeniería

Este modelo se fundamenta en el reconocimiento de situaciones y/o entornos cambiantes que trascienden el concepto de calidad y eficacia, desde una perspectiva de mejoramiento hacía la transformación radical, es decir, que los procesos no se mejoran, sino que se transforman. En función de esto, se han determinado diversos modelos de reingeniería, entre ellos: de Hammer y Champy, de Morris y Brandon, de Manganelli y Klein, de Scherr (Hernández, 2012).

El modelo de Hammer y Champy (1994) se caracteriza por hacer énfasis en la necesidad de realizar transformaciones radicales en la organización, tomando como eje central el beneficiario. Aunque no define una metodología específica, tome en cuenta cuatro aspectos fundamentales: (a) revisión básica, a través de la cual se determina qué se debe hacer y cómo se debe hacer; (b) rediseño radical que consiste en olvidar todas las estructuras, acciones y procesos existentes y transformarlos en nuevas formas de realizar el trabajo; (c) mejoras espectaculares que propone el realizar cambios gigantescos en el rendimiento y no considera mejoras sustanciales o pequeñas; (d) proceso definido como el conjunto de acciones que reciben diversas entradas y crea un producto, es este caso deportivo.

El modelo de Morris y Brandon (1994) enfatiza los tipos de cambio de pensamiento que se requieren y encamina el proceso a través de los principios de direccionamiento y de posicionamiento. Este último refiere a las dimensiones de preparación del proyecto, en las cuales, se deben considerar la definición de objetivos y estrategias, la consolidación de los grupos de trabajo, la recolección de datos y las acciones para transformar el modelo actual. Posterior al proceso de posicionamiento, se lleva cada proceso de reingeniería, a través de la metodología tradicional (inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y evaluación) e incorporando técnicas y herramientas tecnológicas.

El modelo propuesto por Manganelli y Klein (1995) proporciona una guía metodológica para la ejecución del modelo de reingeniería, pues, explica paso a paso 54 tareas que se deben seguir en un total de cinco etapas para constituir el modelo. Intenta obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando transformaciones radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología inicia con la preparación del

proyecto, a partir de la orden de transformación en la estructura organizacional y continúa con la constitución del equipo y el plan de acción. Seguidamente se procede con la identificación del modelo del proceso y de análisis para, en la siguiente fase, visualizar los nuevos procesos que promoverán el rendimiento del nuevo diseño. En la etapa de diseño se debe especificar la dimensión técnica de la planificación (planes, controles y sistema), a la vez que, se dimensiona la estructura social, así como, la interacción entre los elementos técnicos-sociales. Para culminar, se encuentra la etapa de transformación, en la cual, se generan versiones pilotos y se accionan los procesos diseñados y los mecanismos de cambio continuo.

Finalmente, el modelo propuesto por Sheer (1999) presenta el concepto de ARIS (por sus siglas en inglés) que consiste en Arquitectura de Sistemas de Información Integrados. Este modelo considera el desarrollo de los proyectos de mejora empresarial, por medio de los sistemas y los recursos tecnológicos, y entre la definición de objetivos y la implementación de la tecnología, incluye tres fases que comprenden la definición de requerimientos, las especificaciones del diseño y la descripción de la implementación. Además, detalla siete pasos para implementar la reingeniería: acciones preparatorias, planeación estratégica, estudio ASIS, metas, especificaciones del diseño, implementación, y monitoreo regular del desempeño.

Modelo de evolución del pensamiento estratégico organizacional (EPEO)

Este modelo, presentado por Blázquez (2013), se fundamenta en las fases evolutivas de la gestión empresarial, la pirámide de Maslow y el sistema de codificación de servicio. El mismo se basa en los recursos humanos, la información y la gestión del conocimiento, de forma que puedan ser codificadas y transmitidas por medios o canales adecuados. Este modelo articula las estrategias de gestión como zona de talento humano del conocimiento y la de competencia, a través de la idea de que la vinculación de ellas debe analizarse como unidad, es decir, el principio de este modelo consiste en analizar la relación coherente que debe existir entre la productividad y la satisfacción.

Para culminar, se puede señalar que, en la práctica, difícilmente las organizaciones deportivas se acogen y a un modelo único, sino que basan su gestión en una combinación de modelos y estrategias que obedecen a las necesidades evidenciadas, conocimientos que

poseen sus directivos, la capacidad de sus miembros, los propósitos misionales, entre otros aspectos (Padierna, et al. 2019). En tal sentido, el diseño de un modelo de gestión deportivo, requiere en primera instancia conocer los diversos modelos que se proponen (sus características, aspectos, factores, entre otros) y conocer las necesidades y propósitos de la organización, para a partir de ello, elaborar un diseño integral que pueda abarcar todas las demandas de la organización y oriente su accionar hacia la excelencia en eficacia, eficiencia y calidad.

Estrategias de gestión deportiva

Las estrategias consisten en procesos por medio de los cuales se proponen o planifican acciones que permiten tomar decisiones en un espacio determinado. En el ámbito de la gestión de clubes deportivos son diversas las estrategias que se han propuesto con el propósito de alcanzar una gestión de calidad y excelentes resultados en la organización. Bajo esta perspectiva, las estrategias de gestión deportiva se conciben como un conjunto de acciones que se planifican e implementan con el propósito de desarrollar acciones competitivas, implementando políticas que resulten favorables para el ejercicio eficiente de la organización, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo (Quispe y Rivera, 2017).

De acuerdo con Jinga (2015) los gestores deportivos deben desarrollar estrategias competitivas que le generen adecuados beneficios a la organización (Jinga, 2015). No obstante, son escasos los estudios sobre las estrategias de gestión que existen y por ello, los fundamentos sobre los tipos de estrategias son limitados y se condensan en los diferentes modelos de gestión. Algunas de las estrategias son:

Marketing deportivo ayudan a la organización deportiva a impulsar el consumo de su deporte. Para ello, es importante realizar promoción de las actividades que se realizan. Las mismas pueden realizarse a través del método de segmentación que consiste en parcializar las acciones publicitarias de acuerdo con las características de los clientes, con ello, se contrarresta las competencias que se genera por la creciente suma de clubes deportivos, sobre todo en el ámbito infantil (Ratten y Babiak, 2010).

Identificación de los consumidores o participantes (deportistas y padres): lograr un alto nivel identificación de los padres y deportistas con el club aumenta la probabilidad de que los mismos asistan a los eventos en lo que participe el equipo y que la tendencia continúe aún en los períodos en que el desempeño deportivo es pobre (Quispe y Rivera, 2017).

Satisfacción de los consumidores o participantes (deportistas y padres): alcanzar el vínculo con los estados emocionales positivos de los padres y los deportistas generan una dependencia positiva hacia el club, lo que permite llevar a cabo otras actividades contando con la participación de todos (Quispe y Rivera, 2017).

Estrategias de Infraestructura del centro: se reconoce la infraestructura como todos los espacios con la diversidad y variedad del equipamiento deportivo propio de la disciplina en el que se desembocan los servicios y las actividades. Las estrategias en este espacio están orientadas al mantenimiento, cuidado y limpieza tanto de los equipos o recursos como de los espacios donde se llevan a cabo la actividad deportiva garantizando un buen desempeño y otorgando con ello calidad a los padres y deportistas (Carro, 2011).

Gestión de actividades deportivas: está constituida por la planificación de distintas actividades que satisfagan al cliente (entrenamientos físicos y psicológicos, encuentros deportivos, actividades de integración y recreación, entre otras) y estén en consonancia con las necesidades lúdicas – deportivas que la sociedad demanda, en un momento específico. En ello, también debe considerarse la flexibilización de horarios (Carro, 2011).

Gestión de recursos humanos: conlleva la planificación de todas las acciones que debe implementar todo el personal que labora en el club. Estas acciones deben enfocarse al servicio al cliente y deben ser competentes, por tanto, deben tener como centro de atención al deportista y su representante, estar a su disposición y mostrar una motivación continua (Carro, 2011).

Gestión económica: está enfocada en prestar el mejor servicio con el propósito de obtener buenos ingresos que permitan mantener en un funcionamiento adecuado el complejo deportivo. Dentro de esto caben actividades de búsqueda de financiamiento, contraloría, inversión, entre otros. Se recomienda crear tarifa flexibles y competitivas que

motiven a participar en el club y en las diversas actividades que se planifiquen (Carro, 2011).

En otro orden de ideas, las estrategias de gestión deportiva también deben enfocarse en:

Simplificar las tareas: no importa lo compleja que sean las tareas que se desarrollen en el club, la clave se encuentra en simplificar la misma en pequeños pasos para alcanzar mejores resultados. En tal sentido, las actividades deben llevarse a cabo paso a paso, reduciendo o parcelando los componentes, realizando un bosquejo de las diferentes acciones que se deben llevar a cabo y delegando funciones a las personas correspondientes. En este parcelamiento, debe establecerse el tiempo para el desarrollo de cada acción con el propósito de lograr el total de la actividad en un tiempo prudencial (Sánchez, 2004).

Reconocer las fortalezas: es importante realizar un bosquejo de las diferentes capacidades y habilidades que poseen cada uno los miembros del club, que ello permitirá reconocer la fortaleza y debilidades de cada uno de los miembros y del equipo, así como, los talentos ocultos que pueden desarrollarse y que pueden beneficiar los resultados del equipo (Sánchez, 2004).

Prestar atención a los comentarios y opiniones de los integrantes: en la organización debe prestarse gran atención a los comentarios y opiniones de todo lo integran el club, ello permitirá reconocer las necesidades existentes y poder obrar en consecuencia (Sánchez, 2004).

Visualizar y establecer los miembros confianza: contar con un equipo de confianza permite a la organización lograr mejores resultados, pues los mismos, garantizarán una adecuada gestión deportiva y prestarán un adecuado servicio y apoyo al óptimo desarrollo de la organización (Sánchez, 2004).

Coordinar: las estrategias de coordinación juegan un papel importante, pues las mismas permiten establecer un sistema que garantice la competencia organizacional. Para ello es importante saber planificar y coordinar las diversas acciones que debe realizar el equipo de gestión para que la organización sea más eficiente. En este aspecto es importante que se mantenga una visión general de lo que se quiere lograr (Sánchez, 2004).

Procesos de toma de decisiones

De acuerdo con Artieta y González (1998) la toma de decisiones consiste en “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas” (p. 368). En otras palabras, hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir. Asimismo, conlleva: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión. Por otra parte, puede definirse como un proceso intencional que relaciona el análisis de la información, la confrontación de alternativas, la evaluación y valoración de las diversas opciones y la toma de decisión (David, 2003).

La toma de decisiones se lleva a cabo como un método sistemático que conlleva: la recolección de datos de calidad, la verificación y contrastación de los mismos, descubrir opciones o caminos más consistentes y selección la opción que se considere más efectiva y adecuada (González, et al. 2019).

Dentro de las actividades deportivas la toma de decisiones se da de manera significativa. Uno de los elementos más representativos de la toma de decisiones en este concepto en su coherencia, interacción e interdependencia con otros procesos de dirección, planeación estratégica, gestión de calidad, reingeniería, entre otras, las cuales, tienen su rol fundamental en el conocimiento y la adecuada utilización del mismo, pues, no es suficiente contar con un gran cúmulo de conocimientos sino en lograr implementarlos e introducirlos de forma práctica en el funcionamiento y desempeño óptimo de la organización deportiva y del equipo. No obstante, uno de los mayores problemas que se presentan en la toma de decisiones es el de conocimiento sobre los elementos que caracterizan este proceso (Sanabria, Silveira y Cabeza, 2016).

El proceso de toma de decisiones posibilita la mejora de los procesos formativos y de conocimientos de los atletas y demás integrantes de la organización, además, conducen a las transformaciones en las formas de actuación de todos los miembros (directivos, entrenadores, deportistas, entre otro). De igual forma, pretende controlar “la eficiencia operativa, la utilización de nuevas tecnologías, de sistemas de información y conocimientos para propiciar una cultura de gestión de la calidad en los servicios que se brindan” (Sanabria, Silveira y Cabeza, 2016, pp. 10 -11).

La toma de decisiones dentro de los procesos gestión, implica también un proceso que se consolida a partir de diversos factores y bajo una estructura o método que puede y debe ajustarse a las necesidades de la organización. Un modelo del proceso de gestión toma en cuenta como punto de partida la misión, la visión y los objetivos de la organización. Teniendo estos principios ontológicos establecidos se planifican fases que normalmente conllevan: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) establecimiento de acciones para la toma de decisiones y (d) control estratégico (Sanabria, et al., 2016).

En cuanto a la etapa de diagnóstico el modelo debe tomar en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas que inciden en el proceso de gestión y, a partir de ello, comenzar a organizar la recolección de datos y las acciones a seguir en la toma de decisiones. Dentro de la planificación se incluyen los procesos que deben tomarse en cuenta para que el proceso de toma de decisiones funcione, entre ellos se incluyen la selección de los miembros que participaran, las fases que se establecerán, entre otros. Los procesos metodológicos involucran el liderazgo, la planificación, la organización, la regulación y el control. Finalmente, se debe definir la gestión de los procesos directivos que conlleva la preparación de recurso humano, el procedimiento de toma de decisiones, los órganos de dirección colectiva, la información en función de la toma de decisiones, y la metodología para tomar decisiones (Sanabria, et al., 2016).

En resumen, el proceso de toma de decisiones es complejo, sin embargo, debe ser considerada como una actividad vital de la organización deportiva, para garantizar su adecuado funcionamiento y la satisfacción por parte de todos los miembros.

Procesos misionales y de apoyo

Los procesos misionales comprenden las acciones de carácter sistemático que se implementan para la adecuada gestión institucional. Estos responden a las funciones sustantivas de la organización que comprenden procesos operativos claves (Padierna, et al. 2019). Estos procesos conllevan la misión, la visión, los valores, las metas y objetivos de la organización. La misión se caracteriza por ser la razón perenne del existir de una organización deportiva. Implica un propósito de gran tamaño que nunca termina de alcanzarse. Por su parte, la visión, corresponde a la imagen específica de un futuro deseado,

la cual, debe ser expresada en tiempo presente. Por otro lado, las metas y objetivos hacen referencia a la descripción de resultados deseados en cada una de las etapas del proceso de gestión (Feld, 2020).

En todo proceso de gestión deportiva, deben contemplarse los procesos misionales que se orientan al fortalecimiento, la eficacia y la calidad de la organización. Estos deben definir la gestión administrativa real, y efectiva, con conocimientos y experiencia. Implican el marco orientativo para el diseño y la realización del plan estratégico. Dentro de los procesos misionales se contemplan los objetivos estratégicos, la misión, la visión, los valores institucionales, el marco normativo, entre otros elementos de carácter filosófico que orienta el desenvolvimiento de la organización.

Por otra parte, los entes deportivos deben organizarse con otras instituciones a fin de aportar objetivos comunes, brindar o recibir asesorías y acompañamiento permanente, fortaleciendo su gestión por medio de una organización participativa integrada por diversos organismos que representan los intereses deportivos, garantizando con ello la mejora continua y la sostenibilidad de la organización. A esto, se le ha llamado como procesos de apoyo y se fundamenta en diversos componentes: asesoría, capacitación, gestión y liderazgo (Garcés, et al. 2008).

La asesoría debe velar por garantizar la orientación adecuada, en función de los propósitos del club y del proceso de gestión, en relación con: la formulación de proyectos, temas legales, planeación estratégica y organización administrativa. La capacitación debe brindar espacios de formación y aprendizaje sobre temas de interés para la organización deportiva como el diseño y la formulación de proyectos, estrategias de gestión, entrenamientos funcionales, entre otros. La gestión debe velar por la adecuada planificación y ejecución de las acciones que podría llevar a la organización a tener un óptimo desempeño. Finalmente, el liderazgo debe enfocarse en respaldar y representar efectivamente los intereses del club frente a otras instituciones públicas o privadas.

En resumen, los procesos de apoyo se enfocan en generar alianzas estratégicas que beneficien al club en la formulación de los planes estratégicos, la programación de actividades, su ejecución, la toma de decisiones, el desarrollo de actividades de integración

deportiva, la organización de eventos como torneos, conferencias, encuentros deportivos y otros (Moreno, 2014).

Planificación estratégica

De acuerdo con Feld (2020) el término planificación es un término polisémico que implica anticipar las acciones que deben implementarse con el propósito de conseguir una situación deseada. Su propósito consiste en establecer una secuencia de acciones y decisiones organizadas de manera sistemática que permitieran conseguir o alcanzar un objetivo previamente establecido. Su importancia radica en que permite visualizar situaciones futuras deseadas a fin de focalizar los recursos y esfuerzos organizacionales para alcanzar las mismas. Por otra parte, el objetivo de una planificación consiste en minimizar los riesgos y los imprevistos, para alcanzar los objetivos o metas con la mayor ventaja y optimizando el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) de la organización. Al vincular el término estratégico, se hace referencia a la visión general de la organización y conlleva observar lo que ocurre en el entorno, el mercado, la competencia, los fines y los propósitos.

Ante esto, la planificación estratégica de las organizaciones deportivas se orienta a la realización lógica de los planes, programas o proyectos atendiendo a las demandas y necesidades del grupo de individuos que constituyen la organización y a la minimización de las limitaciones y dificultades que impiden su buen funcionamiento. Para lograr una adecuada planificación estratégica se debe identificar adecuadamente la situación inicial, establecer una dirección hacia la situación objetivo, a través de la creación de acciones viables para la resolución de problemas de forma dinámica y que involucre a todos los miembros de la organización, con el propósito de adaptarse a los cambios que se producen de manera acelerada para adaptarse a las necesidades globales (Feld, 2020).

En fin, la planificación estratégica sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en relación con el qué hacer presente y el camino que debe recorrer sea futuro para adecuarse a las demandas que impone el entorno para lograr un alto nivel de eficiencia y calidad en los procesos deportivos. De igual manera, permite establecer un patrón de decisiones coherente unificadas e integradas que determinarán y

revelarán el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y asignación de recursos.

Bajo esta perspectiva, puede definirse la planificación estratégica como un proceso en el que se refleja todo el proceso de desarrollo de la organización deportiva en el futuro. La misma, se ha convertido en una herramienta de gran utilidad que ayudan a la gestión correcta para la obtención de los objetivos que se han verificado. De igual manera, permite organizar actividades, llevar a cabo el control de las mismas y evaluarlas. Ante esto, se han definido un conjunto de etapas o fases para llevar a cabo la planificación estratégica. De acuerdo con Ruiz (2019) estas fases consisten en:

(a) Analizar el entorno que hace referencia a reconocer el contexto en el que se ubica la organización, así como, el conjunto de factores que lo caracterizan (recursos públicos, nivel de satisfacción de los usuarios, recursos financieros, infraestructura, entre otros).

(b) Establecimiento de objetivos, los cuales, deben ser realistas, concretos, medibles y que motiven a la organización. De igual forma, deben orientarse al mejoramiento del sistema de gestión de la entidad deportiva.

(c) Ejecución del proyecto que consiste en llevar a cabo las diversas acciones que permiten conseguir los propósitos organizacionales.

(e) Control y evaluación que permite realizar un seguimiento de cómo se han llevado a cabo las actividades y hasta qué punto se han conseguido los propósitos establecidos.

En resumen, la planificación estratégica permitirá:

Establecer el camino a tomar en la organización para garantizar un futuro exitoso.

Establece las metas y objetivos alcanzar en un periodo de tiempo concreto.

Prevenir las posibles soluciones a los problemas que se puedan presentar durante el tiempo establecido.

Ahorrar recursos económicos debido a que una adecuada planificación puede reducir los costos y aprovechar mejor los recursos.

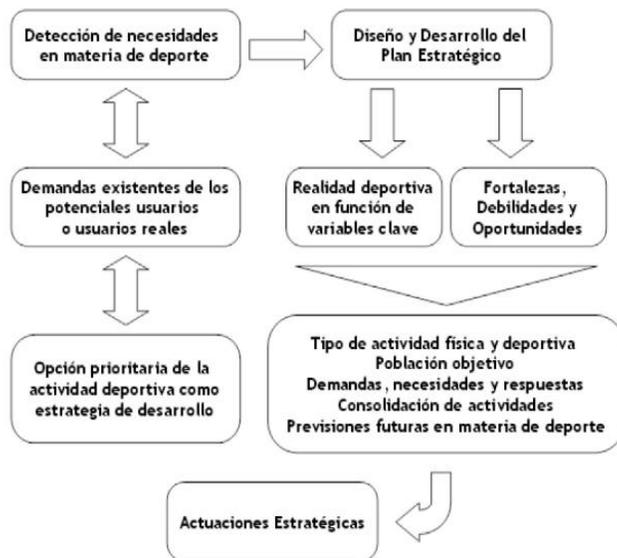
Ofrece mayor ventaja competitiva lo que conlleva a un desempeño óptimo de la organización incluyendo en ello el desempeño deportivo.

Garantizar la calidad de las acciones que se llevan a cabo en la organización y, con ello, la satisfacción de todos los miembros

Garantizar el cumplimiento de las demandas de los clientes, en el caso de las escuelas deportivas infantiles de los padres y los deportistas.

En fin, la planificación estratégica conlleva un proceso que inicia por la detección de las necesidades en materia de deporte entre ellas las demandas existentes por parte de los usuarios y las principales opciones de actividades deportivas como estrategias de desarrollo. Seguidamente, se debe continuar con el diseño y el desarrollo del plan estratégico que debe valorar la realidad deportiva en función de las diversas variables que se presentan, así como, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que conllevarán a la selección de las actividades físicas y deportivas que se llevaran a cabo para alcanzar el óptimo desempeño; la población objetivo; las demandas, necesidades y respuesta que deben plantearse; la consolidación de actividades y la previsión de futuro en materia deportiva. Aspectos que se consolidarán en la actuación estratégica (Figura 5).

Figura 5. Modelo de planificación estratégica



Fuente: Garces, et al. 2008.

Proceso de evaluación

El afrontar la realidad de las acciones que se llevan a cabo en la organización, resulta imprescindible para lograr su eficacia. El camino adecuado para determinar lo que está realizando bien o mal es la evaluación. La misma constituye, hoy en día, dentro de la gestión de las organizaciones deportivas una herramienta fundamental para la optimización de la gestión, debido a que, “permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad, así como de las personas que se encuentran bajo su cargo” (González, 2016, p. 1).

Frente a esto, se concibe la evaluación como el proceso que permite observar -con la mayor objetividad posible- la actuación de los miembros de la organización y el alcance de la ejecución de las actividades durante un período de tiempo determinado, con el objetivo de poder observar los puntos débiles para tratar de fortalecerlos con futuras acciones.

En toda organización, la evaluación de la gestión debe ser desarrollada de forma crítica y no se debe considerar como un método de estandarización para establecer si es buena o mala la gestión sino para ayudar a mejorar la misma. Tampoco debe ser considerada como un fin en sí misma sino como un medio, instrumento o herramienta que sirve para potenciar la gestión. Ante esto, la evaluación se percibe como un instrumento enfocado en el mejoramiento de la eficiencia de la gestión, orientado principalmente a las actividades y acciones, lo que permite reforzar el proceso de gestión como elemento de consolidación de los objetivos y valores establecidos, es decir, de los propósitos misionales de la organización. De igual forma, es considerado un instrumento de información y comunicación que favorece el conocimiento de desempeño de los miembros del ente deportivo. Por otra parte, se constituye como una herramienta de motivación, debido a que permite conocer las necesidades y demanda de los colaboradores en relación con su orientación, formación, capacitación y competencias (González, 2016).

El objetivo principal de llevar a cabo el proceso de evaluación de la gestión deportiva, consiste en establecer el nivel de calidad de la misma con el propósito de contribuir a su optimización y eficacia. Así pues, al detectar las debilidades de la

organización y reconocer las mismas por parte de los responsables de la gestión deportiva, debe estar acompañado de políticas y acciones orientadas a superar dichas debilidades. Estas políticas deben fundamentarse necesariamente en el marco institucional y legal vinculado con la disciplina deportiva. El proceso de evaluación debe permitir mejorar el potencial de todos los miembros de la organización (Urcola, 2000).

En resumen, la evaluación de la gestión deportiva debe constituirse como un vertebrador de toda la organización. Bajo una adecuada organización, la mismas permitirá dar consistencia al proceso de gestión por medio de la participación activa de todos los miembros. No obstante, debe desarrollarse de manera óptima para obtener datos reales que permitan una adecuada reorganización de las acciones. Debe tenerse claro que, el proceso de evaluación por sí mismo no garantiza el éxito, sino que permiten potenciar los aspectos donde existen debilidades y, con ello, la organización en sí misma. Cabe destacar que, cada institución, cada realidad y cada momento constituyen una unidad independiente que se encuentra sujeta a análisis y con ello a la posibilidad de optimizar el modelo de gestión. Debido al dinamismo que caracteriza al mismo proceso de gestión siempre permanecerá en modificaciones, ajustes y revisiones para su optimización, pues, como lo señalan Bernillon y Cerutti (1993) la realización de un proceso diagnóstico (evaluativo) “exige un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de sus productos, de su organización, de sus organigramas y de las personas implicadas” (p. 38).

Gestión de un club deportivo

Los clubes deportivos son instituciones dedicadas a la práctica de un deporte. Pueden establecerse como instituciones de carácter lucrativo o sin fines de lucro, dependiendo de su misión, visión, objetivos y/o propósitos. Normalmente, su finalidad se enfoca en el fomento de la práctica deportiva desde un punto de vista social y se encuentran estructurados por grupos de individuos, principalmente, entrenadores y deportistas, que se rigen por las normativas establecidas en cuánto el desarrollo de la actividad deportiva, así como, para su funcionamiento (Sanabria, et al., 2016).

Como toda organización con particularidades específicas la gestión resulta fundamental para su adecuado funcionamiento, por tanto, debe contarse con conocimiento

específico en el área para poder establecer las acciones correctas que lo orienten a un adecuado desempeño del club.

Dentro del proceso de gestión del club deportivo, se deben establecer diversas funciones, entre ellas: comprender y organizar la estructura del club; gestionar los recursos materiales y económicos; conocer y hacer cumplir la normativa vigente; diseñar estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo; fomentar una adecuada interacción entre todos los partícipes del club; contratar, orientar y controlar el personal que trabaja en el club y conformar los equipos de trabajo; gestionar la captación de los deportistas; optimizar todos los recursos disponibles tanto para el desarrollo de la práctica deportiva como para el adecuado funcionamiento administrativo del club; implementar normas de conducta y buena gestión; y, lo más importante, establecer un adecuado proceso para la toma de decisiones, desde la evaluación continua del proceso, planificación de estrategias, inversión económica, entre otros. Todo ello debe consolidarse a través de un plan de acción que debe estar exhaustivamente estructurado (Feld, 2020 y González, 2016).

Una adecuada gestión de club permitirá alcanzar los objetivos que el mismo ha planteado en su proceso de constitución, los cuales, están relacionados con un adecuado desempeño de sus deportistas; fomentar el trabajo en equipo; desarrollar ideas innovadoras; tomar decisiones adecuadas; aumentar la productividad; apertura a nuevas oportunidades para el crecimiento del club; y, mejorar el posicionamiento ante la competencia (González, 2016).

Fútbol

El fútbol, es el deporte más popular que existe en el mundo. Un estudio reciente de la FIFA reveló una cifra superior a 240 millones de practicantes en el mundo. Este despierta la emoción, la pasión y, en la mayoría de los casos, la fidelidad de sus fanáticos. Consiste en un juego o deporte colectivo, en el que, todos los integrantes del equipo o jugadores en la cancha se ayudan para conseguir la victoria a través de un juego limpio, en el que el dominio del balón y el conseguir el gol se convierten en elementos motores del mismo (CONADE, 2008).

Debido a la globalidad de este deporte, sus reglas de juegos son tan universales como las propias matemáticas y, las reglas de competición oficial que lo organizan se aplican en todos los países del mundo.

La historia del fútbol, como muchos aspectos de la sociedad, encuentran sus génesis en las civilizaciones más antiguas. En el caso de este deporte, sus primeros hallazgos se han encontrado en la antigua Grecia. No obstante, se puede centrar el inicio de la práctica del fútbol que ahora conocemos, en el territorio británico, cerca de 1867 (Roldán, 2013). En Argentina, la práctica de este deporte se inició a mediados del siglo XIX cuando los ingleses que emigraron a América en busca de mejor vida, jugaban al balompié con una vejiga de vaca como pelota y un par de piedras para demarcar los arcos, en sus ratos libres.

Fue, el 20 de junio de 1867 que se jugó el primer partido de fútbol oficial. “El escenario fue el Buenos Aires Cricket Club, en los Bosques de Palermo, próximo al predio donde en la actualidad se levanta el Planetario” (Asociación de Fútbol Argentino, 2018, p. 1). Esto se logró gracias a que un conjunto de socios presididos por Thomas y James Hogg decidieron hacer una invitación, a través de una publicación en el diario *The Standard*, a una reunión para impulsar la práctica de este deporte. Es así como el día 9 del mismo mes se fundó el Buenos Aires Football Club y se organizó el encuentro entre colorados y blancos. Para este entonces, el deporte solo era practicado por los ingleses en sus clubes exclusivos.

Como deporte de rey, se ha diversificado, existiendo diferentes modalidades, para ambos géneros o mixtos, profesionales y aficionados, para adultos o niños, entre otros.

Fútbol Infantil

Al hablar de fútbol infantil se hace referencia a la práctica de fútbol para menores de 14 años de edad. Este debe considerar las características propias del desarrollo evolutivo de del niño para poder establecer las condiciones adecuadas de entrenamiento y competición adecuadas según su edad. Al respecto, Orts (2018) señala que en la edad infantil el fútbol debe enfocarse desde la perspectiva de un juego, adaptado a las características del niño, proponiendo los dos conceptos fundamentales del deporte:

cooperación y oposición, y, comprenderlo como medio de desarrollo físico, psíquico, psicomotor, mental y social.

Uno de los aspectos fundamentales a considerar en la práctica del fútbol infantil es la formación motora, que consiste en un proceso de adaptación que determina el dominio del cuerpo y del contexto, permitiendo la comunicación con el entorno. Este proceso se divide en fases relacionadas con el dominio de la conducta y de los movimientos, los cuales, establecen la evolución neuromuscular del individuo. Dentro de estas fases se encuentran: de movimientos reflejos, de movimientos rudimentarios y de habilidades motrices especializadas (Alippi, 2008).

De acuerdo con la edad en que se establece el fútbol infantil, el niño normalmente se encuentra en la fase movimientos rudimentarios, donde a medida que los reflejos desaparecen aparecen los movimientos voluntarios, los cuales son fundamentales en la vida del ser humano porque le han permitido la supervivencia y son pilares para aprendizaje motrices posteriores, dentro de ellos se encuentran la marcha, la carrera, salto horizontal y vertical, lanzamientos, recepción, golpeo, pateo, entre otros, fundamentales en la práctica deportiva. Es en función de estas características motrices que los entrenamientos deben ser adaptados (Alippi, 2008).

Entre los 6 y los 8 años de edad los niños aún presentan dificultades de coordinación, atención limitada, memoria visual y juega para sí, por tanto, el papel del entrenador consiste en; demostrar los ejercicios; orientar, proteger y animar; deja jugar a los niños teniendo poca intervención; desarrolla las actividades desde la pedagogía del apoyo; y, utiliza un lenguaje simplificado y visual. Los contenidos de los entrenamientos deben enfocarse en ejercicio de coordinación, técnicas básicas del fútbol, juegos de estimulación y familiarización con el balón, partidos reducidos y alternancia de todos estos (Fundación Deportiva Municipal Valencia, 2018).

Entre los 9 y los 10 años, la evolución motriz de los infantes es suficiente para que el contenido de los entrenamientos tome en cuenta: los fundamentos del fútbol; la organización básica del equipo; los juegos; la velocidad, vivacidad, reacción y coordinación, entre otros. El rol del entrenador en esta etapa consiste en ser un líder afectivo y técnico con pedagogía y capacidad de organización y comunicación, espíritu de

equipo, animación y conocimiento general del fútbol (Fundación Deportiva Municipal Valencia, 2018).

Entre los 11 y los 12 años, la madurez psicomotora de los niños permite que los contenidos se oriente a: optimizar la velocidad, vivacidad y reacción; mejorar los fundamentos básicos del fútbol; fomentar la creatividad; propiciar la coordinación, el dominio del espacio y de los desplazamientos; favorecer la toma de iniciativas individuales, para ello, es fundamental que el entrenador desarrolle una metodología y pedagogía de la enseñanza basada en el apoyo y el espíritu de equipo, calidad de comportamiento, conocimiento de fútbol, lenguaje técnico y el aprendizaje a través del juego (Fundación Deportiva Municipal Valencia, 2018).

En Argentina, el futbol infantil fue incorporado a la AFA, a partir del año 1983, por medio del Boletín Oficial nº 1152, del 14 de noviembre de 1983, que detallaba "Se invitó a los clubes afiliados a inscribirse en los campeonatos de Fútbol Infantil que, a partir de 1984, organizará esta Asociación, con equipos conformados con jugadores nacidos en los años 1970, 1971, 1972 y 1973. La decisión de inscribirse en dichos torneos deberá ser comunicada a esta asociación hasta el 15 del corriente". No obstante, fue reglamentado por boletín 1193 y el 14 de marzo de 1984 se aprobó el Reglamento del primer torneo de Fútbol Infantil, donde participaron la categoría 1970 (en el que no intervinieron los clubes de Primera División) y 1971, 1972 y 1973 (obligatorio para todas las instituciones).

A partir de esta fecha, los clubes de futbol comenzaron a emerger en los diversos rincones del territorio nacional, ofreciendo oportunidades para el desarrollo deportivo de los argentinos.

MÉTODO

Enfoque y Diseño

La investigación se contempló bajo una metodología de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) que de acuerdo con los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2016) se define como "un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así

como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 534).

El modelo cuantitativo se desarrolló a través de una encuesta (cuestionarios Ad Hoc) aplicado a los padres y a los deportistas (niños) de las tres escuelas de fútbol infantil seleccionadas (“A”, “B” y “C”). Este cuestionario tuvo como propósito establecer desde la visión de los actores mencionados cómo funcionan las acciones de gestión deportiva que se han implementado hasta ahora y, con ello, determinar el tipo de modelo de gestión que emplean, sus ventajas, fortalezas, desventajas y debilidades.

El enfoque cualitativo se llevó a cabo a través de entrevistas realizadas a personal directivo y entrenadores de cada uno de los clubes en cuestión. Estas entrevistas tenían como propósito determinar la característica y eficacia del modelo aplicado hasta el momento y determinar posibles orientaciones para un modelo más efectivo.

En atención al tiempo esta investigación responde a una metodología de tipo transeccional (denominada también sincrónica o transversal), debido a que, se implementa en un momento específico que consistió en la aplicación de las encuestas y entrevistas, específicamente, esta investigación se basa en “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2016, p.151).

Población y Muestra

De acuerdo con Monje (2011), la población consiste en el “conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio” (p. 124). En correspondencia con ello, la población estuvo constituida por directivos, entrenadores, representantes y deportistas (niños) de las Escuelas de Fútbol Infantil A, B y C del Barrio Boedo (CABA)

Por su parte, la muestra constituye “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2006, p. 83). En tal sentido, la muestra estuvo constituida por un total de 6 directivos de los clubes (2 de cada una de las escuelas), 6

entrenadores (2 de cada una de las escuelas), 30 representantes (10 de cada una) y 30 niños (10 de cada escuela).

Los representantes poseen edades comprendidas entre 30 y 40 años, con una media de 34,47. De estos solamente 9 correspondiente al 30% con masculinos y 21 femenino (70%). En cuanto al tiempo de estar relacionado con el club ha sido entre 2 y 4 años con una media de 2,33 años.

Los niños participantes tienen edad entre los 10 y los 12 años con edad promedio de 11,4, todos de género masculino, con tiempo de entrenamiento entre 2 y 3 años con promedio de 2,23 años.

El personal directivo participante estuvo conformado por seis hombres con edades comprendidas entre los 40 y los 50 años, con edad promedio de 44 años. La mayoría ocupando el cargo directivo entre los 3 y los 5 años y, formando parte de la escuela, en promedio, durante 3,65 años (no exclusivamente todo en el cargo de directivo). Su formación profesional ha sido de jugador de fútbol profesional, profesor de educación física, director técnico. Los cargos ejercidos en las escuelas son presidentes y vicepresidentes del club, coordinador de deportes y encargado de deportes.

Los entrenadores participantes, tienen edades comprendidas entre los 30 y 38 años con promedio de 34,33 años, todos de género masculino, con dos años de promedio ejerciendo el cargo de entrenador y con mismo tiempo promedio de pertenecer al club. Su formación profesional de Ex jugador de fútbol y Profesores de Educación Física.

Tipo de Muestreo

Para la selección de los participantes se implementó un muestreo no probabilístico que de acuerdo con los planteamientos de Arias (2012) refiere a “un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (p. 85). Particularmente se aplicó un muestreo de tipo intencional u opinático en el cual “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006, p. 85).

En función de esto, la muestra fue seleccionada de forma intencional para poder satisfacer los propósitos investigativos y ajustarse a las demandas del investigador, tomando en cuenta como criterios de inclusión de los participantes que pertenecientes a las escuelas de fútbol infantil seleccionadas, con más de dos años de participación continua en ello, que quisieran participar voluntaria y abiertamente de la investigación y aprobaran la participación de los menores de edad. Para garantizar la equidad en la participación se establecieron cantidades por cada uno de los actores participantes, atendiendo a las características de cada club.

Sistema de Categorías

Seguidamente se detallan las categorías que se toman en consideración para la construcción de la propuesta y el análisis de resultados de la investigación, los cuales permitirán determinar el alcance de los objetivos. De acuerdo con Colmenares (2012), las categorías consisten en tipologías que permiten recopilar, de manera organizada, la información que da curso a la investigación (Tabla 2).

Tabla 2.

Sistema de Categorías

Objetivo	Categorías	Subcategorías
Revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de fútbol	Gestión	Modelos de gestión
	Modelos de gestión deportiva	Características
Examinar los referentes teóricos sobre los diferentes modelos y estrategias de gestión deportiva.	Modelos de gestión deportiva	Estrategias de gestión
Analizar los elementos que constituyen los modelos de gestión deportiva de las	Modelos de gestión deportiva	Elementos constitutivos

escuelas de futbol infantil		
Indagar sobre los procesos de toma de decisiones, misionales, de apoyo y planificación estratégica que ponen en práctica las escuelas de futbol infantil	Procesos de gestión	Toma de decisiones Procesos misionales Procesos de apoyo Planificación estratégica
Diseñar un modelo de gestión deportiva para las escuelas de futbol	Modelos de gestión	Diseño

Fuente: autoría propia

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información, se utilizó, en primer lugar, una encuesta aplicada por medio de un cuestionario Ad Hoc (Anexo 1) al grupo de 30 representantes seleccionados (10 por cada una de las escuelas). Este instrumento inicia con una presentación donde se describe el propósito de la investigación y posteriormente se encuentran tres apartados: datos socio demográficos, proceso de gestión deportiva y pregunta abierta. El diseño de este instrumento quedó estructurado de la siguiente manera:

Encuesta a padres

Con el propósito de llevar a cabo la tesis de maestría titulada MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO (CABA), se aplica el presente cuestionario con el objetivo de recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un modelo de gestión deportiva que permita optimizar su desempeño.

Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la misma se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible las siguientes interrogantes.

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____

Sexo: F () M ()

Seleccione el Club o Escuela de Futbol a la que pertenece su hijo

Escuela de Futbol Infantil “A” ()
 Escuela de Futbol Infantil “B” ()
 Escuela de Futbol Infantil “C”()
 Tiempo que lleva como padre en el club:

II. Proceso de gestión deportiva

Tomando en cuenta que 0 es el menor nivel de conformidad, satisfacción o eficacia y 5 el mayor nivel, por favor marque con una X, en la casilla correspondiente, el nivel de satisfacción, conformidad y/o eficacia que considere pertinente para cada una de las siguientes descripciones

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____

Sexo: F () M ()

Seleccione el Club o Escuela de Futbol a la que pertenece su hijo

Escuela de Futbol Infantil “A” ()

Escuela de Futbol Infantil “B” ()

Escuela de Futbol Infantil “C”()

Tiempo que lleva como padre en el club:

II. Proceso de gestión deportiva

Tomando en cuenta que 0 es el menor nivel de conformidad, satisfacción o eficacia y 5 el mayor nivel, por favor marque con una X, en la casilla correspondiente, el nivel de satisfacción, conformidad y/o eficacia que considere pertinente para cada una de las siguientes descripciones

N°	Descripción	Nivel de satisfacción					
		0	1	2	3	4	5
1	Organización del club						
2	Labor cumplida por el personal directivo						
3	Labor cumplida por los entrenadores						
4	Proceso de comunicación e información entre el club y los padres						
5	Proceso de comunicación e información entre el entrenador y los padres						
6	Cumplimiento de metas						
7	Desempeño alcanzado por los deportistas						
8	Atención prestada a los deportistas						
9	Estrategias, tácticas y acciones implementadas para mejorar el desempeño del club						
10	Formas de enfrentar los procesos de toma de decisiones						
11	Proceso de resolución de problemas						
12	Forma en que se proyecta el club						
13	Nivel competitivo del club						
14	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas						
15	Formación de los entrenadores						
16	Forma en que se llevan los aspectos financieros						
17	Participación permitida por el Club a los padres en el proceso						

	de gestión.						
18	Espacio de entrenamiento						
19	Recursos para el entrenamiento						
20	Nivel de cumplimiento de los objetivos del club						

III. Preguntas abiertas

21. Podría indicar ¿Qué aspectos de desarrollo del club considera podrían o deben mejorarse?
22. Desde su posición como Padre ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos del club?

Al mismo tiempo se aplicó el cuestionario Ad Hoc (Anexo 2) a los 30 niños/deportistas. Este cuestionario, al igual que el aplicado a los padres posee una parte introductoria donde se describe el propósito de la investigación y cuenta con tres apartados: datos sociodemográficos, proceso de gestión deportiva y preguntas abiertas. El diseño del mismo se puede observar a continuación.

Encuesta para deportistas

Hola Chicos

A continuación, encontrarán un cuestionario que tiene como propósito recabar su opinión sobre algunos aspectos del funcionamiento del club, los cuales servirán para conocer las características del mismo y poder diseñar un modelo de gestión deportiva que permita mejorar su desempeño.

Tengan presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión sobre los elementos que se proponen. Además, se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza y de manera sincera.

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____

Sexo: F () M ()

Seleccione el Club o Escuela de Futbol a la que pertenece

Escuela de Futbol Infantil "A" ()

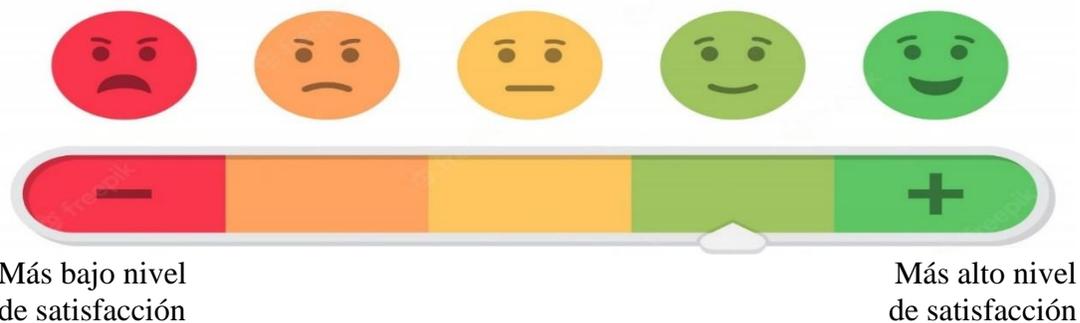
Escuela de Futbol Infantil "B" ()

Escuela de Futbol Infantil "C" ()

Tiempo que lleva como deportista en el club:

II. Proceso de gestión deportiva

A continuación, se presentan un conjunto de proposiciones, por favor marque con una X, sobre la carita el nivel de satisfacción, conformidad y/o eficacia que considere pertinente para cada una, tomando en cuenta la siguiente escala



N°	Descripción	Nivel de satisfacción
1	Organización del club	    
2	Formación de los entrenadores	    
3	Estrategias de entrenamiento	    
4	Manera de comunicarse con los padres	    
5	Manera de comunicarse con los deportistas	    
6	Metas cumplidas	    
7	Formas para solucionar los problemas que se presentan	    
8	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas	    
9	Formas de motivar a los deportistas	    
10	Espacios y recursos para el entrenamiento	    

III. Preguntas abiertas

11. Podrías por favor indicar ¿Qué aspectos del club consideras podrían o deben mejorarse?
12. Desde tu posición como deportista ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos del club?

Esto ha sido todo, muchas gracias por su colaboración...

Estos cuestionarios fueron entregados de formato digital, en los tres clubes luego de haberse firmado el consentimiento informado.

Posteriormente, se aplicaron las entrevistas al personal directivos (6 en total 2 por cada una de las escuelas) y a los entrenadores (6 en total 2 por cada una de las escuelas), para ello se construyeron guiones de entrevista (Anexo 3 y 4) ajustándolos de acuerdo con la participación del actor en el club.

El diseño de guion de entrevista para el personal directivo, quedó estructurado de la manera de la manera siguiente:

Guion de entrevista a personal directivo

Buen día

Mi nombre es Cristian Matias Suarez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración y Gestión Deportiva en la Universidad Abierta Interamericana, y me encuentro desarrollando la tesis sobre **MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (CABA)**. El propósito de esta entrevista consiste en recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un nuevo modelo que les permita optimizar su desempeño.

Seguidamente iré exponiendo un conjunto de inquietudes e interrogantes, las cuales deberá responder de la manera más abierta posible. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen y, por ello, lo que exprese siempre será adecuado para la investigación. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la entrevista se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible.

Antes de dar inicio a la entrevista quisiera hacer de su conocimiento algunos conceptos claves que son utilizados en la investigación:

Gestión: conjunto de acciones que se llevan a cabo con el propósito de mejorar el rendimiento de la organización (Mestre, 2013).

Gestión deportiva: conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte dentro de una organización (Rodríguez, 2014).

Estrategias: consisten en procesos por medio de los cuales se proponen o planifican acciones que permiten la toma de decisiones.

Planificación estratégica: sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en relación con el qué hacer presente y el camino que debe recorrer

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

Para dar inicio a la entrevista procedemos en primer lugar con la contextualización

Lugar y/o medio:

Fecha:

Día:

Hora:
Procedemos con la identificación del entrevistado:
Sexo:
Edad:
Club o Escuela de Fútbol a la que pertenece “A”, “B” o “C”
Cargo que ejerce: _____
Tiempo que lleva ejerciendo dicho cargo:
Tiempo en el club:
Formación profesional:

Seguidamente iniciamos el ciclo de preguntas

1. ¿Cómo se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en el club?
 - a. Podrían indicar qué funciones clave se establecen en el club.
 - b. Podría usted explicar alguna estructura organizativa.
 - c. Podría especificar si establecen algunos elementos y/o objetivos clave
2. ¿Cómo se encara la planificación estratégica en el club?
 - a. ¿Establecen algunos elementos claves? ¿Podría usted explicar cuáles?
3. ¿Podría indicar cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el club?
 - a. ¿Quiénes participan?
4. El club cuenta con redes de apoyo interinstitucionales para mejorar su desempeño. ¿Podría usted indicar cuáles?
5. ¿Qué desafíos, retos o metas, de acuerdo con su criterio, considera se ha planteado el club?
6. Considera que existen debilidades en la gestión del club que podrían o deben mejorarse. Por usted indicar ¿cuáles?
7. ¿De acuerdo con su criterio, qué acciones se han propuesto para superar las debilidades evidenciadas en el club?
8. ¿Qué inconveniente considera se deben enfrentar para que el club alcance mejores resultados?
9. ¿Qué acciones se han propuesto para superar los inconvenientes que presenta el club?
10. De acuerdo a su propio criterio, ¿qué elementos debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club?
11. Desde su posición o cargo como directivo ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club?
12. Desea agregar algo más a la investigación.

Esto ha sido todo, muchas gracias por su participación....

Por su parte el guion de entrevista de los entrenadores quedó diseñado de la siguiente manera:

Guion de entrevista para entrenadores

Buen día

Mi nombre es Cristian Matias Suarez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración y Gestión Deportiva en la Universidad Abierta Interamericana, y me encuentro desarrollando la tesis sobre **MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA**

ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (CABA). El propósito de esta entrevista consiste en recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un nuevo modelo que les permita optimizar su desempeño.

Seguidamente iré exponiendo un conjunto de inquietudes e interrogantes, las cuales deberá responder de la manera más abierta posible. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen y, por ello, lo que exprese siempre será adecuado para la investigación. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la entrevista se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible.

Antes de dar inicio a la entrevista quisiera exponer algunos conceptos claves que son utilizados en la investigación:

Gestión: conjunto de acciones que se llevan a cabo con el propósito de mejorar el rendimiento de la organización (Mestre, 2013).

Gestión deportiva: conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte dentro de una organización (Rodríguez, 2014).

Estrategias: consisten en procesos por medio de los cuales se proponen o planifican acciones que permiten la toma de decisiones.

Planificación estratégica: sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en relación con el qué hacer presente y el camino que debe recorrer

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

Para dar inicio a la entrevista procedemos en primer lugar con la contextualización

Lugar y/o medio:

Fecha:

Día:

Hora:

Seguidamente procedemos con la identificación del entrevistado:

Sexo:

Edad:

Club o Escuela de Futbol a la que pertenece “A”, “B” o “C”

Cargo que ejerce: _____

Tiempo que lleva ejerciendo dicho cargo:

Tiempo en el club:

Formación profesional:

A continuación, iniciamos el ciclo de preguntas

1. De acuerdo con su experiencia en el club, podría explicar cómo se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en el mismo.
2. Podría usted indicar ¿cómo se encara la planificación estratégica?
3. Podría explicar usted ¿Qué estrategias se aplican en la organización para la resolución de problemas?
4. Podría indicar ¿cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el club?
5. Podría indicar ¿Qué aspectos organizacionales considera son clave para el desarrollo efectivo del club?

6. De acuerdo con su criterio ¿Qué desafíos, retos o metas se ha planteado el club?
7. De acuerdo a su opinión en qué aspectos organizacionales se involucran a los entrenadores. ¿Podría usted explicarlos?
8. Según su opinión ¿Qué responsabilidades se le atribuyen a los entrenadores dentro de los procesos de gestión en el club?
9. Podría por favor indicar ¿cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de información en el club hacia los diferentes actores?
10. Podría indicar usted ¿Cómo se encara en la organización el proceso de formación de los entrenadores?
11. Podría indicar ¿Cómo se encara en la organización el proceso de entrenamiento de los deportistas?
12. Podría señalar ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en el club?
 - a. De qué manera contribuye como entrenador en el proceso de evaluación del desempeño.
13. Podría indicar qué debilidades en la gestión del club que podrían o deben mejorarse.
14. Podría por favor explicar ¿Qué acciones se han propuesto para superar las debilidades evidenciadas en el club?
15. Podría usted indicar ¿Qué inconveniente considera se deben enfrentar para que el club alcance mejores resultados?
16. Podría por favor explicar ¿Qué acciones se han propuesto para superar los inconvenientes que presenta el club?
17. De acuerdo a su propio criterio, ¿qué elementos debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club?
18. Desde su posición como entrenador ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club?
19. Desea agregar algo más a la investigación.

Esto ha sido todo, muchas gracias por su colaboración...

Los instrumentos contaron con la validación de personas expertas en materia de metodología y el supervisor de la investigación. Para su implementación se debieron realizar diversas correcciones y transformaciones hasta lograr el visto bueno sobre los mismos.

Procedimiento investigativo

Para el desarrollo investigativo, se llevó a cabo como primer paso la presentación de la investigación y de la propuesta de intervención en cada una de las escuelitas de fútbol

seleccionadas, primero para el personal que labora en la misma y luego a los padres a través de una reunión general, en la cual, se aprovechó para solicitar el consentimiento informado para garantizar la participación voluntaria y conscientes de cada uno de los participantes (padres e hijos) en la investigación.

Posteriormente se aplicaron los cuestionarios a los padres y a los niños, a través de formato digital. Para ello se contó con una Tablet (para quienes no contaban con los medios o las capacidades para acceder a ellos) y acceso a internet facilitado por cada uno de los clubs.

Después se llevaron a cabo las entrevistas con el personal directivo y con los entrenadores. Estas se aplicaron en cada una de las escuelas de futbol. La dinámica para llevar a cabo las entrevistas consistió, en primer lugar, en realizar la presentación del investigador. Se continuó recordando sobre los objetivos de la investigación. Seguidamente se procedió a solicitar la identificación del entrevistado y se dio entrada a las interrogantes. Las preguntas se fueron desarrollando, una a una, bajo un clima armónico y de confianza que favoreció la interacción entre investigador y los participantes. Por otro lado, cuando surgían algunas dudas por aspectos que no se entendían, se daba mayor explicación e incluso ejemplos que pudieran explicarlos. Las entrevistas fueron respaldadas en grabaciones que posteriormente fueron transcritas y se adecuaron en documentos Word para su debida codificación en software de análisis cualitativo Atlas ti.

Técnica de análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos se realizó un análisis de frecuencia elaborando tablas de dos entradas y posteriormente se procedió a la elaboración de gráficos para su comprensión visual, empleando el software SPSS y para los datos cualitativos se realizará un análisis de contenido valiéndose del software Atlas ti.

El resultado del trabajo investigativo se verá reflejado por medio del diseño de un nuevo modelo de gestión deportiva para una escuela de futbol infantil en el barrio de Boedo (CABA).

RESULTADOS

Encuesta a padres

En relación con el proceso de gestión deportiva, habiendo establecido que 0 es el menor nivel de conformidad, satisfacción o eficacia y 5 el mayor nivel, clasificados en 0 ausencia, 1 nivel bajo, 2 medio bajo, 3 medio alto, 4 alto y 5 excelente, los datos aportados por los representantes evidencian que:

En relación con la organización del club, el promedio se estableció en 3,07 por lo que se puede señalar que la misma es media alta. La escuela con mayor nivel de organización es la B con media de 3,8 equivalente a nivel medio alto.

Sobre la labor cumplida por el personal directivo la media obtenida fue de 2,83 equivalente a un nivel medio bajo, observando la media más alta 3,9 para la escuela de fútbol B, equivalente a un nivel medio alto.

En relación con la labor cumplida por los entrenadores la media fue de 4,33 que referencia un nivel alto, observándose que las escuelas B y C tienen niveles iguales correspondiente a alto.

Sobre los procesos de comunicación e información entre el club y los padres la media fue de 3,37 correspondiente al nivel medio alto observándose el mayor nivel en la escuela de fútbol B con 4,7 equivalente a alto.

En el proceso de comunicación e información entre el entrenador y los padres la media es de 4,17 correspondiente a un nivel alto, la media más alta es de 4,7 equivalente a nivel alto de la escuela de fútbol B.

La media del cumplimiento de metas fue de 3,90 equivalente a nivel medio alto y el nivel más alto fue de 4,8 equivalente a alto de la escuela de fútbol B.

En relación con el desempeño alcanzado por los deportistas el promedio fue de 3,87 (medio alto). El nivel más alto fue de 4,8 correspondiente a alto de la escuela B.

Sobre la atención prestada a los deportistas el promedio fue de 3,73 (medio alto). En este caso las escuelas A y C tuvieron puntajes iguales de 3,9 (medio alto), el más bajo fue de 3,7 de la escuela de Fútbol B.

Sobre las estrategias, tácticas y acciones implementadas para mejorar el desempeño del club la media fue de 3,40 correspondiente a nivel medio alto y el nivel más alto lo tiene la escuela de fútbol B con 3,9 (medio alto).

Sobre las formas de enfrentar los procesos de toma de decisiones, la media fue de 3,67 (medio alto), no obstante, las escuelas B y C alcanzaron un nivel alto.

La media del proceso de resolución de problemas de las tres escuelas fue de 3,07 (medio alto) y sobre la forma en que se proyecta el club, la media fue de 3,10 (medio alto). El promedio más alto en los dos casos fue de 4,0 (alto) de la escuela de fútbol B.

La media del nivel competitivo fue de 3,00 (medio alto), semejante para las tres escuelas. Por otra parte, en relación con las formas de evaluar el desempeño de los deportistas el nivel medio fue alto (3,63) y el nivel mayor fue el de la escuela de fútbol B con media de 4,0 (alto).

El nivel medio de formación de los entrenadores fue alto (4,13) y se observa media semejante de 4,7 (alto) para las escuelas de fútbol B y C. Así mismo, la forma en que se llevan los aspectos financieros tuvo un nivel promedio de 2,80 (medio bajo), el mayor promedio en este caso fue de 3,2 (medio alto) de la escuela de Fútbol B.

El promedio de la participación permitida por el Club a los padres en el proceso de gestión fue de 2,80 (medio bajo) y, ente caso la media más alta fue de 3,6 (medio alto) de la escuela de fútbol C. El promedio de eficacia del espacio de entrenamiento fue alto (4,50) y los mayores niveles fueron de 4,8 (alto) de las escuelas de fútbol B y C. La media de los recursos para el entrenamiento fue alta (4,23) y su mayor promedio fue de 4,8 (alto) en la escuela C. Finalmente, el nivel de cumplimiento de los objetivos del club fue medio alto (3,63) y el mayor nivel fue de 4,04 (alto) de la escuela B. Las medias por escuela se pueden evidenciar en la Tabla 3.

Tabla 3.
Media de respuestas por escuela.

N°	Pregunta	Media		
		A	B	C
1	Organización del club	2,4	3,8	3,0

2	Labor cumplida por el personal directivo	2,5	3,9	3,0
3	Labor cumplida por los entrenadores	3,7	4,7	4,7
4	Proceso de comunicación e información entre el club y los padres	3,0	4,0	3,1
5	Proceso de comunicación e información entre el entrenador y los padres	3,8	4,7	4,0
6	Cumplimiento de metas	3,0	4,8	3,9
7	Desempeño alcanzado por los deportistas	3,8	3,7	3,8
8	Atención prestada a los deportistas	3,3	3,9	3,8
9	Estrategias, tácticas y acciones implementadas para mejorar el desempeño del club	2,4	4,0	3,8
10	Formas de enfrentar los procesos de toma de decisiones	3,0	4,0	4,0
11	Proceso de resolución de problemas	2,0	4,0	3,8
12	Forma en que se proyecta el club	2,3	4,0	3,0
13	Nivel competitivo del club	3,0	3,0	3,0
14	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas	3,0	4,0	3,8
15	Formación de los entrenadores	3,0	4,7	4,7
16	Forma en que se llevan los aspectos financieros	2,2	3,2	3,0
17	Participación permitida por el Club a los padres en el proceso de gestión.	1,5	3,0	3,6
18	Espacio de entrenamiento	3,6	4,8	4,8
19	Recursos para el entrenamiento	3,2	4,7	4,8
20	Nivel de cumplimiento de los objetivos del club	3,0	3,8	3,7
Media por escuela		2,89	4,04	3,77
Media global de la gestión deportiva		3,56		

Fuente: autoría propia a partir de los datos aportados por el SPSS

Estos datos evidencian que, de acuerdo a la opinión de los padres encuestados, el nivel promedio de gestión de las tres escuelas de fútbol infantil es de 3,56 equivalente a un nivel medio alto. No obstante, esto se debe a que la escuela B (según los padres) tiene un buen sistema de gestión. Cabe resaltar que la escuela B apenas alcanza un nivel medio bajo, observándose debilidades en cuanto a organización del club; labor cumplida por el personal directivo; proceso de comunicación e información entre club y los padres; cumplimiento de metas; estrategias tácticas y acciones implementadas para mejorar el desempeño del club; forma de enfrentar los proceso de toma de decisiones; proceso de resolución de problemas; forma en que se proyecta el nivel competitivo del club; participación permitida por el club a los padres en el proceso de gestión.

En el análisis correlacional se evidencia que existe una correlación positiva significativa entre el nivel de organización del club y (a) la labor del directivo (,474), (b) la comunicación con los padres (,526), (c) las estrategias de mejora (,630), (c) la resolución de problemas (,582), (d) la forma en que se proyecta el club (,508), (e) la formación de los entrenadores (,620), (f) la forma como se manejan los aspectos financieros (,482) y (g) los espacios de entrenamiento (,524).

También existe una correlación positiva significativa entre la labor del directivo y los espacios de entrenamiento (,523) y las labores del entrenador cumplimiento de metas (,582), evaluación del desempeño (,575), los aspectos financieros (,671), los espacios de entrenamiento (,619), los recursos entrenamiento (,567) y el nivel de cumplimiento del objetivo (,485). También entre la resolución de problemas y el cumplimiento de metas (,486).

En relación con los aspectos que los padres consideran podrían o deben mejorarse en el proceso de gestión del club, las preguntas abiertas permitieron determinar que debe prestarse atención a: mejorar la infraestructura del Club, la comunicación entre los padres y los Directivos, la implicancia del Club con los chicos, algunos aspectos de la organización del club, las estrategias para el cumplimiento de las metas (deben ser más realistas), el proceso de toma de decisiones instantáneas o resolución de problemas y los entrenamientos para la mejora del nivel competitivo.

En relación cómo desde la posición como padres pueden contribuir a mejorar los procesos del club, se consiguió que: estando más involucrado en el Club, Tal vez dando mi opinión sobre lo que hay que mejorar, participando en las reuniones del club siempre que lo permitan, haciendo ver al directivo las fallas, ayudando en la toma de decisiones, cumpliendo con las responsabilidades financieras, prestando apoyo en lo que requieran, ayudando a lograr mayor integración, entre otros.

Encuesta a deportistas (niños)

Los datos aportados por los estudiantes permitieron establecer que, en el proceso de gestión deportiva, la organización de los clubes tiene un promedio de 3,60 correspondiente al nivel medio alto, observándose el mayor promedio para la escuela B (4,3) equivalente a nivel alto.

Sobre la formación de los entrenadores, la media obtenida fue de 4,53 correspondiente a alto. En las estrategias de entrenamiento el promedio fue de 4,27 correspondiente a nivel alto.

En cuanto a manera de comunicarse con los padres (3,77), formas para solucionar los problemas que se presentan (3,50), formas de evaluar el desempeño de los deportistas (3,87) y espacios y recursos para el entrenamiento (3,97), todos alcanzaron una media equivalente a un nivel medio alto.

Por otro lado, en relación con la manera de comunicarse con los deportistas(4,37), metas cumplidas (4,50) y formas de motivar a los deportistas (4,20) la media alcanzada se ubica en el nivel alto.

Esto evidencia que para los deportistas el nivel de organización de los clubes se encuentra entre medio alto y alto. Así mismo se observa que la escuela B es la única que alcanza los niveles más altos en todas las descripciones o características valoradas.

Por otra parte, en cuanto a la media de la gestión deportiva de todas las instituciones participantes es de 4,10 es decir un nivel alto.

Los datos de las medias por escuelas en las respuestas aportadas por los deportistas se pueden evidenciar en la Tabla 4.

Tabla 4.

Medias por escuelas en las respuestas aportadas por los deportistas

N°	Pregunta	Media		
		A	B	C
1	Organización del club	2,9	4,3	4,0
2	Formación de los entrenadores	4,0	4,8	4,8
3	Estrategias de entrenamiento	4,0	4,8	4,0

4	Manera de comunicarse con los padres	3,5	4,6	4,6
5	Manera de comunicarse con los deportistas	3,9	4,6	4,6
6	Metas cumplidas	4,0	4,8	4,6
7	Formas para solucionar los problemas que se presentan	3,0	4,0	3,5
8	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas	3,7	4,0	3,9
9	Formas de motivar a los deportistas	3,8	4,0	4,0
10	Espacios y recursos para el entrenamiento	3,8	4,3	3,9
Media por escuela		3,7	4,42	4,19
Media global de la gestión deportiva		4,10		

Fuente: autoría propia a partir de los datos aportados por el SPSS

En relación con los aspectos que los deportistas consideran que podrían o deben mejorarse en el proceso de gestión deportiva del club se encontraron: incrementar o tener más tiempo de entrenamiento. Hacer más tiempo de partido en las prácticas, tener más días de partidos contra otros clubes, jugar entre el mismo club, proponer más partidos y competiciones, hacer más actividades recreativas que nos motiven, entre otros.

En cuanto a la manera cómo pueden contribuir los deportistas a mejorar los procesos del club se obtuvo: Ayudando al profesor, respetando sus consignas, cooperando en el campo de juego, prestar atención a sus instrucciones, realizar las prácticas de manera adecuada, entrenar el tiempo requerido, ayudar en lo que se pueda.

Estos datos se corresponden con los expuestos por los padres.

Entrevistas a Directivos

En relación con la forma cómo se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en las escuelas, los directivos señalan que: “a través de un proyecto a largo plazo, pero con metas a muy corto plazos”, es decir, “estructurando propuesta que escuchen el sentir de todos los participantes”, “con objetivos claros y bien definidos, que sean comprendidos por todos” y “Teniendo en cuenta las necesidades del Club y los chicos”.

En correspondencia con las funciones clave se establecen en el club, para mantener un adecuado proceso de gestión, los directivos han mencionado que “Tener un coordinador general en las actividades deportivas y técnicos en fútbol”, “facilitar el proceso

comunicativo entre todos los interviene en el proceso deportivo”, “mantener el nexo entre profesores y directivos del club, y que ambos manejemos la misma línea”, “Tener un buen dialogo y predisposición con los padres”, así como, “con los niños porque de ellos depende en gran medida el alcance de los objetivos del club”. En relación con la estructura organizativa que poseen las escuelas, los entrevistados señalaron que “es una organización abierta, donde nosotros tenemos un feedback constante con los padres y niños del club”, “es flexible porque nos vamos adecuando a las necesidades de ambos (los niños y la institución)”. Así mismos sostienen que “Es circular por cuanto todos participan de los procesos organizativos”, aunque, en algunos casos resulta ser “jerárquica, pues, se maneja a través de procesos de toma de decisiones que se dan en forma de estructura”. También resulta ser “cooperativa porque se maneja con la ayuda de los padres de los chicos”.

Entre los elementos y/o objetivos clave de la organización se encuentran: “El bienestar de los chicos y del club”, “lograr el apoyo de la parte social en el Barrio”, alcanzar “el bienestar de los chicos y del club”, ser “una organización que brinda apoyo social a la comunidad, ofreciendo un medio recreativo a los chicos”

En correspondencia con la manera como se encara la planificación estratégica en las escuelas de futbol infantil, los directivos detallan que “a través de metas que sean beneficiosas para el club”, “procesos de formación ajustados a las necesidades de la comunidad”, “por medio de acciones cooperativas” y “toma de decisiones” o “por medio de un plan estructurado en el que se establecen metas a corto, mediano o largo y plazo y las estrategias para alcanzarlos, además se definen a los responsables de las acciones”.

En relación con los elementos que se consideran claves dentro de la planificación estratégica se mencionan: “cada uno de los actores participantes, que, desde su rol, cumplen un papel fundamental en la planificación”, “a través de las funciones que tiene el club en la parte social y cultural en el Barrio” y “el bienestar de los socios del club, alumnos y padres”.

En relación con el proceso de toma de decisiones, se encontró que “En lo Deportivo es a través de mi sugerencia, y la junta del club lo evalúa y toma la decisión final”, “en conjunto con los Directivos del club, yo sugiero lo que hablo con los profesores, y se lo transmito a ellos”, “en reuniones donde participan diferentes miembros o actores”.

En fin, quienes participan en los procesos de tomas de decisiones son el personal directivo (presidente o vicepresidente) y la Comisión del Club, todos los anteriores, así como los alumnos y padres y del club.

Sobre si el club cuenta con redes de apoyo interinstitucionales para mejorar su desempeño, los directivos han señalado que “Si, yo hago llegar lo que creo que pueda ser beneficioso”, entre estas se encuentran “A través de Sponsor y de profesionales ligados al deporte que quieran aportar su mirada”, “la comuna y gobierno de la Ciudad”, “convenios con otras áreas del club y con otras Instituciones”-

Entre los desafíos, retos o metas, que se han planteado en las escuelitas, se encuentran: “poder mejorar el nivel de vida de los chicos del Barrio”, “optimizar el desempeño tanto de los niños como de la escuela”, “poder ser la mejor Escuelita del Barrio y referencia en el futbol”, “poder acrecentar el número de socios del club y de alumnos en la escuelita”

Sobre las debilidades que los directivos creen en la gestión del club que podrían o deben mejorarse, se encontraron “la interiorización y participación mayor de toda la Comisión”. “la falta de apoyo en algunas cuestiones por parte del club”, “los procesos de comunicación con los padres”, “mejor inversión de los recursos financieros”, entre otros.

Entre las acciones se proponen para superar las debilidades evidenciadas en el club, se encuentran: “Tratar de involucrar más a las familias de los chicos”, así como “a las diferentes áreas directivas del Club” y “estar más presente en las actividades y reuniones del comité”.

Por otro lado, entre los inconvenientes que deben enfrentarse para que el club alcance mejores resultados, se encuentran “alcanzar un mejor financiamiento o mejor situación económica para el club”, “Que sea prioridad y de interés para toda la comisión”.

Para superar estos inconvenientes se han propuesto acciones como “Realizar rifas, solicitar ayudas económicas, etc.”, “la búsqueda de Sponsor” “ampliar el número de alumnos”, “incrementar la matrícula”.

En atención a los elementos que los directivos consideran debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club, se encontraron: “una gran relación entre todas las partes que participan en el club. Tantos directivos, como técnicos, padres y

jugadores”, “Tener una conexión y feedback constante y efectivo entre todas las partes del club y alumnos”, “Mantener como prioridad el crecimiento del área de fútbol infantil en particular”.

La forma en que, desde la posición o cargo como directivo, puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club, ha sido “Ser el nexo entre el Club y Gobierno de la Ciudad”, “Tener una buena y efectiva comunicación entre todos los eslabones del club” y “con la comisión del club”, así como “obtener resultados rápidamente”.

Entrevistas a Entrenadores

La entrevista realizada a los entrenadores, permitió consolidar la siguiente información en relación con el proceso de gestión deportiva:

En relación con la forma como se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en el club, los entrenadores han señalado que “No hay un proceso a largo plazo”, sin embargo, se realiza “teniendo en cuenta la formación de los chicos” y las “necesidades del club”.

Dentro de este proceso la planificación estratégica se encara “a través de priorizar lo social del club en el Barrio”, “teniendo en cuenta de cómo comienza el grupo de alumnos y como finaliza durante un período de tiempo”, “Se hace un diagnóstico al inicio, y se trabaja para poder mejorar las falencias y virtudes de los chicos”.

En cuanto a las estrategias que se aplican en la organización para la resolución de problemas, los entrenadores señalaron que “Se trata de utilizar el criterio pensando en los chicos y las familias”, “se utiliza una Estrategia funcional y de Marketing”-

En relación a la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el club, se ha encontrado que “En la parte deportiva los técnicos resolvemos que es lo mejor para cada categoría, y en lo general del club, es través de la comisión del club”,” los profes le planteamos al coordinador de Deportes, y luego él toma la decisión final en conjunto con la Comisión Directiva del Club”.

Sobre los aspectos organizacionales clave para el desarrollo efectivo del club, se encontraron: “El tener una comisión deportiva presente, y manejar la misma línea de ideas

en todos los técnicos”, así como, “mantener una misma línea de ideas en todas las áreas del club” y “consolidar un lineamiento común de ideas en todas las áreas del club”-

Los desafíos, retos o metas que se ha planteado el club consisten en “Ser un referente Social en el Barrio”, “garantizar el carácter formativo” y “aumentar el número de alumnos en la Escuelita”

Sobre los aspectos organizacionales en los que se involucran a los entrenadores, se encuentran: “ser el primer eslabón encargado de detectar y mejorar los problemas de los chicos”. En atención a las responsabilidades que se les atribuyen a los entrenadores dentro de los procesos de gestión en el club, se encontraron: “ser parte de la formación de los chicos”, “somos los responsables y caras visibles del club con los padres de los alumnos.

En relación a la forma como se lleva a cabo el proceso de comunicación de información en el club hacia los diferentes actores, los entrenadores detallaron que “Es a través de lo verbal, de charlas de los diferentes eslabones entre sí”, por medio de “un proceso piramidal, donde nosotros charlamos con el coordinador de Deportes, y él se encarga de seguir el curso”. Es el “encargado de Deportes, que se encarga de comunicar tanto hacia arriba como hacia abajo”.

Sobre cómo se encara en la organización el proceso de formación de los entrenadores, “Es a través de conocidos y estudiantes de la carrera de Técnico Profesional”. Y, el proceso de entrenamiento de los deportistas: “a través de las falencias que hay en cada grupo de jugadores” observadas en “los diagnósticos que vamos realizando los profesores”.

Atendiendo al proceso cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño en el club, sea señalado que “A través de los resultados y mejoras que van obteniendo los alumnos” y “A través de los resultados en los días de partidos”

La manera que como entrenadores contribuyen en el proceso de evaluación del desempeño ha sido “A través de su experiencia como ex jugador de futbol, y teniendo en cuenta en lo trabajado en la semana”, el “estudio como docente y formador”, “la capacitación profesional” y la “preparación que brinda el club, al respecto”.

Entre las debilidades en la gestión del club que podrían o deben mejorarse se encontraron “mayor comunicación entre todas las partes del club (directivos, entrenadores, empleados,

etc.)”, “tiempo más eficaz en lo planteado sobre el problema detectado” y “tener mayor velocidad en la resolución de problemas”.

Entre las acciones que se han propuesto para superar las debilidades evidenciadas en el club, se encuentran “Tener reuniones mensuales entre todas las áreas del club” y “mini reuniones semanales y así poder plantear un problema detectado”, y “plantear una posible solución”.

En relación con los inconvenientes que se deben enfrentar para que el club alcance mejores resultados se encuentran “Tratar de mantener todos (en todas las áreas) la misma línea de trabajo” y “Manejar todas las áreas con las mismas prioridades”.

Sobre las acciones que se han propuesto para superar los inconvenientes que presenta el club, se encuentran “Pedir ayuda a la Comisión del Club y a la Comuna del Barrio”, “Tener un canal de comunicación más rápido”

En relación con los elementos debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club, se encuentran “una conexión y lineamiento general en todas las partes involucradas en el Club, manejar las mismas ideas”, “escuchar a los involucrados, sus opiniones”.

Desde la posición como entrenador, la manera como puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club, es “A través de mi experiencia como jugador profesional y tratar de aplicar lo bueno que aprendí en los clubes por los que pasé”, “estudio en la formación de chicos”, “mejorar la toma de decisiones en algunos aspectos”.

ANÁLISIS

Análisis

Todos los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, aportados por los diferentes actores que conforman el colectivo de las escuelas de fútbol infantil A, B y C del Barrio Boedo de CABA, dejan en evidencia que, aunque los procesos de gestión que se han

implementado hasta ahora han tenido un resultado favorable alcanzado un nivel promedio medio alto, los mismos presentan falencias que deben ser mejoradas, entre ellas, se ha determinado como una de las principales la comunicación entre la directiva del club y los padres, así como, su involucramiento con los diferentes aspectos que conforman el proceso de gestión como lo es la toma de decisiones, entre otros.

Se evidenció de igual modo que, la escuela de futbol B, es la que se encuentra mejor organizada, por tanto, sus fundamentos podrían ser base para la construcción del modelo de gestión que permita optimizar los procesos del club en aras a conseguir mejores resultados. En atención con esto, se considera pertinente que el modelo sea elaborado para la escuela de futbol A, pues, es la que mayores debilidades ha reflejado, según los aportes dados por los participantes

En cuanto a los elementos que se deben tomar en cuenta en el diseño de este modelo de gestión se encuentran el implementar un proceso sistémico, en el que todos los elementos o departamentos encuentren una adecuada conexión y comunicación, además que involucre a todos los actores.

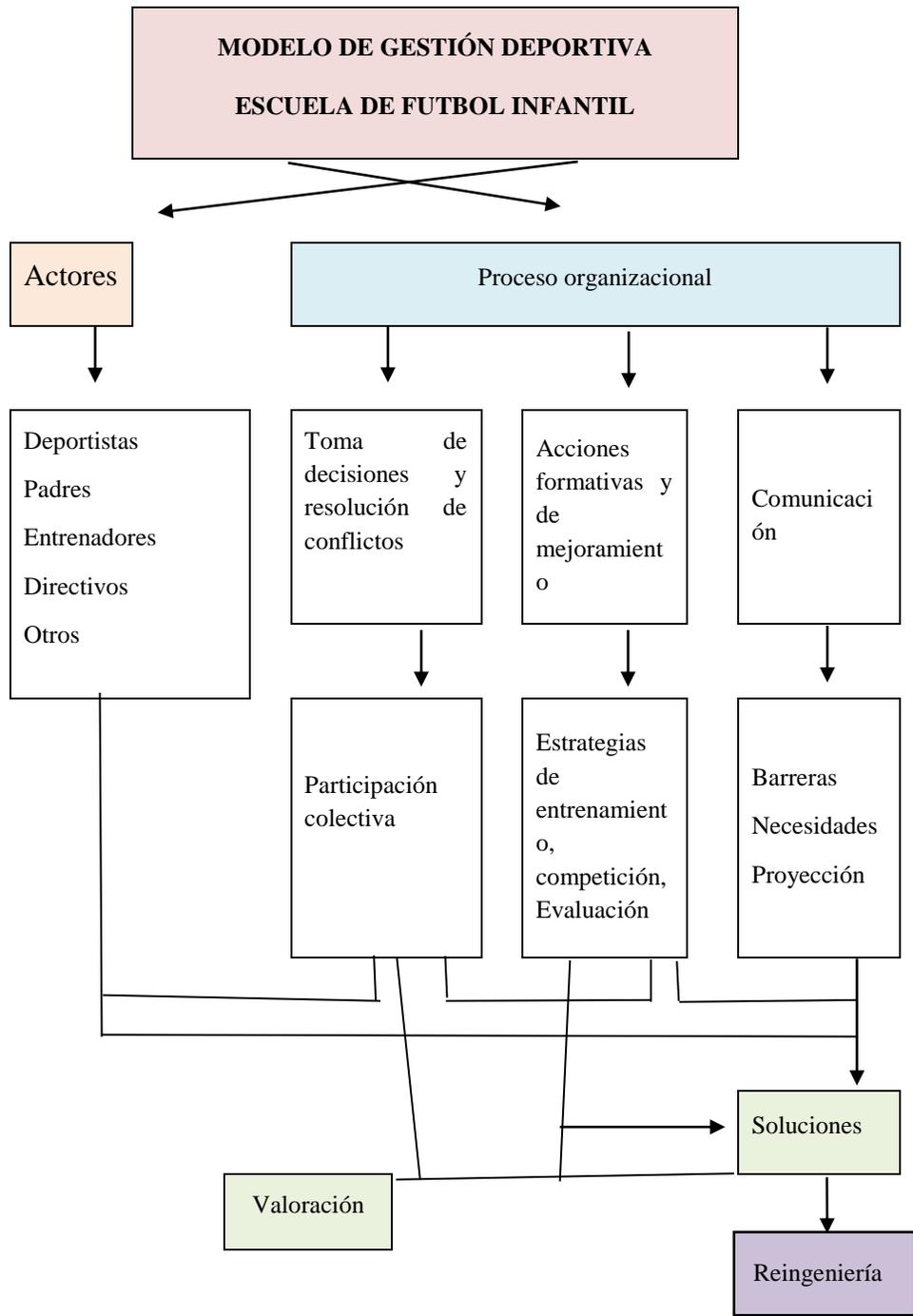
En atención con todos estos planteamientos se propone un modelo en el que todos los elementos se encuentren involucrados, en el que la toma de decisiones no se lleve a cabo de manera jerárquica, sino que todos puedan participar de la misma, así como, de los procesos de resolución de problemas, planeación estratégica, entre otros.

Modelo de gestión

De acuerdo con las perspectivas de los deportistas, padres, entrenadores y directivos de las escuelas futbol infantil A, B y C en torno al modelo de gestión deportiva, se construye el siguiente modelo (figura 6):

Figura 6.

Modelo de evaluación de la eficacia escolar en la ERE



CONCLUSIONES

Atendiendo a la hipótesis investigativa que planteaba que las escuelas de fútbol infantil “Escuela de Fútbol A”, “Escuela de Fútbol B” y “Escuela de Fútbol C” del barrio de Boedo (CABA) requieren de la adecuación de su modelo de gestión para lograr un mejor funcionamiento, se evidenció que efectivamente las tres escuelas requieren optimizar su proceso de gestión deportiva para alcanzar la excelencia, no obstante, es la escuela de fútbol A, la que presenta mayores falencias y, fue por ello, que el modelo de gestión creado se orientó en función de sus necesidades.

Al examinar los diversos referentes teóricos sobre los diferentes modelos y estrategias de gestión deportiva que existen, se pudieron determinar un conjunto de elementos como son la Organización del club, la Formación de los entrenadores, las estrategias de entrenamiento, la manera de comunicarse con los padres y con los deportistas, las metas cumplidas, las Formas para solucionar los problemas que se presentan y evaluar el desempeño de los deportistas, así como, para motivar a los deportistas y los espacios y recursos para el entrenamiento, los cuales sirvieron de base para el análisis de los elementos característicos de cada una de las escuelas.

Atendiendo a estos elementos, se analizaron los mismos como estándares orientadores de los modelos de gestión deportiva de las escuelas de fútbol infantil y se pudo determinar que las mayores falencias se presentaban en relación con los procesos comunicacionales y de toma de decisiones, los cuales, a través del análisis correlacional se pudo observar que guarda estrecha relación con la labor que ejerce el personal directivo. Así mismo, se evidencia la dificultad presentada por todas las escuelas para alcanzar un alto nivel competitivo, esto tal vez se deba a que las acciones planificadas no se adaptan a los procesos de desarrollo del individuo, tal y como lo detalla Alippi (2008).

En suma, al revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de fútbol “Escuela de Fútbol A”, Escuela de Fútbol “B” y Escuela de Fútbol “C” en el barrio de Boedo (CABA), se evidencia que aunque los mismos han tenido un nivel medio alto de efectividad, poseen elementos que mejorar, por lo cual, se plantea un modelo, que atiende a las necesidades planteadas por los necesidades y que toma en cuenta

las características o particularidades detalladas por los autores para alcanzar un adecuado proceso de gestión, entre ellas: que los elementos que constituyan el mismo sean sistémico, es decir, que guarden estrecha relación unos con otros y que involucre a todos los actores educativos, pues, tanto directivos, como entrenadores, padres y deportistas, tienen la capacidad, desde su rol, de aportar ideas, planificar acciones, ayudar al cumplimiento de metas, entre otros.

Por otra parte, es importante aclarar que el instrumento de recolección de datos resultó complejo para los niños, sobre todo para los de menor edad, por lo cual, para futuras investigaciones relacionadas con el tema, sería conveniente mejorar el mismo redactando los ítems de manera más sencilla, por ejemplo, utilizando caritas u emojis que resulten más atractivos y conocidos para ellos, facilitando así su elección.

Para finalizar, cabe detallar que para la mejora de la gestión de las escuelas deportivas sería conveniente:

1. Llevar a cabo mayores investigaciones que, desde la licenciatura en administración y gestión deportiva, puedan contribuir a optimizar los procesos organizacionales y de funcionamiento de las escuelas deportivas.
2. Prestar servicios de orientación a las instituciones deportivas para que establezcan procesos de evaluación y control permanentes, con el fin de que puedan evaluar sus vulnerabilidades y mejorar sus procesos con el fin de alcanzar la calidad educativa.
3. Crear modelos de gestión que, tomando las ventajas de los modelos existentes, permitan dar respuestas a las necesidades y realidades de cada institución según sus particularidades.
4. Podrían ofrecerse capacitaciones para quienes dirigen los clubes deportivos, principalmente a aquellos que carecen de los conocimientos de gestión, con el propósito de ayudarlos a establecer modelos de gestión que le permitan optimizar el funcionamiento de la organización.
5. Directamente desde la organización podría: plantear objetivos y metas adecuados y acorde con la realidad; establecer medidas de comunicación interna

que permitan un adecuado tratamiento de la información, invertir en recursos para la innovación y la transformación digital, establecer procesos y mediciones de la gestión que permitan valorar el funcionamiento institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alippi, P. E. (2008). Fútbol infantil. *EF Deportes*, 12(18), 1. <https://www.efdeportes.com/efd118/futbol-infantil.htm>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta. Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Artieta, I. y González, M. (1998). *La toma de decisiones. Introducción a la psicología del pensamiento*. Madrid: Editorial Trotta.
- Asociación de Fútbol Argentino (2018). *El futbol una pasión argentina*. Buenos Aires: AFA.
- Barrios, S. A. G. (2018). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 813-827. https://www.researchgate.net/publication/331132231_Cultura_gerencial_en_las_organizaciones_del_deporte_profesional_Caso_Venezuela
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, D. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management. A General Manager's Perspective. Text and Cases*. New York, USA: Free Press Macmillan
- Bernillon, A. y Cerutti, O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Madrid: Gestión 2000.
- Blázquez, A. (2013). Uno modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *Ad-Minister*, (23), 9-24.
- Carranza-Bautista, D. (2021). Sports or physical activity management: global intervention model. *Retos, Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 39(1), 961-972. <http://dx.doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303>

- Carrasquero, D. (2014). *La gestión de la actividad deportiva en las escuelas deportivas infantiles* UPEL.
- Carro, F. J. (2011). Estrategias de gestión de los complejos deportivos. *EF Deportes*, 16(157), 1. <https://www.efdeportes.com/efd157/estrategias-de-gestion-de-los-complejos-deportivos.htm>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- CONADE (2008). *Fútbol. El juego de todos*. México: Gobierno Federal.
- Cuesta, A. (2005). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86-98.
- David, F. (2003). *Concepto de administración estratégica (9ª edición)*. Ciudad de México: Editorial Pearson Hall.
- Escuela de Formación Abierta para el Deporte (2020). *Gestión deportiva: 3 cuestiones a tener en cuenta para gestionar instalaciones deportivas*. <https://www.efadeporte.com/blog/instalaciones-deportivas/gestion-deportiva-claves>
- Feld, G. (2020). *La planificación estratégica en el deporte*. Uruguay: Asociación Uruguaya Entrenadores de Voleibol.
- Fundación Deportiva Municipal Valencia (2018). *La escuela de fútbol (de los 6 a los 12 años): recomendaciones para los entrenadores en la etapa escolar de primaria (pre benjamines, benjamines y alevines)*. Valencia – España: Ajuntament de València.
- Garcés, E. J., Berengüí, R. y Díaz, A. (2008). Diseño del plan estratégico en materia deportiva: propuesta tentativa para crear el modelo de desarrollo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(1), 101-110.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinario en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.
- González, M. (2016). *Evaluación en la gestión de una entidad deportiva*. Santiago: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

- González, M. (2017). *Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos*. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile. http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf
- Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3), e 1. <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Nava.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación (6ta Edición)*. México: Mac Graw Hill Education.
- Jauregui, R. G., Enríquez, M. D., Uribe, R. M. y Valenzuela, M. C. (2018). Modelo gerencial para potenciar la práctica deportiva y recreativa. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (420), 25-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6345110&orden=0&info=link>
- Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. *Marathon*, 7(1), 97-106.
- Lobo, T. (2020). *El fútbol infantil en los clubes profesionales de la región de Valparaíso: un análisis de su gestión* [Tesis de Magister – Universidad Andrés Bello]. http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/14442/a130465_Lobo_T_El_futbol_infantil_en_los_2020_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Manganelli, R. y Klein, M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Editorial Nava.
- Marticiniak, R. (2013, 7 de enero). *¿Qué es un plan estratégico?* <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/#:~:text=El%20modelo%2C%20o%20mejor%20dicho,estrategia%3B%20etapa%20IV%20%E2%80%93%20el%20control>
- Mesa, R. J. & Arboleda S. R. (2007). Aproximaciones teóricas al estudio de la relación economía y deporte. *Análisis Económico*, 22(51), 289-310.

- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. *Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19.
- Monje, A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica*. Neiva - Colombia: Universidad Sur colombiana. Disponible en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 5(12), 148-157. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70037-0](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70037-0)
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Palmero, I. (2020, 14 de abril). *Planificación y gestión deportiva: estrategias de coordinación en un club de base*. <https://www.fbcv.es/blog/2020/04/planificacion-gestion-deportiva-estrategias-coordinacion-club-base/>
- Quispe, J. y Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva. Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* 23(44), 29-59. DOI 10.1108/JEFAS-05-2017-0067
- Ramos, C. I., Medina, R. E., Morales, S. V., Morquecho, R., & Ceballos, G. O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 10(2), 285-291. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5084297>
- Ratten, V. y Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 482-487.
- Real Academia Española (2021). *Gestión*. <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>
- Real Academia Española (2021). *Gestionar*. <https://dle.rae.es/gestionar>
- Robayo, U. (2020). *Diseño de un modelo de gestión de calidad deportivo público que se articule con las directrices de la nación y responda a las necesidades propias de un*

municipio categoría VI [Tesis de Maestría – Universidad de Ciencias aplicadas y ambientales UDCA].
<https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/3733/tesis%20maestria%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez, A. (2014, 24 de febrero). *Qué es la gestión deportiva*.
<https://www.utel.edu.mx/blog/menu-profesional/division-de-extension-academica/que-es-la-gestion-deportiva/>
- Rodríguez, C. H. (2012). Reingeniería: Una herramienta para el trabajo administrativo. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 100-108.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>
- Roldán, D. (2013). Circulación, difusión y masificación. El fútbol en Rosario (Argentina) 1900-1940. *Secuencia*, 93, 137-161.
- Ruíz, V. (2019). *La importancia de la planificación estratégica en las entidades deportivas*. Zaragoza: EFAD Escuela de Formación Abierta para el Deporte.
- Sanabria, J. R., Silveira, Y. y Cabeza, D. (2016). *Modelo para la toma de decisiones en las organizaciones deportivas de alto rendimiento para los países latinoamericanos*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sánchez, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros*. Madrid: Gymnos.
- Sheer, A. W. (1999). *Aplicación de la Arquitectura de Sistemas de Información Integrados a los procesos de los negocios en las empresas*. Bogotá: Editorial Norma: Colombia.
- Tejada, Z. A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.
- Urcola, J. L. (2000). *Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Villegas, K. I. (2019). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. *IV Congreso Virtual Internacional*

Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. Potosí, Junio – 2019. <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>

Werther, W. Jr. & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (2da. Edición). México D.F. México: McGraw Hill

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, (330), 81-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

Zayas, C. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Madrid: Editorial Academia.

Zurita, J., Medina, R. P., Sailema, M. y Quispe, J. (2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional caso Tungurahua-Ecuador. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 6(12), 1-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6059253>

ANEXOS

Anexo 1. Guion de entrevista a personal directivo

Buen día

Mi nombre es Cristian Matias Suarez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración y Gestión Deportiva en la Universidad Abierta Interamericana, y me encuentro desarrollando la tesis sobre **MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (CABA)**. El propósito de esta entrevista consiste en recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un nuevo modelo que les permita optimizar su desempeño.

Seguidamente iré exponiendo un conjunto de inquietudes e interrogantes, las cuales deberá responder de la manera más abierta posible. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen y, por ello, lo que exprese siempre será adecuado para la investigación. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la entrevista se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible.

Antes de dar inicio a la entrevista quisiera hacer de su conocimiento algunos conceptos claves que son utilizados en la investigación:

Gestión: conjunto de acciones que se llevan a cabo con el propósito de mejorar el rendimiento de la organización (Mestre, 2013).

Gestión deportiva: conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte dentro de una organización (Rodríguez, 2014).

Estrategias: consisten en procesos por medio de los cuales se proponen o planifican acciones que permiten la toma de decisiones.

Planificación estratégica: sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en relación con el qué hacer presente y el camino que debe recorrer

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

Para dar inicio a la entrevista procedemos en primer lugar con la contextualización

Lugar y/o medio:

Fecha:

Día:

Hora:

Procedemos con la identificación del entrevistado:

Sexo:

Edad:

Club o Escuela de Futbol ala que pertenece “A”, “B” o “C”

Cargo que ejerce: _____

Tiempo que lleva ejerciendo dicho cargo:

Tiempo en el club:

Formación profesional:

Seguidamente iniciamos el ciclo de preguntas

13. ¿Cómo se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en el club?

- a. Podrían indicar qué funciones clave se establecen en el club.
- b. Podría usted explicar alguna estructura organizativa.
- c. Podría especificar si establecen algunos elementos y/o objetivos clave

14. ¿Cómo se encara la planificación estratégica en el club?

- a. ¿Establecen algunos elementos claves? ¿Podría usted explicar cuáles?

15. ¿Podría indicar cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el club?

- a. ¿Quiénes participan?
16. El club cuenta con redes de apoyo interinstitucionales para mejorar su desempeño. ¿Podría usted indicar cuáles?
 17. ¿Qué desafíos, retos o metas, de acuerdo con su criterio, considera se ha planteado el club?
 18. Considera que existen debilidades en la gestión del club que podrían o deben mejorarse. Por usted indicar ¿cuáles?
 19. ¿De acuerdo con su criterio, qué acciones se han propuesto para superar las debilidades evidenciadas en el club?
 20. ¿Qué inconveniente considera se deben enfrentar para que el club alcance mejores resultados?
 21. ¿Qué acciones se han propuesto para superar los inconvenientes que presenta el club?
 22. De acuerdo a su propio criterio, ¿qué elementos debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club?
 23. Desde su posición o cargo como directivo ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club?
 24. Desea agregar algo más a la investigación.

Esto ha sido todo, muchas gracias por su participación....

Anexo 2. Guion de entrevista para entrenadores

Buen día

Mi nombre es Cristian Matias Suarez, soy estudiante de la Licenciatura en Administración y Gestión Deportiva en la Universidad Abierta Interamericana, y me encuentro desarrollando la tesis sobre **MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (CABA)**. El propósito de esta entrevista consiste en recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un nuevo modelo que les permita optimizar su desempeño.

Seguidamente iré exponiendo un conjunto de inquietudes e interrogantes, las cuales deberá responder de la manera más abierta posible. Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen y, por ello, lo que exprese siempre será adecuado para la investigación. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la entrevista se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible.

Antes de dar inicio a la entrevista quisiera exponer algunos conceptos claves que son utilizados en la investigación:

Gestión: conjunto de acciones que se llevan a cabo con el propósito de mejorar el rendimiento de la organización (Mestre, 2013).

Gestión deportiva: conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte dentro de una organización (Rodríguez, 2014).

Estrategias: consisten en procesos por medio de los cuales se proponen o planifican acciones que permiten la toma de decisiones.

Planificación estratégica: sirve para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, en relación con el qué hacer presente y el camino que debe recorrer

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

Para dar inicio a la entrevista procedemos en primer lugar con la contextualización

Lugar y/o medio:

Fecha:

Día:

Hora:

Seguidamente procedemos con la identificación del entrevistado:

Sexo:

Edad:

Club o Escuela de Fútbol ala que pertenece “A”, “B” o “C”

Cargo que ejerce: _____

Tiempo que lleva ejerciendo dicho cargo:

Tiempo en el club:

Formación profesional:

A continuación, iniciamos el ciclo de preguntas

20. De acuerdo con su experiencia en el club, podría explicar cómo se encara el proceso de gestión deportiva a largo plazo en el mismo.
21. Podría usted indicar ¿cómo se encara la planificación estratégica?
22. Podría explicar usted ¿Qué estrategias se aplican en la organización para la resolución de problemas?
23. Podría indicar ¿cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el club?
24. Podría indicar ¿Qué aspectos organizacionales considera son clave para el desarrollo efectivo del club?
25. De acuerdo con su criterio ¿Qué desafíos, retos o metas se ha planteado el club?

26. De acuerdo a su opinión en qué aspectos organizacionales se involucran a los entrenadores. ¿Podría usted explicarlos?
27. Según su opinión ¿Qué responsabilidades se les atribuyen a los entrenadores dentro de los procesos de gestión en el club?
28. Podría por favor indicar ¿cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación de información en el club hacia los diferentes actores?
29. Podría indicar usted ¿Cómo se encara en la organización el proceso de formación de los entrenadores?
30. Podría indicar ¿Cómo se encara en la organización el proceso de entrenamiento de los deportistas?
31. Podría señalar ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en el club?
 - a. De qué manera contribuye como entrenador en el proceso de evaluación del desempeño.
32. Podría indicar qué debilidades en la gestión del club que podrían o deben mejorarse.
33. Podría por favor explicar ¿Qué acciones se han propuesto para superar las debilidades evidenciadas en el club?
34. Podría usted indicar ¿Qué inconveniente considera se deben enfrentar para que el club alcance mejores resultados?
35. Podría por favor explicar ¿Qué acciones se han propuesto para superar los inconvenientes que presenta el club?
36. De acuerdo a su propio criterio, ¿qué elementos debe contener un modelo de gestión para que aporte excelentes resultados al club?
37. Desde su posición como entrenador ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos de gestión y planificación estratégica en el club?
38. Desea agregar algo más a la investigación.

Esto ha sido todo, muchas gracias por su colaboración...

Anexo 3. Encuesta a padres

Con el propósito de llevar a cabo la tesis de maestría titulada MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO (CABA), se aplica el presente cuestionario con el objetivo de recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados en las escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un modelo de gestión deportiva que permita optimizar su desempeño.

Tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión en relación con cada uno de los planteamientos que se proponen. Además, con el propósito de salvaguardar su identidad la misma se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza. En correspondencia con esto, se solicita su colaboración para responder de manera sincera y con la mayor precisión posible las siguientes interrogantes.

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____

Sexo: F () M ()

Seleccione el Club o Escuela de Futbol a la que pertenece su hijo

Escuela de Futbol Infantil “A” ()

Escuela de Futbol Infantil “B” ()

Escuela de Futbol Infantil “C” ()

Tiempo que lleva como padre en el club:

II. Proceso de gestión deportiva

Tomando en cuenta que 0 es el menor nivel de conformidad, satisfacción o eficacia y 5 el mayor nivel, por favor marque con una X, en la casilla correspondiente, el nivel de

satisfacción, conformidad y/o eficacia que considere pertinente para cada una de las siguientes descripciones

N°	Descripción	Nivel de satisfacción					
		0	1	2	3	4	5
1	Organización del club						
2	Labor cumplida por el personal directivo						
3	Labor cumplida por los entrenadores						
4	Proceso de comunicación e información entre el club y los padres						
5	Proceso de comunicación e información entre el entrenador y los padres						
6	Cumplimiento de metas						
7	Desempeño alcanzado por los deportistas						
8	Atención prestada a los deportistas						
9	Estrategias, tácticas y acciones implementadas para mejorar el desempeño del club						
10	Formas de enfrentar los procesos de toma de decisiones						
11	Proceso de resolución de problemas						
12	Forma en que se proyecta el club						
13	Nivel competitivo del club						
14	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas						
15	Formación de los entrenadores						
16	Forma en que se llevan los aspectos financieros						
17	Participación permitida por el Club a los padres en el proceso de gestión.						
18	Espacio de entrenamiento						
19	Recursos para el entrenamiento						
20	Nivel de cumplimiento de los objetivos del club						

III. Preguntas abiertas

21. Podría indicar ¿Qué aspectos de desarrollo del club considera podrían o deben mejorarse?

22. Desde su posición como Padre ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos del club?

Esto ha sido todo, muchas gracias por su colaboración...

Anexo 4. Encuesta a deportistas (niños)

Hola Chicos

A continuación, encontrarán un cuestionario que tiene como propósito recabar su opinión sobre algunos aspectos del funcionamiento del club, los cuales servirán para conocer las características del mismo y poder diseñar un modelo de gestión deportiva que permita mejorar su desempeño.

Tengan presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es conocer su opinión sobre los elementos que se proponen. Además, se realiza de forma anónima, por lo que puede responder con total confianza y de manera sincera.

De ante mano, muchas gracias por su participación y colaboración.

I. Datos Sociodemográficos

Edad: _____

Sexo: F () M ()

Seleccione el Club o Escuela de Futbol ala que pertenece

Escuela de Futbol Infantil “A” ()

Escuela de Futbol Infantil “B” ()

Escuela de Futbol Infantil “C” ()

Tiempo que lleva como deportista en el club:

II. Proceso de gestión deportiva

A continuación, se presentan un conjunto de proposiciones, por favor marque con una X, sobre la carita el nivel de satisfacción, conformidad y/o eficacia que considere pertinente para cada una, tomando en cuenta la siguiente escala



Nº	Descripción	Nivel de satisfacción
1	Organización del club	
2	Formación de los entrenadores	
3	Estrategias de entrenamiento	
4	Manera de comunicarse con los padres	
5	Manera de comunicarse con los deportistas	
6	Metas cumplidas	
7	Formas para solucionar los problemas que se presentan	
8	Formas de evaluar el desempeño de los deportistas	
9	Formas de motivar a los deportistas	
10	Espacios y recursos para el entrenamiento	

III. Preguntas abiertas

11. Podrías por favor indicar ¿Qué aspectos del club consideras podrían o deben

mejorarse?

12. Desde tu posición como deportista ¿cómo puede contribuir a mejorar los procesos del club?

Esto ha sido todo, muchas gracias por su colaboración...

Anexo 5. Instrumento de validación

Con el propósito de llevar a cabo la tesis de maestría titulada MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA UNA ESCUELA DE FUTBOL INFANTIL EN EL BARRIO DE BOEDO (CABA), se desea aplicar cuestionarios Ad Hoc a padres y deportistas, así como, entrevistas a directivos y entrenadores, con el objetivo de recabar información que permita revelar las características de los modelos de gestión deportiva utilizados hasta el momento en tres escuelas de futbol infantil de Boedo (CABA) a fin de diseñar un nuevo modelo de gestión deportiva que permita optimizar su desempeño.

Con el propósito de contar con la debida aprobación de los cuestionarios y guiones de entrevista y optimizar su estructura y constitución, acudo a su profesionalismo y experiencia para que valore las interrogantes que los constituyen a fin de validar el mismo de acuerdo a juicio de expertos.

De antemano muchas gracias por su colaboración para el desarrollo de la tesis.

Seguidamente se presentan los criterios de evaluación, los cuales consisten en relevancia, coherencia y claridad. Cada criterio posee una calificación de 1 a 4, dependiendo de si la pregunta cumple o no con el criterio.

Criterio		Calificación			
		1 No cumple con el criterio	2 Bajo nivel	3 Moderado nivel	4 Alto nivel
Relevancia	La pregunta es importante para el desarrollo de la investigación	Puede ser eliminada	Tiene cierta relevancia	Es relativamente importante	Es muy relevante
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el objetivo de investigación	No tiene coherencia y puede ser eliminada	Tiene poca coherencia puede mejorarse	Es altamente coherente, pero requiere ajustarse	Es completamente coherente y debe incluirse
Claridad	La pregunta se comprende con facilidad	La pregunta no es clara y puede ser eliminada	La pregunta requiere de muchas modificaciones para ser entendible.	La pregunta requiere algunas modificaciones	La pregunta es clara y puede ser incluida.

