

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ESCUELAS DE
FÚTBOL DE BOGOTÁ**

**PRESENTADO POR:
JHON HARRY PEDREROS SERNA**

**ASESOR:
MSC. JACKSON PEREIRA SILVA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTÁ D.C.
MAYO 2016**

Tabla de contenido

1.	TITULO.....	3
2.	DELIMITACION DEL PROBLEMA	4
3.	ANTECEDENTES	5
4.	JUSTIFICACION	7
5.	OBJETIVO GENERAL.....	9
6.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
7.	MARCO TEORICO.....	11
8.	DESARROLLO DEL TRABAJO	15
9.	CONCLUSIONES	27
10.	BIBLIOGRAFIA.....	29

1. *TITULO*

Análisis de la Gestión Administrativa en las Escuelas de Fútbol de Bogotá

2. *DELIMITACION DEL PROBLEMA*

La formación de futbolistas requiere programas de entrenamiento exigentes que permitan al deportista fortalecer sus recursos corporales y adquirir habilidades para alcanzar un nivel competitivo. Sin embargo, las empresas dedicadas a estos programas por lo general son dirigidas por personas con gran conocimiento en su disciplina deportiva pero sin formación administrativa. (RENDON MARTINEZ, 1997)

Con la presente investigación se pretende describir el enfoque de las escuelas de futbol de Bogotá en este sentido y explicar cómo la Gestión Administrativa apoya el proceso de formación deportiva en beneficio de los deportistas y sus familias.

De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿La Gestión Administrativa que caracteriza a las escuelas de fútbol de Bogotá apoya el logro de sus objetivos deportivos?

3. ANTECEDENTES

En el contexto Bogotano está claramente definida la importancia que el deporte tiene como agente para el desarrollo integral de la sociedad donde se pretende formar un individuo sano física y mentalmente, que aproveche de la mejor forma su tiempo libre y se integre con otras personas generando valores morales, cívicos y sociales. Es importante entonces, destacar el papel de las organizaciones deportivas en la búsqueda de este desarrollo integral que contribuye, además, a mejorar las difíciles situaciones de convivencia que a veces se presentan en las diferentes comunidades que conforman la ciudad. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

Y entre los diferentes deportes, el futbol se muestra como el de mayor pasión en todas las clases sociales sin excepción. Entre lo elitista y lo popular, los medios de comunicación han homogenizado una cultura en donde se tiende a un gigantesco club de amigos, una gran familia no jerarquizada. (SEBRELI, 1966)

En Bogotá funcionan alrededor de 260 escuelas de futbol de las cuales 140 avaladas por el IDRD garantizan procesos formativos y deportivos para más de 18.000 niños y niñas residentes en la capital. (SANCHEZ GUTIERREZ, SANCHEZ MARTINEZ, & ZAMBRANO PORRAS, 2014)

Con la conformación del Sistema Nacional del Deporte, en 1995, se crea una estructura general que permite a las organizaciones deportivas nacionales, departamentales y municipales orientar su trabajo bajo unos parámetros legales y en especial acceder a

recursos de los diferentes estamentos que lo conforman. Cada una de estas organizaciones tiene como función esencial la promoción del deporte, la educación física o la recreación; de ahí que la planeación administrativa esté supeditada a la deportiva y en algunos casos los criterios deportivos como planificación, ciclo deportivo, estrategia y competencia se trasladan tal cual a la administración, desconociendo aspectos como gerencia, gestión y, particularmente, el manejo financiero y el marketing. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

La Gestión Administrativa permite separar los criterios deportivos y administrativos en función de mejores resultados para ambos, resaltando la importancia que tiene la utilización de nuevas dinámicas y herramientas. Se evidencia por medio de un trabajo planificado basado en la misión, la visión y los valores, orientando los esfuerzos con estrategias claras, de corto y largo plazo bajo conceptos de eficiencia y eficacia, sin olvidar la medición y verificación de lo planeado por medio de indicadores. Esta Gestión Administrativa no solo contribuye al logro de los objetivos deportivos y administrativos, sino a diferenciarse y posicionarse en beneficio de los diferentes grupos de interés (stakeholders). (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

4. JUSTIFICACION

Algunos psicólogos afirman que el fútbol es una excelente herramienta para alejar a los más jóvenes de las tentaciones de las drogas, la violencia, y el alcohol, debido a que, éstas son las problemáticas que se perciben en el contexto Bogotano, por esta razón se quiere que los niños y jóvenes cuenten con organizaciones de formación estructuradas que además de cumplir este objetivo, les permita adquirir destrezas y habilidades de competencia. (SANCHEZ GUTIERREZ, SANCHEZ MARTINEZ, & ZAMBRANO PORRAS, 2014)

A través de la historia, el desarrollo social ha permitido la aparición de organizaciones cada vez más complejas que exigen una mayor especialización de trabajo, modernización y sistematización productiva. Toda empresa debe ser rentable al cumplir sus objetivos o debe desaparecer. El futbol no es ajeno y obliga al jugador a hacerse más profesional de su arte u oficio, es decir, talento humano competitivo para responder en la función que se le asigne. (RODRIGUEZ, 2007)

Analizar la Gestión Administrativa de las organizaciones que forman futbolistas, permite la aplicación de procesos más efectivos, potencializar sus fortalezas y superar sus debilidades para generar y mantener una ventaja competitiva basada en un posicionamiento y diferenciación en el mercado deportivo. Se constituye en una herramienta para que los líderes de estas organizaciones analicen constantemente los

ámbitos internos y externos, reflexionen sobre ellos y actúen rápidamente. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

En esa tarea comparativa que realiza el consumidor (deportista y su familia) al momento de valorar una organización u otra, se pretende otorgar atributos al proceso de formación deportiva desde el punto de vista administrativo y estratégico para ubicarse positivamente en su mente. (GOMEZ, 2005)

Una opción es diseñar un cuadro de mando integral el cual se constituye como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (BARAYBAR, 2010)

Además, se busca incidir en otras organizaciones deportivas del país generando estructuras dinámicas y rentables, que les permita superar sus problemas financieros, de patrocinio y en especial los administrativos y de gestión. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

5. *OBJETIVO GENERAL*

Analizar la Gestión Administrativa de las escuelas de fútbol en Bogotá y su aporte en el logro de sus objetivos deportivos.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la Gestión Administrativa de las escuelas de futbol de Bogotá
- Diseñar un cuadro de mando integral para las escuelas de futbol de Bogotá que apoye el logro de sus objetivos deportivos

7. MARCO TEORICO

El Proceso Administrativo:

Es un conjunto de actividades relacionadas que interactúan simultánea o sucesivamente para generar resultados favorables en la gestión de las empresas. Estas actividades llamadas también funciones administrativas son las de Planificación (qué hacer), Organización (cómo hacer), Dirección (cómo se está haciendo) y Control (cómo se hizo). Las dos primeras como fase mecánica y los dos últimas como fase dinámica.

La primera función del proceso administrativo es la planeación, la cual consiste en definir los objetivos deseados para luego establecer los recursos y las actividades necesarias para alcanzarlos. Se trata de aprovechar los aspectos positivos de sus ambientes interno y externo y de la misma forma reducir los aspectos negativos. Constituye una toma de decisiones ya que se debe elegir un camino entre varias alternativas.

La segunda función del proceso administrativo es la organización, mediante la cual todos los recursos disponibles son estructurados para apoyar los objetivos propuestos. Dicha estructura debe estar acompañada de unos parámetros que definen las relaciones entre las partes y la forma de llevarlas a cabo.

La Función de Dirección – Ejecución es una tarea orientadora, de motivación y coordinación mediante la cual el líder hace que los miembros de la organización

contribuyan a alcanzar los objetivos a través de las funciones asignadas manteniendo siempre los principios de eficiencia y eficacia.

El control es la cuarta función del proceso administrativo y consiste en medir el desempeño en relación con las metas, detectar las desviaciones y plantear las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes a través de diferentes herramientas e indicadores. (VILLEGAS, 2006)

Organización deportiva

Los inicios de la organización deportiva se dan con los cambios radicales sucedidos con la industrialización en Europa y Estados Unidos tales como la racionalización, la estandarización y la precisión de las mediciones, orientándola hacia la consecución de una eficacia que pudiera demostrarse estadísticamente, como sucedía con la manufactura y el comercio. Así mismo, la tendencia hacia la codificación y racionalización de las leyes y del gobierno tenía su reflejo en reglamentos deportivos cada vez más elaborados y aplicados estrictamente por medio de árbitros o jueces.

Se vislumbran unos objetivos basados exclusivamente en la competencia y sus resultados, diferentes a los objetivos que inicialmente se concibieron como la cooperación y unión de los participantes, tal como lo pretendía el barón de Coubertin con los Juegos Olímpicos en el siglo XIX al impulsar un evento multideportivo e internacional; a través de estos primeros Juegos Olímpicos, realizados en Atenas en 1896, se marcó el inicio del deporte

como gestor de paz y unión entre los hombres, buscando mayor participación y prácticas diferentes a las que se hicieron en la antigüedad y más que resultados incentivar un buen desempeño.

Sus primeras manifestaciones se dan con la conformación de los denominados CLUBES, es decir, instituciones que se constituyeron originalmente como una expresión del derecho de los caballeros a reunirse libremente, interesados en la actividad deportiva, como espectadores o como participantes. Allí se gestó la organización de competiciones y la unificación de los reglamentos, también la creación de organismos y comités de supervisión encargados de verificar el cumplimiento de las reglas y de proporcionar árbitros o jueces cuando era necesario.

En Colombia, en el siglo XX, se presentaron las primeras manifestaciones de organización deportiva, reglamentadas en la llamada Ley Marco del Deporte en los años ochenta (Decreto 3115 de 1984) y luego se consolidan con la Ley del Deporte (181 de 1995). En esta ley aparece una nueva estructura para el deporte que orienta y define el ámbito de las organizaciones del sector con la creación del Sistema Nacional del Deporte. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

Sistema Nacional del Deporte

La Ley 181 de 1995, Ley del Deporte en Colombia, desarrolla el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia creando el Sistema Nacional del Deporte como estructura funcional para articular, orientar, descentralizar e implementar políticas

públicas del deporte, la recreación y la actividad física. Este sistema estructura el deporte desde el ámbito nacional, departamental y municipal, definiendo organismos del sector público, privado y consultivo.

Esta articulación busca brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre para el desarrollo integral del individuo y creación de una cultura deportiva en Colombia. Así mismo, la articulación entre los diferentes actores del sistema busca la consolidación y puesta en marcha de políticas públicas que beneficien a cada uno de ellos y por ende a las personas vinculadas a este. (RENDON MARTINEZ & BALLESTEROS DIAZ, 2013)

El Fútbol

Es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de once jugadores cada uno y un cuerpo arbitral que se ocupa de que las normas se cumplan correctamente. El terreno de juego es rectangular de césped natural o artificial, con una portería o arco a cada lado del campo. Consiste en desplazar un balón a través del campo con cualquier parte del cuerpo que no sean los brazos o las manos (especialmente los pies), para introducirlo dentro de la portería o arco contrario (marcar un gol) teniendo en cuenta la resistencia que bajo los mismos parámetros efectúa el adversario. El equipo que logre más goles al cabo del partido cuya duración es de 90 minutos, es el que resulta ganador del encuentro. (GARCIA, 1998)

8. DESARROLLO DEL TRABAJO

Las Escuelas de Fútbol en Bogotá

Las Escuelas de Formación Deportiva se definen como estructuras pedagógicas de carácter particular y/o institucional, que incluyen programas educativos extraescolares implementados como estrategia para la enseñanza del deporte en la población inscrita en ellas, principalmente el niño, la niña y el joven, buscando su desarrollo motriz, cognitivo, psicológico y social, mediante procesos metodológicos que les permitan su incorporación a la práctica del deporte de manera progresiva. (<http://www.bogota.gov.co/>, 2015)

En promedio, en Bogotá las escuelas tienen un costo en la matrícula de \$200.000, sin embargo, los montos varían según el estrato socioeconómico. Los niños toman en promedio 4 horas de clase especialmente los fines de semana y sus padres o acudientes deben pagar una mensualidad que oscila entre los \$30.000 y \$170.000. Al ingresar, con el pago de la matrícula, los niños son acreditados como alumnos y reciben su uniforme de entrenamiento. Las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo de formación son aportadas por la misma escuela.

Rectores, administrativos y directivos señalan que en promedio, en sus escuelas tienen de a 100 a 200 niños inscritos entre los 6 y 13 años de edad. Estos chicos inician su formación como futbolistas y al cumplir el límite de edad (12 o 13 años) las escuelas determinan, en pruebas clasificatorias si los ascienden al club para continuar su formación juvenil.

La gran mayoría de los niños que participan de la formación futbolística, distribuyen su tiempo entre sus estudios académicos y el deporte, no obstante, muchos alumnos que son promovidos a los clubes o que tienen la posibilidad de ascender en su carrera deportiva, abandonan el colegio o no consideran ingresar a la universidad. Al respecto se critica que ni la Federación Colombiana de Fútbol, ni la DIMAYOR ni la DIFÚTBOL, les exigen a sus jugadores un nivel educativo, por lo que Europa nos lleva demasiada ventaja en este aspecto.

Una vez los jóvenes futbolistas logran demostrar sus fortalezas en la escuela, son promovidos y en su mayoría becados a los clubes. Allí, aumentan el rigor y la exigencia de los entrenamientos que usualmente se realizan cuatro días a la semana y compiten los fines de semana. Un jugador en club tiene una alta competencia porque de allí, cuando cumplen los 17 años, pueden dar el salto a los equipos de la categoría A o B, según las alianzas que la escuela o el club tengan en ese momento. Como señalan los directivos y entrenadores, lo que importa en este momento de la carrera de los jóvenes es exponer su talento.

La mayoría de jóvenes que ingresan a los clubes alcanzan el mérito por su destreza, ganas e interés por el deporte. Sin embargo, al ser becados en su mayoría, los clubes deben buscar financiamiento y recursos externos para desarrollar a las futuras estrellas del deporte. Dependiendo del club, en oportunidades el joven puede ayudar con el pago de

media mensualidad o consiguiendo sus recursos. (Escuelas de fútbol en su mejor momento, 2014)

La dificultad de los jugadores bogotanos para llegar al fútbol profesional

En los 20 equipos de la primera categoría del fútbol colombiano, solo 9 jugadores de la capital son titulares habituales. Además, son pocos los jugadores bogotanos que se han distinguido durante la historia del fútbol Colombiano y aquellos que son recordados no se pueden comparar con el peso mundial e histórico de jugadores como Carlos “El Pibe” Valderrama, Faustino Asprilla, Falcao García o James Rodríguez.

Bogotá es una ciudad que cuenta con una muy buena infraestructura para practicar este deporte. En cada barrio se pueden encontrar canchas de fútbol, microfútbol y sintéticas utilizadas constantemente sumado a una buena cantidad de escuelas de formación. Pareciera que Bogotá es un lugar propicio para el desarrollo de grandes jugadores, no obstante, hay factores que contradicen este concepto

El primero es la influencia familiar y las comodidades de vivir en Bogotá. La familia Bogotana es una de las principales causantes que muchos jóvenes desistan de continuar una carrera deportiva ya que no se está de acuerdo con que el fútbol sea su principal proyecto de vida. Ellos creen que la continuación de estudios profesionales o el ingreso inmediato al mercado laboral son las formas más viables para que sus hijos puedan tener una mejor condición de vida y un futuro más prometedor. Además, la posibilidad de tener

a su familia cerca y un techo dónde vivir hace que los jugadores bogotanos no se entreguen al máximo, como sí lo hacen jugadores de otras regiones.

Otro factor radica en el interés puramente económico de las escuelas de formación pues no se evidencia un compromiso para una verdadera formación integral del joven que le permita tener elementos para poder jugar a nivel profesional y tener continuidad.

El tercer factor es el regionalismo. A Bogotá llegan jugadores de todos lados y se les abre las puertas y en contraste a los jugadores bogotanos no los tratan tan bien en otros lados. (SANABRIA & DELGADO, 2010)

La Gestión Administrativa en las Escuelas de Fútbol de Bogotá

Las organizaciones deportivas, en el contexto del deporte asociado colombiano y en el marco de la ley 181 de 1995 y sus decretos reglamentarios se establecen en diferentes niveles según Tabla 1.

Estas organizaciones, en general, se han caracterizado, a partir de estudios de largo plazo y según el documento de Trabajo del CONPES, por el carácter altruista de los dirigentes deportivos, el “amateurismo” que acompaña a algunos, las aportaciones voluntarias de sus actores (técnicos, representantes, padres) lo cual sugiere una reingeniería en su actividad. (Sierra, 2009)

Tabla 1.



Fuente: www.google.com

De igual forma se destaca el nuevo papel del deporte sobre la economía, no solo como espectáculo y la competición a más alto nivel, sugiriendo una adecuación de las instituciones deportivas, acorde a los nuevos tiempos.

Varios estudios ponen en evidencia problemas de gestión que redundan en el bajo desarrollo del sector, desde el nivel municipal hasta el nacional, bajo el fenómeno de la globalización que se ha entronizado en la mayoría de ámbitos de tal manera que el desarrollo tecnológico, la búsqueda permanente de la calidad y productividad, de

permanecer vigentes y competitivos, genera un cambio constante, que ha llevado a las organizaciones a reconocer que la mayor diferencia y ventaja competitiva que poseen esta en las personas que laboran en ellas, que son quienes finalmente producen y fortalecen su futuro e innovación.

La mayoría de las organizaciones deportivas bogotanas han basado su gestión en lo económico, dejando muy al margen la gestión de su talento humano como eje de su desarrollo organizacional. Su estructura administrativa está apoyada en un comité ejecutivo, generalmente altruista y voluntarioso, sin tiempo para administrar o gerenciar; unos comités (técnico, disciplinario, etc.) que en muy pocos entes deportivos operan adecuadamente, un cuerpo técnico y un grupo de deportistas deseosos de triunfar pero sin las condiciones requeridas para llegar. Bajo este panorama, entendiendo que la forma como las personas se comportan para apoyar los objetivos depende de las políticas y directrices de sus líderes no es mucho lo que se puede esperar a menos que se lleve a cabo una reingeniería.

Montar una organización deportiva y hacerla rentable es el sueño no cumplido de muchos emprendedores principalmente por una mala dirección que se excusa en factores como el clima económico, la competencia, el mercado, sin reconocer que tal vez la gestión o la experiencia al interior no generan los procesos adecuados para integrar su capital humano a los propósitos trazados. (Sierra, 2009)

Las equivocaciones más frecuentes se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

FACTOR	ALCANCE
Escasa Experiencia	De la cultura, hábitos del mercado y del negocio
Incapacidad para generar recursos	Escasa creatividad para reconocer nuevas oportunidades comerciales y de negocio, limitándose solo a inscripciones o abonados, desaprovechando otras vías de generación de recursos
No tener claro en que negocio se está	No reconocen la amplitud y extensión del negocio, limitándose solo a vender y no a satisfacer necesidades
Ser soberbio y miope	No reconocen las limitaciones personales y ver las cosas de forma tergiversada y no acorde a la realidad
Escasa formación en gestión deportiva	No reconocen las estrategias de gestión necesarias para administrar una actividad con características tan especiales como la emoción, imprevisibilidad, socialización y segmentación transversal
Escasa formación en marketing del servicio	No se reconocen los intereses y necesidades de sus mercados objetivo lo cual redundo en un deficiente servicio
Escasa planificación	Se desconocen los objetivos, estrategias comerciales y financieras
Rechazo al cambio o revitalización	No reconocen el cambio en el mercado
Adaptación tecnológica	No adoptan nuevas tecnologías a la administración para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

Parte de la reingeniería que se requiere está en adoptar la estrategia de la gestión humana, como la utilización deliberada de las personas para tener y mantener una ventaja auto sostenida en su contexto, comprendiendo que, no obstante el carácter altruista de quienes integran estas organizaciones en el nivel directivo, dependen de las personas que están en los otros niveles para operar y alcanzar el éxito, ya que son ellos quienes hacen el trabajo operativo y funcional, haciendo necesario reconocer que unos y otros buscan alcanzar el éxito personal, lo que dificulta establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Por lo tanto, si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales, en un juego gana – gana que requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos. (Sierra, 2009)

Propuesta de Gestión

Tan importante como formular una excelente estrategia, es la capacidad para medirla y verificar sus resultados.

Se pretende diseñar una herramienta de gestión que permita traducir la estrategia de las escuelas objeto de estudio en objetivos medibles, que orienten las acciones empresariales y el comportamiento de las personas para que se hable el mismo idioma.

Se trata de traducir la estrategia en términos operativos para alinear la organización, permitir que el trabajo diario represente un aporte continuo a esta estrategia y establecer procesos de cambio a través de líderes efectivos.

Se desarrolla a partir de cuatro perspectivas como son la financiera, del cliente, de los procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo.

Desde el punto de vista financiero las escuelas de futbol en Bogotá pueden mejorar su desempeño a través del crecimiento de sus ingresos y mejorando su productividad. Dada la infraestructura necesaria y las características de la formación deportiva que se requiere, no se recomienda hacerlo a través de una inscripción masiva de estudiantes (mayor venta) que redunde en una actividad poco personalizada. Se propone hacerlo a través de la diversificación con servicios complementarios a la actividad propia de entrenamiento (parqueaderos, cafeterías, entretenimiento) o con convenios a través de proveedores para

obtener productos relacionados con un porcentaje de ganancia (implementos deportivos, eventos deportivos). Con respecto a la productividad se propone un manejo adecuado de los costos directos representados en el valor por arrendamiento o mantenimiento de las instalaciones deportivas, material de entrenamiento y salarios de los colaboradores. En este último aspecto un manejo adecuado nunca debe significar una reducción o ahorro, al contrario, se recomienda manejar una escala fija por encima del promedio del mercado apoyada con salarios variables según los resultados deportivos y la ubicación en la jerarquía, sumado a beneficios adicionales que motiven el buen desempeño y la permanencia del colaborador en la empresa.

Desde el punto de vista del cliente, representados en este caso por los estudiantes quienes viven la experiencia de formación y sus padres o acudientes quienes son los que tienen el poder adquisitivo y por lo tanto la decisión de compra, claro está, influenciada por los primeros; se pretende satisfacerlos, retenerlos, adquirir nuevos hasta que la capacidad lo permita y generarles rentabilidad. En este sentido se debe hacer un esfuerzo en los momentos de verdad o interacción con cliente los cuales se dan en las etapas descritas en la tabla 3.

Tabla 3.

MOMENTOS DE VERDAD CON EL CLIENTE	
Búsqueda de la información	Disponibilidad y calidad de la información (sitios web, acceso telefónico, actividades de promoción, experiencias de otros clientes)
Proceso de inscripción	Diferentes medios de pago, agilidad en la atención, disponibilidad de implementos de entrenamiento, flexibilidad en los procesos, respeto en el trámite
Sesiones de entrenamiento	Puntualidad, infraestructura adecuada, servicios complementarios, accesibilidad a las familias (instalaciones, profesores), ambiente de respeto entre profesores y alumnos
Avance progresivo en la formación	Procesos estructurados y coherentes que se reflejen en la adquisición de habilidades de manera progresiva y evidente
Medios de pago	Diferentes alternativas y plazos acordes con las necesidades del cliente y evitando o reduciendo los tiempos de espera
Competencias deportivas	Logística, ambientes de respeto tanto en la victoria como en la derrota, Un buen desempeño deportivo, Estilo de liderazgo del entrenador, Oportunidad para todos los jugadores, Manejo de las emociones en los jugadores
Eventos de integración	Infraestructura, innovación en las actividades, ambiente de respeto.

Fuente: Elaboración propia

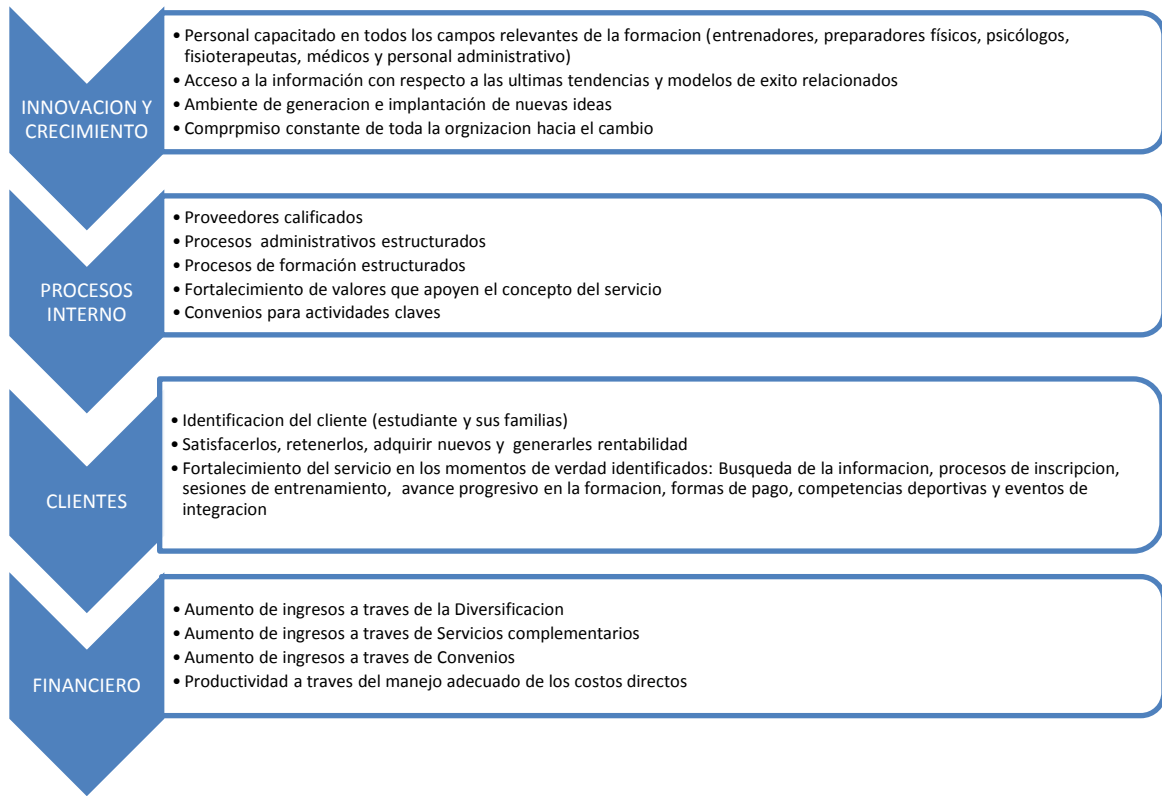
Relacionados con estos momentos de verdad que indican qué se debe hacer dentro de la organización, viene la perspectiva de los procesos que determinan cómo se deben llevar a cabo esas actividades siempre con la premisa de generar valor y reducir costos para apoyar las dos primeras perspectivas además de innovar constantemente para diferenciarse y mantenerse en mercado.. En esta parte se debe contar con proveedores calificados que faciliten productos de calidad (páginas web, implementos de entrenamiento), procesos administrativos y de formación estructurados, fortalecimiento

de valores acordes al concepto de servicio y convenios para actividades claves (bancos, campos de entrenamiento, torneos, clubes de nivel profesional).

Por último, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo debe estar soportada por personas con capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo la estrategia, acceso y disponibilidad a la información y el compromiso constante de toda la organización hacia el cambio. De esta forma las escuelas deben llevar a cabo procesos de selección en los cuales se aseguren que sus entrenadores, preparadores físicos, psicólogos, fisioterapeutas, médicos y personal administrativo sean profesionales en su campo y siempre estén dispuestos a brindar en excelente servicio a todas las partes involucradas. Se debe crear un ambiente en el cual todos los colaboradores generen nuevas ideas y se facilite su implementación en caso de considerarse apropiadas y alineadas con la estrategia. De igual forma, se deben llevar a cabo capacitaciones constantes a todo nivel para que tanto a nivel deportivo como administrativo, las prácticas sean coherentes a las últimas tendencias y bajo modelos de éxito.

Es importante tener en cuenta que los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Los resultados financieros solo se consiguen si los clientes objetivo están satisfechos, los clientes esperan una propuesta de valor a través de los procesos internos que optimicen los recursos, y esto último solo se logra con personal capacitado, acceso a información para adaptarse a las últimas tendencias de éxito y procesos de cambio constantes para alcanzar la estrategia.

Anexo 1. Cuadro de Mando Integral



9. CONCLUSIONES

- Las empresas dedicadas a la formación deportiva por lo general son dirigidas por personas con gran conocimiento en su disciplina pero sin formación administrativa
- A través del deporte se pretende formar un individuo sano física y mentalmente, que aproveche de la mejor forma su tiempo libre y se integre con otras personas generando valores morales, cívicos y sociales.
- La Gestión Administrativa permite separar los criterios deportivos y administrativos en función de mejores resultados para ambos, resaltando la importancia que tiene la utilización de nuevas dinámicas y herramientas.
- El fútbol es una excelente herramienta para alejar a los más jóvenes de las problemáticas que se perciben en el contexto Bogotano, por esta razón se quiere que los niños y jóvenes cuenten con organizaciones de formación estructuradas que además de cumplir este objetivo, les permita adquirir destrezas y habilidades de competencia.
- Analizar la Gestión Administrativa de las organizaciones que forman futbolistas, permite la aplicación de procesos más efectivos, potencializar sus fortalezas y superar sus debilidades para generar y mantener una ventaja competitiva basada en un posicionamiento y diferenciación en el mercado deportivo.

- Bogotá es una ciudad que cuenta con una muy buena infraestructura para practicar este deporte, pareciera un lugar propicio para el desarrollo de grandes jugadores, no obstante, hay factores que contradicen este concepto.
- Se destaca el nuevo papel del deporte sobre la economía, no solo como espectáculo y la competición a más alto nivel, sugiriendo una adecuación de las instituciones deportivas, acorde a los nuevos tiempos.
- Las organizaciones reconocen que la mayor diferencia y ventaja competitiva que poseen esta en las personas que laboran en ellas, que son quienes finalmente producen y fortalecen su futuro e innovación.
- Montar una organización deportiva y hacerla rentable es el sueño no cumplido de muchos emprendedores principalmente por una mala dirección cuya gestión o inexperiencia no generan los procesos adecuados para integrar su capital humano a los propósitos trazados.
- Traducir la estrategia en términos operativos para alinear la organización, permitir que el trabajo diario represente un aporte continuo a esta estrategia y establece procesos de cambio a través de líderes efectivos.

10. BIBLIOGRAFIA

Escuelas de fútbol en su mejor momento. (21 de 07 de 2014). Recuperado el 25 de 05 de 2016, de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/aumentan-inscripciones-escuelas-futbol-participacion-seleccion-colombia/198761>

<http://www.bogota.gov.co/>. (03 de 09 de 2015). Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www.bogota.gov.co/agenda-cultural-bogota/recreacion-y-deporte/Inician-inscripciones-las-escuelas-deportivas-del-IDRD-y-la-Federacion-Colombiana-de-Futbol>

BARAYBAR, F. A. (2010). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: ESIC.

DEPORTE, I. D. (2016). *IDRD*. Recuperado el 18 de 05 de 2016, de <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/?q=node/1520>

DEPORTE, M. E. (1992). *CARTA EUROPEA DEL DEPORTE*. RODAS.

GARCIA, I. (1998). *EL FUTBOL*. MADRID: Acento Editorial.

GOMEZ, F. S. (2005). *GESTION, DIRECCION Y ESTRATEGIA DE PRODUCTO*. MADRID: ESIC.

RENDON MARTINEZ, M. L. (1997). Relación entre la estructura administrativa y el alto rendimiento deportivo en las ligas de Antioquia.

RENDON MARTINEZ, M. L., & BALLESTEROS DIAZ, B. (2013). Análisis de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol. *VIREF*.

RODRIGUEZ, J. E. (2007). *FUTBOL: ADMINISTRACION, VIOLENCIA Y PODER*. CUCUTA: ARTE GRAFICO J RAMIREZ.

SANABRIA, A., & DELGADO, O. (2010). *PLAZA CAPITAL*. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/DEPORTE/La-dificultad-de-los-jugadores-bogotanos-para-lleg/>

SANCHEZ GUTIERREZ, E. Y., SANCHEZ MARTINEZ, N. Y., & ZAMBRANO PORRAS, O. F. (2014). *EL IMPACTO DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA ATLÉTICO GARCÉS COMO MEDIO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE*.

SANCHEZ GUTIERREZ, E. Y., SANCHEZ MARTINEZ, N. Y., & ZAMBRANO PORRAS, O. F. (2014). *EL IMPACTO DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA ATLÉTICO GARCÉS COMO MEDIO PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE*. BOGOTA.

SEBRELI, J. J. (1966). *LA ERA DEL FUTBOL*. BUENOS AIRES: DEBOLSILLO.

Sierra, R. A. (2009). *GLOBALIZACION DEPORTE Y DESARROLLO LOCAL*. MEDELLIN: FONAMBULOS EDITORES.

VILLEGAS, S. A. (07 de 09 de 2006). <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>