



TESIS

Presentada para acceder al título de grado de la carrera de

LICENCIATURA EN ACTIVIDAD FÍSICA

“Análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina”

Autor

Versalli, Rodrigo Daniel – DNI 34646574

Director/a:

Lic. Giri, Jorge

**Lugar:
Rosario**

**Fecha de presentación
2023**

Firma autor/es

Resumen

En la investigación se aborda la temática relacionada con el análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina. El estudio se realizó mediante una investigación no experimental dentro del paradigma cualitativo, con un diseño de estudio de tipo fenomenológico y la selección muestral no probabilístico por conveniencia de cinco entrenadores de igual número de clubes, considerando como instrumentos de recolección de datos a la observación y la entrevista. El objetivo de la investigación se centró en analizar la estructura organizacional con los que cuentan los clubes de competición de la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas teniendo en cuenta los actores inmersos en el contexto. En los resultados se evidencia el gran número poblacional de niños practicantes de fútbol en la ciudad de Concordia, la gran densidad de jugadores asignados por entrenador en los clubes, la ausencia de formación profesional en los entrenadores para la enseñanza del fútbol en categorías formativas, la inaccesibilidad a mayor cantidad de implementos deportivos en los clubes, inconvenientes estructurales en las sedes de entrenamiento y la aspiración de los entrenadores por formarse y certificarse como entrenadores de fútbol base en categorías formativas. Se concluye que los entrenadores necesitan herramientas profesionales vinculadas con capacitaciones en la enseñanza de fútbol formativo para desarrollar mejores procesos deportivos en el fútbol base, además de evidenciarse la necesidad de una re-estructuración en las categorías formativas por parte de los directivos de cada club a través de la gestión deportiva.

Palabras clave: Estructura organizativa, fútbol base, entrenador, enseñanza, aprendizaje, fútbol

Índice

I.Introducción	6
II.Objetivos	6
I.Objetivo General	6
II.Objetivos Específicos	6
III.Marco Teórico	6
I.Marco Conceptual	7
II.Marco Legal	11
III.Revisión de Antecedentes	11
IV.Marco Problema	12
IV.Justificación	14
V.Material y Métodos	14
I.I.Estructura organizacional del club	22
I.II.Formación profesional del entrenador	23
VII.Discusión	23
VIII.Conclusiones	27
IX.Referencias	33
X.Anexos	36

Índice de tablas

<u>I.Introducción</u>	<u>6</u>
<u>II.Objetivos</u>	<u>6</u>
<u>I.Objetivo General</u>	<u>6</u>
<u>II.Objetivos Específicos</u>	<u>6</u>
<u>III.Marco Teórico</u>	<u>6</u>
<u>I.Marco Conceptual</u>	<u>7</u>
<u>II.Marco Legal</u>	<u>11</u>
<u>III.Revisión de Antecedentes</u>	<u>11</u>
<u>IV.Marco Problema</u>	<u>12</u>
<u>IV.Justificación</u>	<u>14</u>
<u>V.Material y Métodos</u>	<u>14</u>
<u>I.I.Estructura organizacional del club</u>	<u>22</u>
<u>I.II.Formación profesional del entrenador</u>	<u>23</u>
<u>VII.Discusión</u>	<u>23</u>
<u>VIII.Conclusiones</u>	<u>27</u>
<u>IX.Referencias</u>	<u>33</u>
<u>X.Anexos</u>	<u>36</u>

--

Índice de figuras

<u>I.Introducción</u>	<u>6</u>
<u>II.Objetivos</u>	<u>6</u>
<u>I.Objetivo General</u>	<u>6</u>
<u>II.Objetivos Específicos</u>	<u>6</u>
<u>III.Marco Teórico</u>	<u>6</u>
<u>I.Marco Conceptual</u>	<u>7</u>
<u>II.Marco Legal</u>	<u>11</u>
<u>III.Revisión de Antecedentes</u>	<u>11</u>
<u>IV.Marco Problema</u>	<u>12</u>
<u>IV.Justificación</u>	<u>14</u>
<u>V.Material y Métodos</u>	<u>14</u>
<u>I.I.Estructura organizacional del club</u>	<u>22</u>
<u>I.II.Formación profesional del entrenador</u>	<u>23</u>
<u>VII.Discusión</u>	<u>23</u>
<u>VIII.Conclusiones</u>	<u>27</u>
<u>IX.Referencias</u>	<u>33</u>
<u>X.Anexos</u>	<u>36</u>

I. Introducción

En las dinámicas contemporáneas de desarrollo deportivo y preparación deportiva en el fútbol, se ha hecho hincapié en la importancia de fomentar la iniciación deportiva en edades tempranas con los elementos pertinentes para ello, contemplando los aspectos metodológicos, pedagógicos y deportivos idóneos, en pro de una mayor y mejor calidad de formación con niños desde los cinco, seis y siete años (1). Por lo anterior, la temática central que aborda la presente tesina de grado se enfoca en el análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina.

El interés por abordar dicha temática, se fundamenta en la percepción de una problemática evidenciada en el contexto, relacionada con la ausencia de procesos formativos adecuados en el fútbol base de iniciación (categorías de los 5, 6 y 7 años), ya que de 22 clubes de fútbol que están vinculados a la Liga Concordiense de Fútbol, solamente cinco de ellos cuentan con categorías de iniciación, sumado a que en algunos equipos, las personas que están encargadas de orientar los procesos formativos de las categorías de iniciación y fútbol pre infantil son los padres de algunos jugadores y personas externas a los clubes, lo cual hace que los entrenamientos y los procesos de formación deportivos no estén dentro de un marco adecuado de calidad y por ende, que no haya garantías respecto a que las personas (padres y personas externas) cuenten con las herramientas propicias para direccionar la formación de los niños en el fútbol base; entendiendo que en el fútbol base cada actor o agente inmerso en el contexto (como los árbitros, entrenadores, padres, jugadores, familia, amigos, coordinadores, entre otros) debe tener un rol específico y contribuir, desde su asignación, al mejoramiento de la formación deportiva de los niños (2).

Ante la situación que se presenta en el contexto, es imprescindible desarrollar una investigación indague acerca de la problemática existente, de la estructura organizacional con la que disponen en los clubes y cómo se gestionan los procesos de enseñanza-aprendizaje, para que a partir de ello, sea factible precisar un estado actual de los aspectos anteriormente mencionados, pensando en conocer cómo es la formación

deportiva en el fútbol base dentro del contexto, refiriendo la importancia de la iniciación deportiva desde edades tempranas y brindando a los clubes los instrumentos de conocimiento acerca de la estructura organizacional de cada club participante y de la gestión de los procesos formativos de las personas que están a cargo de las categorías de iniciación y pre infantiles, de forma que sea viable brindar información de valor a los clubes de fútbol asociados a la Liga Concordiense de Fútbol, toda vez que la investigación en curso supone un aporte positivo para ello.

La importancia en torno a proponer una investigación frente a la problemática identificada, refiere –acorde a lo establecido por Sánchez (3) y LA 84 Foundation (4)– a que la formación del fútbol base en edades sensibles a la iniciación motriz y adecuación corporal para dar comienzo a la práctica y aprendizaje del fútbol, debe estar debidamente planificada, en cuanto a las características físicas, fisiológicas, cognitivas, psicológicas, volitivas y metodológicas que los niños desde los 5 años en adelante requieren, además de que la formación en el fútbol base debe ser liderada por personas o formadores deportivos que cuenten con la adecuada formación y preparación disciplinar, académica y vocacional para ello.

Teniendo en consideración lo anterior, en el presente trabajo se enmarcan los conceptos relacionados con el fútbol base, el fútbol iniciación, el fútbol pre infantil, el entrenador, los jugadores, los procesos formativos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol base, las divisiones de fútbol formativas, la Liga Concordiense de Fútbol y la estructura organizacional. Las relaciones que se entretajan entre los anteriores conceptos tienen cercanía a que se pretende realizar una aproximación contextual con los equipos de fútbol de la Liga Concordiense de Fútbol, haciendo énfasis en aquellos que tengan categorías de fútbol iniciación y fútbol pre infantil para que a partir de ello, se recopile información concerniente a cómo se desarrollan sus procesos formativos de enseñanza-aprendizaje, realizando fases de recolección de datos para brindar a los clubes la información adecuada y necesaria acerca de la estructura organizacional existentes en el medio deportivo y en el contexto de la ciudad de Concordia, enfatizando en las categorías de fútbol base de los equipos pertenecientes a la Liga Concordiense de Fútbol.

II. Objetivos

I. Objetivo General

Analizar la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina; teniendo en cuenta los actores inmersos en el contexto

II. Objetivos Específicos

- Describir la estructura organizacional de de los clubes de la liga concordiense de futbol.
- Detallar nivel formativo y capacitaciones específicas que llevan a cabo los entrenadores de los clubes de la liga concordiense de futbol

III. Marco Teórico

En el presente apartado se plasman los conceptos teóricos que rondan la investigación con un mayor nivel de profundidad y correlación entre sí mismos, además, se determinan los aspectos legales que sostienen la propuesta, pasando luego por la revisión del estado del arte o antecedentes de estudios previos relacionados con los tópicos abordados en la presente investigación, finalizando con la presentación de la problemática de forma detallada.

I. Marco Conceptual

El primer concepto a abordar, refiere al fútbol base, el cual se comprende como un proceso formativo que se compone de diferentes etapas, objetivos de aprendizaje y categorías, cuyo objetivo principal radica en lograr que el niño o joven futbolista, aprenda, domine y aplique los conceptos y fundamentos básicos del fútbol adecuados para su nivel de desarrollo, maduración y crecimiento a nivel biológico y psicológico (5). Las categorías que componen el fútbol base y sus respectivas edades refieren a:

Tabla 1. Categorías – divisiones formativas en el fútbol base

Categoría	Edad
Iniciación temprana	5 a 7 años
Iniciación	8 a 9 años
Pre Infantil	10 a 11 años
Infantil	12 a 13 años
Pre Juvenil	14 a 15 años

Juvenil	16 a 18 años
---------	--------------

Nota: Elaboración propia basado en (5) (6).

Dentro del fútbol base se halla la categoría de fútbol iniciación (entendiendo que se aborda tanto la iniciación temprana desde los cinco años, hasta la iniciación estándar que va hasta los nueve años). En la categoría de fútbol iniciación, acorde a lo expuesto por Expósito-Bautista (6), se destacan importantes cambios en el área motriz y física del niño, como el crecimiento acelerado de sus extremidades, la pérdida de grasa en las articulaciones y el crecimiento en estatura, lo cual incide en que tengan mayor noción del ritmo y del espacio, aunque todavía no se desarrolla una coordinación corporal avanzada, sino que se establecen los principios motrices de las habilidades básicas; por su parte, en el área cognitiva y psicológica, los niños tienden a incrementar su capacidad de entendimiento aunque cabe destacar que tienen una transición de un egocentrismo y sincretismo acentuados, hacia el pensamiento descentrado y analítico, por ello, el principal objetivo en esta etapa refiere a que los niños desarrollen un gusto por el juego del fútbol y que aprendan a través del juego mismo la lógica del fútbol.

Otra categoría sobre la cual se hace énfasis en esta investigación y que se concibe dentro del concepto de fútbol base, refiere al fútbol pre infantil, en el cual se halla que el desarrollo biológico, el crecimiento y maduración orgánica han tenido progresos en relación con el fútbol de iniciación, encontrando que el niño ahora tiene una coordinación más definida tanto a nivel global como segmentario, mostrando destrezas cada vez más pulidas, un cuerpo más simétrico en cuanto a longitudes y proporciones, permitiéndole llevar a cabo acciones motrices más complejas y expresar manifestaciones motrices más cercanas a las capacidades condicionales y coordinativas, como la fuerza y la velocidad; en tanto, en el nivel cognitivo, los niños adquieren un sentido de pensamiento descentralizado más ahondado, son capacidades de tener un pensamiento abstracto, analítico y deductivo, determinando que en esta etapa, el objetivo en el fútbol base radica en que los jugadores puedan desarrollar una comprensión del juego mediante la práctica y los juegos situacionales (6) .

El siguiente concepto tiene que ver con un agente que está inmerso en el medio deportivo y que tiene un fuerte peso de influencia en el fútbol base, concerniente al entrenador o formador. El entrenador, es el guía y líder de la formación deportiva en edades tempranas del fútbol base, encargado de orientar y dirigir a los niños que estén a

su disposición a través de la conjunción de la actitud de servicio, conocimientos teóricos y habilidades pedagógicas excepcionales (7).

En las categorías de fútbol iniciación y fútbol pre infantil, es relevante que el entrenador-formador de estas categorías tenga en cuenta elementos que hagan parte de su ser, su saber y su hacer, tales como los que describe Santi Expósito (8) en su libro, a continuación algunos de ellos: cuidar la imagen personal y ser un ejemplo para los niños, preparar de forma anticipada el entrenamiento de los niños, solicitar una retroalimentación a su coordinador acerca del proceso que está llevando a cabo, ser proactivo, ser un gestor de grupos con excelentes habilidades socioemocionales, tener una formación previa y mantener una constante actualización en cuanto a conocimientos teóricos y pedagógicos (certificados por instituciones o personas con el aval requerido), ser un buen líder grupal, ser un buen comunicador, saber cómo tratar a cada jugador a nivel personal, ser un ejemplo, ser un motivador, conocer acerca de la aplicación de las nuevas tecnologías en el fútbol, tener autoregulación y control emocional ante situaciones de estrés, desarrollar juegos de entrenamiento donde los jugadores piensen constantemente, tomen decisiones y progresen en el aspecto cognitivo.

Continuando con la profundización de conceptos, se aborda el término de jugador, comprendiendo que para intereses de la actual investigación, se enfatiza en el jugador de fútbol de la categoría iniciación del fútbol base, el cual tiene unas características propias. Dentro de sus cualidades, se precisa que el jugador de fútbol de iniciación presenta:

Tabla 2. Características del jugador de la categoría iniciación de fútbol base

Ámbito	Descripción
Físico-Motor	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio complejo desde los 5 hasta los 9 años - Desarrollo de habilidades básicas motrices - Nociones de coordinación - Crecimiento óseo-muscular acelerado

Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje por observación e imitación - De lo sincrético a lo analítico - Comprensión de la lógica de juego - Incremento del foco de atención - Realización de acciones intencionadas y conscientes
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> - Del egocentrismo al descentralismo - Necesidad de recibir estímulos positivos - Curiosidad por hacer y aprender - Gusto por mantenerse activos - Interés por el reconocimiento externo

Nota: Elaboración propia basa en Expósito-Bautista (6)

Se tiene entonces, según lo plasmado en la Tabla 2, que el jugador de fútbol iniciación tiene una serie de cambios a nivel físico, psicológico y cognitivo en el lapso temporal que compete a 4 años (de los 5 a los 9 años), de modo que los entrenamientos y procedimientos metodológicos de enseñanza deben ser modificados de acuerdo a estos cambios, por lo tanto, el entrenador a cargo de la categoría de iniciación debe conocer de cerca a sus jugadores, su proceso, sus progresos, sus oportunidades de mejora y los aspectos a abordar para potenciarlos, como las debilidades que sean identificadas.

Luego, se aborda el concepto referente a los procesos formativos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol base, por lo cual, se orienta su conceptualización de acuerdo a lo establecido por Expósito-Bautista (6) quien considera que dichos procesos se centran en el desarrollo intelectual, social, afectivo y físico de los niños, aunque sumado a lo anterior, se incorporan ítems centrados en el conocimiento especializado de los cambios que los niños tienen en cada etapa evolutiva y se evoca con mayor intención que el entrenador conozca de primera mano cómo enseñar los contenidos a los niños, qué debe enseñarles y cómo ellos pueden aprender de forma óptima.

Cabe destacar que en estos procesos formativos, es importante la aplicación de principios metodológicos y pedagógicos en cuanto al contenido de las sesiones de entrenamiento, de los parámetros biológicos y fisiológicos que deben tenerse en cuenta al trabajar con niños, el centrar las actividades de los entrenamientos en el juego y en la acción continua y diversa, de forma que los niños puedan entender y comprender la lógica

del juego y cómo este se estructura (comprender que dos equipos se enfrentan entre sí intentando marcar goles en el arco contrario y defendiendo el propio, dentro de un límite de espacio, siendo el balón el mediador del juego), invitándolos a jugar y desarrollar gusto hacia el juego y el aprendizaje del fútbol. A continuación se describen en la Tabla 3 algunos de los contenidos-criterios a tener en cuenta en los procesos formativos del fútbol iniciación:

Tabla 3. Contenidos-criterios de los procesos formativos del fútbol iniciación

Ámbito	Contenidos-Criterios
Físico-Motor	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades básicas motrices - Reconocimiento corporal y esquema corporal (funciones) - Coordinación dinámica general y segmentaria - Desplazamientos con diversidad locomotora y multidireccional - Nociones de equilibrio, agilidad y velocidad - Combinación de habilidades básicas en acciones motrices
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración de superficies de contacto - Formas de conducción con diversas superficies de contacto - Nociones básicas de pase y remate - Caminar y trotar con el balón a velocidades bajas y medias
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> - Desprendimiento paulatino de la dependencia hacia los padres - Interacción social con compañeros y entrenador - Auto percepción de capacidad, confianza y logro - Mantenimiento de la concentración por mayor tiempo - Valores colectivos e individuales
Táctico	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración y diversión mediante juegos simplificados - Comprensión de la lógica y objetivo del juego - Identificación de las zonas del campo de juego - Percepción de las situaciones o fases del juego

Elaboración propia basada en Wein, (1); Expósito-Bautista, (6)

El penúltimo concepto a abordar compete a la Liga Concordiense de Fútbol, ya que es la entidad oficial a la cual están vinculados los clubes que se enmarcan en la actual investigación y sobre los cuales, se profundizará en apartados subsiguientes. Se tiene entonces, que la Liga Concordiense de Fútbol es una liga regional de fútbol situada en Argentina, afiliada a la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), y que cobija a los clubes de fútbol pertenecientes al departamento Concordia, en la provincia de Entre Ríos,

formando parte de ella clubes de la ciudad de Concordia, en donde está su sede, y a la vez, de localidades cercanas, aunque en su mayoría los clubes afiliados están dentro del territorio de Concordia, algunos otros se desafiliaron en el año 2012 para formar una liga aparte (9). La Liga Concordeense de Fútbol se fundó el 13 de septiembre de 1926, contando con la participación de los clubes de Victoria, Libertad y Wanderer's.

Finalmente, al abordar el tópico de la estructura organizativa, se comprende que dicho concepto abarca a todas las acciones operativas, armazones jerárquicos y planificación de la gestión deportiva de las organizaciones deportivas, que conforman los clubes, considerando el área administrativa, económica y de recursos humanos; comprendiendo entonces, que se hace referencia a la forma en cómo opera el club, a su administración deportiva, los dueños de los clubes, a los directores deportivos, los entrenadores, los jugadores (10) y en este caso, a los padres y personas externas que ejercen como entrenadores, dado que ellos tienen influencia directa sobre los jugadores y ello hace que sean parte activa del club.

A modo de resumen, y con la finalidad de aclarar el marco de estudio de la presente investigación, se precisa que el fútbol base compete a toda la etapa de aprendizaje y formación deportiva de los niños, desde los niveles de iniciación temprana hasta la juvenil, siendo durante este período de tiempo donde se desarrolla la adquisición de las habilidades motrices básicas, las acciones técnicas, los conceptos tácticos junto con los ítems físicos y psico-cognitivos acorde al desarrollo biológico, funcional y fisiológico de cada edad. En tanto, dentro del fútbol base, se encuentra el fútbol iniciación, el cual es el segundo escalón o nivel de formación deportiva dentro del fútbol base, siendo esta división la etapa en la cual se asimilan las nociones básicas del juego, se desarrolla todo el aparato psicomotor en función de la práctica del juego y se da comienzo al aprendizaje del juego del fútbol.

Continuando con el marco de resumen, la etapa del fútbol pre infantil que se encuentra dentro del fútbol base, refiere a un estado más avanzado de aprendizaje, en el cual se enseñan aspectos más complejos del juego del fútbol en comparación con el fútbol iniciación, abarcando la conformación de patrones de movimiento más específicos, la incorporación de más conceptos tácticos, el aprendizaje de acciones técnicas más amplias, intensidad mayor en el aspecto físico y exigencia en cuanto a la complejidad cognitiva de las acciones.

Dentro del fútbol base en el cual se hallan el fútbol iniciación y el fútbol pre-infantil, se tiene en consideración al rol del entrenador, quien es el encargado de guiar, liderar, formar, enseñar y direccionar el equipo hacia el aprendizaje efectivo y significativo del fútbol en los niños, el cual contiene dentro de sus competencias y habilidades profesionales, la capacidad para comunicarse asertivamente, corregir con estímulos positivos, aprender a dirigirse personalmente a cada niño, tener formación académica para enseñar en el fútbol base y sobre todo, querer aportar a la formación deportiva de los niños. Para este caso particular, se hace énfasis en el entrenador y en el tejido organizacional como parte relevante en los clubes de fútbol.

Otro elemento que se suma en el resumen conceptual hace sentido a los procesos formativos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol base, los cuales son liderados por el entrenador a lo largo de todas las divisiones del fútbol formativo del

fútbol base. En estos procesos, se lleva a cabo la enseñanza de los elementos constitutivos del entrenamiento (físico-motor, técnico, táctico, psicológico) y del aprendizaje de todo el contenido e ítems propios del fútbol, por ende, la labor del entrenador compete a buscar una enseñanza efectiva para los niños.

Teniendo en cuenta lo anterior, se comprende el contexto que abarca la enseñanza del fútbol en las divisiones formativas del fútbol base, siendo estas divisiones, el compendio de categorías que conforman las etapas de adquisición de las bases deportivas del fútbol en el proceso de formación hasta llegar al punto de trascendencia, que sería la alta competencia y posteriormente, la etapa profesional. Son entonces, las divisiones formativas del fútbol base aquellas estructuras o períodos en los cuales los jugadores se forman gradualmente en la práctica del fútbol hasta llegar a la competencia o al profesionalismo. Se culmina este resumen, con la delimitación del marco de estudio u objeto de estudio, concerniente a la estructura organizacional (la estructura organizacional que poseen los clubes) en los procesos formativos de enseñanza y aprendizaje en las divisiones de fútbol formativas de los equipos vinculados a la Liga Concordiense de Fútbol, en la ciudad de Concordia, Argentina.

II. Marco Legal

En el ámbito normativo, se encuentra que el deporte en Argentina se rige a partir de la Ley N° 20.655, nombrada como la Ley del Deporte. En dicha Ley, el primer soporte que tiene relación con la propuesta de investigación refiere a:

a) La universalización del deporte y la actividad física como derecho de la población y como factor coadyuvante a la formación integral de las personas, tanto dentro del marco del sistema educativo como en los demás aspectos de la vida social (11)

En el numeral a) del Artículo 1, se describe la relevancia de la práctica deportiva como un factor crucial en la formación integral de las personas, lo cual tiene relación con la presente investigación, en el sentido de que se pretende realizar un acercamiento a la formación deportiva en edades tempranas en la disciplina del fútbol con el fin de

conocer y analizar la estructura organizacional que tienen los clubes para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las categorías formativas, resaltando que uno de los contenidos a abordar en el fútbol de iniciación tiene que ver con los valores colectivos e individuales (ver Tabla 3) junto con otros contenidos pertenecientes a los ámbitos corporal (ámbito físico-motor) y cognitivo (ámbito psicológico), haciendo del proceso de formación deportiva algo integral, dado que permea diferentes ámbitos de los niños (lo axiológico, lo físico y lo cognitivo-mental); determinando que por lo anterior, la investigación se encamina en el tópico de la formación integral que se promulga en el Artículo 1.

Continuando con el desarrollo de la normativa que tiene relación con la temática y objetivos de la investigación, se abordan dos numerales más, el primero, perteneciente al Artículo 1, postula que uno de los objetivos fundamentales de la Ley del Deporte subyace en desarrollar “i) La coordinación con los organismos públicos y privados en los programas de capacitación a todos los niveles, en las competencias y el ordenamiento y fiscalización de los recursos referidos al deporte” (11) en tanto el segundo numeral pertenece al Artículo 3, el cual dicta que por intermedio de los organismos competentes, una de las principales acciones tiene que ver con “c) Velar para que el personal que asuma la responsabilidad profesional de la educación física y el deporte tenga la competencia y la formación apropiadas” (11).

Los anteriores dos elementos convergen con los objetivos específicos del actual trabajo, relacionados con indagar de cerca la estructura organizacional de cada club y detallar las capacitaciones y hacer práctico de los recursos humanos de los clubes; haciendo viable la determinación del estado actual de la estructura organizacional y del personal a cargo de la formación deportiva de los niños en el fútbol base de los clubes vinculados a la Liga Concordiense de Fútbol, comprendiendo que en los numerales i) del Artículo 1 y c) del Artículo 3 de la Ley del Deporte, se hace mención a desarrollar acciones para garantizar la calidad e idoneidad de los recursos y los actores involucrados en el sector deportivo (entrenadores en este caso particular), para lo cual, es necesario indagar y determinar cómo y cuáles son los recursos que se encuentran en el contexto (clubes afiliados a la Liga Concordiense de Fútbol).

III. Revisión de Antecedentes

En el presente apartado se enmarcan estudios de caso o intervenciones prácticas en las cuales se involucren algunos de los conceptos enmarcados en la temática de la investigación y/o que tengan afinidad con los objetivos o idea central de la misma, resumiendo tales insumos y estableciendo el aporte que estos le brindan al desarrollo del actual trabajo. El primer insumo a revisar es un artículo científico elaborado por Maestre *et al.* en el año 2018, en Murcia, España, bajo el título de “El perfil del entrenador excelente en fútbol base. Un estudio mediante grupos focales”, en el cual se abordó como temática central la caracterización de las cualidades que deben tener un excelente entrenador de fútbol base y cuyo objetivo fue, precisamente, determinar el perfil que el entrenador debería tener, haciendo constancia de los ámbitos que lo componen y qué nivel de importancia se le asigna a cada uno de ellos; para lo cual, se desarrolló un estudio utilizando la técnica de recolección de datos de grupos focales contando con 9 entrenadores de fútbol base, 12 futbolistas de diversas categorías, 8 padres y madres de futbolistas de fútbol base y 3 psicólogos deportivos (12).

Los resultados del estudio indicaron, según lo descrito por Maestre *et al.* (12) que el perfil de un excelente entrenador de fútbol base se compone de los ámbitos disciplinar, metodológico y personal, siendo el más importante el personal, con cualidades como el autocontrol, valores, liderazgo y motivación, formación continua y orden-planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje; estableciendo que el aporte de este estudio frente a la actual investigación se relaciona con identificar ítems con los cuales debe contar el entrenador de fútbol base (recurso humano) dentro de su haber, señalando habilidades socioemocionales y teniendo la formación y/o capacitación epistémica adecuada para orientar de forma óptima los procesos formativos, lo cual tiene vínculos directos con lo que se quiere indagar en el actual trabajo, en el segundo objetivo específico.

El segundo antecedente a abordar, concierne a un artículo científico elaborado en España por José López, Inmaculada Garrote y M. Díaz en el año 2021, titulado “La participación del entrenador en el fútbol formativo”, en el cual se abordó como temática central el rol y acción formativa del entrenador en categorías de fútbol base, teniendo

como objetivo conocer la opinión de diferentes entrenadores de fútbol sobre la gestión que realizan en equipos de fútbol base (13). En dicho artículo, se utilizó el diseño de estudio de carácter descriptivo, direccionado bajo el marco del estudio exploratorio, empleando como instrumento de recolección de datos a la encuesta bajo modalidad virtual, contando además con la participación de 43 entrenadores seleccionados mediante un tipo de muestra no probabilística, quienes dirigen los procesos formativos en categorías de fútbol base.

De acuerdo a lo precisado por López *et al.* (13), se encontró dentro de los resultados, que el 88,37% de entrenadores contaba con titulación para entrenar equipos de fútbol, en tanto un 11,63% no contaba con ella; respecto a los días de entrenamiento por semana, un 9,30% indicó entrenar un día, 79,07% dos días, y el 11,63% tres o más días; en tanto, el tiempo de cada unidad de entrenamiento era de una hora diaria para un 11,63%, hora y media para el 79,07% y dos horas para el 9,30%; por su parte, el 4,65% de entrenadores afirmaron que entrenaban su categoría porque no habían más personas disponibles, mientras que el 95,35% afirmaron hacerlo porque querían y les gustaba la labor; por último, los entrenadores expresaron que el nivel de importancia que tenía el aspecto técnico en los entrenamientos era: baja importancia 51,16%, importante para un 20,93% y muy importante para el 20,93%; el aspecto táctico: baja importancia 25,58%, importante para un 51,16% y muy importante para el 20,93%; el aspecto físico: baja importancia 20,93%, importante 32,56% y muy importante para el 34,88%; el aspecto humano y social: alta importancia para un 4,65% y primordial para el 95,35%. El aporte de este insumo al presente trabajo, se refleja, por una parte, en el aspecto metodológico dado que se realizaron encuestas como instrumentos de recolección de datos (al igual que lo planteado en la presente investigación), junto con la afinidad en la información recopilada, ya que se reunieron datos alusivos a la estructura organizacional (entrenadores, ítems propios de la estructura organizacional) de los clubes y se les preguntó por su nivel educativo, por cómo estructuraban sus entrenamientos y cómo era la estructura organizacional en sus clubes (días e intensidad horario de los entrenamientos), lo cual converge con la información que quiere recopilarse en el presente trabajo.

Continuando con el desarrollo de la revisión de antecedentes, se aborda el artículo científico titulado "Technical staff structure, planning methods, methodological

practices and load management in soccer” realizado por Alejandro Romero-Caballero, Daniel Varela-Olalla, Ignacio Collado-Lázaro y Darío Álvarez-Salvador en el 2022 en España, en el cual se abordó la temática correspondiente al análisis de los recursos humanos y estructura metodológica de diferentes clubes de fútbol, por ende, el objetivo principal del estudio radicó en brindar información en torno a la estructura y características de los cuerpos técnicos y prácticas metodológicas de entrenamiento en diversos equipos de fútbol, identificando las diferencias que resulten en el estudio (14). Dentro del apartado poblacional, se contó con la participación de 190 equipos de fútbol de diferentes países representados por miembros del cuerpo técnico (entrenadores, preparadores físicos, asistentes, fisioterapeutas, psicólogos, entre otros) quienes respondieron una encuesta virtual realizada en la plataforma Qualtrics XM (Utah, United States of America) y contestada de forma digital.

Después de realizar el análisis de la información recopilada, Romero-Caballero *et al.* (14) describen que los resultados indicaron que en la estructura de conformación del grupo técnico de trabajo siempre está presente el entrenador principal, aunque los demás roles, como el preparador físico o terapeuta, están presentes dependiendo el nivel competitivo y la categoría del equipo, en tanto, se halló que los equipos locales y regionales cuentan con formación académica técnica y/o universitaria, mientras que a nivel nacional e internacional es común encontrar técnicos con un máster o especialización; en tanto, en el modelo de planificación de cargas se encontró que el 86,8% de los equipos utiliza un único modelo, el 7,4% utiliza dos modelos y el 5,8% no emplea uno en específico, siendo el modelo de microciclo semanal el más utilizado, sumado a que el entrenamiento de la fuerza es el contenido no específico más utilizado. La contribución del anterior estudio frente a la presente investigación, tiene cercanía en los aspectos temáticos y metodológicos, dado que en ambos casos el interés de indagación se centralizó en analizar la estructura organizacional, estructura metodológica y composición-formación de los entrenadores en cada equipo a través del instrumento de la encuesta, lo cual compagina en ambos casos, siendo una guía acerca de cómo recopilar y categorizar los datos por secciones de forma definida.

Los autores Edisson Adrián León Narvárez y Helder Guillermo Aldas Arcos realizaron en el año 2022 un artículo científico en Cuenca, Ecuador, bajo el nombre de “Enseñanza del fútbol basada en una planificación integral para la iniciación deportiva”,

en el cual se interesaron por conocer de primera mano los procesos de enseñanza-aprendizaje que se realizaban en diversos clubes de fútbol, en categorías de fútbol base, por ello, el objetivo se centró en analizar los principales fundamentos a nivel técnico y metodológico en torno a la planificación y enseñanza en la iniciación deportiva del fútbol (15). El grupo poblacional que participó en el estudio lo conformaron 77 entrenadores de la categoría de fútbol iniciación seleccionados mediante un muestreo de tipo no probabilístico voluntario, utilizando como instrumento de recolección de datos a la encuesta, desarrollada a través del aplicativo Microsoft Forms, precisando la utilización en el marco metodológico de un estudio de tipo descriptivo y de corte transversal con enfoque cuantitativo.

Posterior a realizar los análisis correspondientes, con el programa SPSS versión 19 IBM, se encuentra que el 18,18% de los entrenadores cuentan con título de entrenador, mientras que el 61,03 % poseen título de tercer nivel y el 20,77% cuentan con título de cuarto nivel para enseñar fútbol; entre tanto, el 92,2% piensa que es importante respetar las fases sensibles de aprendizaje; el 90,9% piensa que es muy importante incluir el desarrollo de las capacidades coordinativas en el fútbol iniciación; por último, los entrenadores privilegian en un mayor porcentaje el método del juego como método de enseñanza, siguiendo con el método global e integral, luego el método analítico y en menor medida el método directo; concluyendo así, que son pocos los entrenadores con título de entrenador de fútbol que están al frente de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol iniciación, además de que son poco utilizados los métodos de enseñanza y los modelos de entrenamiento (15). La contribución del anterior estudio frente a la actual investigación, subyace en que comparten la temática a abordar (análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina) y que a partir de allí, el estudio se convierte en un elemento de referencia para sistematizar la información recopilada mediante el mismo instrumento de recolección de datos (la encuesta) a través de categorías o secciones y así clarificar el análisis que se propone llevar a cabo.

“Enseñanza del fútbol e iniciación deportiva en dos escuelas deportivas de Santiago de Cali, Colombia”, es el nombre del artículo científico desarrollado por Luis Motato y Victor Quilindo en el año 2021 en Colombia, tomando como temática nodal los

procesos de iniciación deportiva en el fútbol y fijando como objetivo el analizar los métodos de enseñanza desde los discursos y las prácticas de los entrenadores de fútbol en dos escuelas de fútbol ubicadas en Santiago de Cali, Colombia (16). En el estudio participaron nueve entrenadores de la categoría de fútbol iniciación del fútbol base, empleando en la metodología la teoría fundamentada bajo el enfoque cualitativo, utilizando además las técnicas de recolección de información de la observación y la entrevista semiestructurada.

Luego de recopilar la información y analizarla mediante el software NVivo 12.0, Motato y Quilindo (16) determinaron que el método analítico es el método que los entrenadores más privilegian para enseñar a sus jugadores los conceptos tácticos, aunque se descubrió que en la práctica, los entrenadores utilizan métodos diferentes, como el juego modificado basado en el modelo comprensivo para brindar una mejor enseñanza de los contenidos técnico-tácticos, resultando en la utilización de un método híbrido, combinando a su vez, diferentes estilos de enseñanza, como el descubrimiento guiado y el mando directo, concluyendo que todo dependía del enfoque del entrenador, es decir, en función del propósito del entrenador (formar o competir) variaba el uso de los métodos y estilos. Considerando lo anterior, la contribución del anterior estudio frente al trabajo actual tiene que ver con la categorización de la información puesto que abordan temática y objetivos similares (análisis de los procesos de enseñanza en el fútbol iniciación), además de aportar valiosos conceptos disciplinares como los diferentes métodos de entrenamiento y estilos de enseñanza, comprendiendo que puede darse el caso en el que los entrenadores no conozcan el concepto como tal, pero sí apliquen en la práctica el contenido conceptual.

IV. Marco Problema

A partir de algunas observaciones previas realizadas en los clubes Santa María de Oro, Club Defensores de Nebel, Club Colegiales, Club 9 de Julio de Colonia Ayuú y el Club Libertad, durante las cuales se recopiló información sobre las estructuras organizacionales de los clubes, las acciones de los entrenadores, directivos y la dinámica que rodeaba cada club, se pudo concluir que existe una problemática frente al funcionamiento interno y la estructura organizacional y operativa de los clubes, puesto

que los entrenamientos de las categorías formativas en los clubes están siendo dirigidos por docentes de educación física o estudiantes de último año de carrera docente, o en algunos casos, por padres de familia o personas externas que no tienen relación interna con el club ni cuentan con las herramientas adecuadas (formación académica, capacitación, recursos y material, remuneración, vocación propia) para desarrollar procesos pertinentes de formación en el fútbol base, específicamente con las categorías de iniciación y pre infantiles, desde los cinco hasta los ocho años; sumado a ello, se pudo observar que muchas de las personas que están al frente de los procesos formativos en las categorías anteriormente mencionadas no tenían una retribución económica y que asumían el cargo de entrenador porque no habían más personas para hacerlo, de modo que en algunos casos, los entrenadores de las categorías eran personas que ejercían el rol desde la voluntad, más que desde la aptitud e idoneidad.

La forma en la que los clubes –a los cuales se les realizó la observación– gestionan su estructura y operatividad no es la adecuada, debido a que se requiere de una organización y una lógica operacional para que todos los niveles constitutivos de los clubes funcionen, es decir, debe existir una óptima coordinación entre todas las partes que componen el club, dado que de no ser así, los procesos se verán afectados, especialmente los relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje propios del fútbol iniciación y fútbol pre infantil, que son las categorías formativas sobre las cuales se hace énfasis en el presente trabajo. El hecho de que no se establezcan perfiles claros y modos de ejecución de labores precisas y no haya lugar a una optimización y adecuación de los recursos humanos presentes en los clubes, incide en una gran dificultad a nivel de la organización deportiva de cada club; de modo que a continuación, se presentan los argumentos que conforman el problema en cuestión.

En primera instancia, se determina que el perfil del entrenador para el caso del fútbol base, compete a una persona que está en capacidad vocacional y académica-formativa para liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los niños a su cargo, respetando los parámetros de la pedagogía del entrenamiento deportivo y las características de los niños (ver Tabla 2), aplicando con responsabilidad los contenidos específicos a abordar con ellos (ver Tabla 3); pero se halla que cuando las cualidades de la persona que ejerce la función de ser entrenador del fútbol base difieren de ello, se generan problemas a nivel formativo, debido a que los entrenadores que no cuentan

con capacitación formal o titulación buscan capacitarse en la informalidad (17), tienen carencias en cuanto a conocer de forma precisa cómo desarrollar los programas, planificaciones y entrenamientos con los niños (18), sumado a que no contemplan las competencias comunicativas, deportivas y pedagógicas al momento de interactuar con los niños (19); de modo tal que los anteriores factores afectan negativamente los procesos formativos en el fútbol base, dificultando una formación de calidad.

Por su parte, se comprende que el rol de los padres dentro del contexto del fútbol formativo difiere en responsabilidades y acciones respecto al rol del entrenador, comprendiendo que los padres de los niños que practican el fútbol tienen dentro de sus funciones el ser el agente que motiva a su hijo para que mantenga regularidad y frecuencia en la práctica deportiva, ayuda a que el niño desarrolle destrezas de liderazgo, competitividad, cooperatividad, deportividad, fomento de valores personales, socialización, nociones de esfuerzo y apoyo emocional (20), de modo que en ningún momento, se les asocian a los padres funciones y/o responsabilidades relacionadas con la planeación, ejecución y direccionamiento de los contenidos, formas, metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje en el fútbol base, siendo ello una tarea propia del entrenador, no de los padres; hallando que cuando esto sucede, se genera una contradicción, en tanto no existe un orden lógico de cómo operan las autoridades dentro del club y por ende, se generan distorsiones en cuanto a lo que debería ser la formación deportiva en edades formativas.

Los anteriores factores del problema, relacionados con el perfil y formación académica-técnica en materia futbolística de los entrenadores, junto con el rol de los padres que ejercen como entrenadores en las categorías del fútbol base, suponen un problema en el área de la estructura organizacional dentro de la organización deportiva, es decir, para los clubes. Por organización deportiva se entiende a toda aquella entidad que desarrolla actividades en el sector del deporte, direccionadas hacia la consecución de objetivos, desarrollando una actividad bien definida y cuidadosamente estructurada, estableciendo parámetros de funcionalidad interna, como es el caso de los clubes de fútbol, quienes tienen el fin de promover y desarrollar el deporte (Slack, 1997 citado por Gómez *et al.*, (21).

Para el caso particular de la presente investigación, se aborda el concepto del club como una organización deportiva, que debe contemplar, dentro de su estructura y estructura organizacional, con un buen servicio hacia los padres y niños, espacios deportivos en condiciones adecuadas, calidad en la formación deportiva de fútbol base y en los entrenamientos, contar con entrenadores capacitados y estar al tanto de las necesidades de los agentes deportivos (22). A continuación se enumeran los aspectos a considerar en el área de la estructura organizacional de un club de fútbol para lograr un buen funcionamiento, teniendo en cuenta la gestión de:

- Una jerarquía bien definida que describa claramente los roles que ocupan cada uno de los integrantes de la misma.

- Una división del trabajo que permita efectuar la labor con mayor eficacia con el fin de obtener los resultados previstos

- Proceso claros y concretos no sólo a nivel deportivo sino también en las áreas administrativas y en las de infraestructura.

- Conjuntos de reglas y procedimientos que guíen al personal y a los usuarios en el funcionamiento general de la institución

- Una evaluación de resultados que permita medir los grados de deficiencia de los procesos y también oriente la toma de decisiones. ((22), pp. 1-2).

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se puede deducir que ante los factores de la problemática descritos en el presente apartado, son varios los temas a analizar, basándose en las observaciones desarrolladas con cada club. En primera instancia y en referencia al primer aspecto, se establece que en la estructura organizacional de los clubes no existe una jerarquía bien definida acerca de los roles que deben desempeñar las personas, dado que existen personas en función de entrenadores que no cuentan con la formación/capacitación/vocación pertinentes para orientar los procesos de formación deportiva de forma óptima. En tanto, al analizar el segundo aspecto, se comprende que la división del trabajo en los clubes de fútbol abordados en esta investigación se encuentran en dificultad, en razón de que no hay una estructura definida para categorizar las edades de forma pertinente, es decir, separar las categorías por edad o por edades contiguas.

Frente al tercer aspecto, se visibiliza la necesidad de hacer un estudio a fondo a través de otros métodos de recolección de datos, como las entrevistas, para brindar un panorama preliminar respecto a la administración e infraestructura de los clubes participantes; continuando con el desarrollo de ideas, al abordar el cuarto aspecto, se visibiliza que no existen unas directrices claras que brinden una guía a los entrenadores respecto al funcionamiento interno de cada club, debido a que los directivos de cada club requieren también de una actualización de conocimientos en cuanto a la gestión y administración deportiva para definir un conjunto de reglas y procedimientos que le permitan a los entrenadores, por ejemplo, trabajar los contenidos específicos que se requieren en etapas sensibles de aprendizaje con las categorías de fútbol iniciación y fútbol pre infantil. Por último, al abordar el quinto aspecto, se deduce que al igual que el tercer aspecto, existe la necesidad de obtener información mediante otro instrumento de recolección de datos, como lo es la entrevista.

Para desarrollar las fases relacionadas con el logro de los objetivos específicos y una vez abordados los factores y el núcleo del problema expresado en este subapartado, surgen las interrogantes relacionadas con conocer y analizar ¿cómo es la estructura organizacional de cada club?, ¿qué capacitaciones y qué tipos de entrenamiento llevan a cabo los entrenadores de los clubes participantes en la investigación?; enfatizando en que cada pregunta anterior, se relaciona directamente con cada objetivo específico, en su correspondiente orden.

A raíz de los aspectos abordados anteriormente, se determina que la pregunta general de investigación, asociada al objetivo general de la misma, radica en determinar ¿cómo y cuáles es la estructura organizacional con los que cuentan los clubes afiliados a la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas?, de forma que la anterior inquietud es el eje guía del proyecto, por el cual se desglosan todos los componentes epistémicos, metodológicos y prácticos de la investigación en desarrollo.

IV. Justificación

La relevancia que adquiere el desarrollo del actual trabajo, radica en la obtención del conocimiento del estado actual de la estructura organizacional de los clubes afiliados a la Liga Concordiense de Fútbol, pensando en que a partir de allí, se apertura un camino de modificaciones orientadas hacia la mejora, teniendo un impacto en los diversos actores que se encuentran en el contexto deportivo de la investigación. Acorde a lo anterior, al develar cómo y cuál es la estructura organizacional existente en los clubes de fútbol de las categorías formativas de la Liga Concordiense de Fútbol, se pueden identificar las fortalezas, las oportunidades de mejora, las debilidades y amenazas –como una matriz FODA– y tomar decisiones con base en ello, bajo argumentos firmes y sobre todo, bajo una óptica objetiva y clara de la realidad y de lo que acontece con los equipos de fútbol, los procesos de enseñanza-aprendizaje y las estructuras operativas en cada club.

En ese orden de ideas, se postula que el primer actor deportivo que obtiene un beneficio al desarrollar la investigación, concierne a los clubes de fútbol participantes, entendidos como organizaciones deportivas. Al realizar el trabajo relacionado con la descripción de la estructura organizacional de cada club (primer objetivo específico), los directivos pueden conocer desde una perspectiva objetiva y general, cómo se encuentran sus organizaciones a nivel administrativo, deportivo, social y operativo; lo cual significa que, sabiendo el estado actual de la organización, están en posición para tomar decisiones como reestructurar el aspecto administrativo-económico, desarrollar reuniones de capacitación para mejorar los procesos deportivos, fomentar estrategias de proximidad y participación de los padres, emprender cambios en la manera en cómo se llevan a cabo los entrenamientos en categorías formativas; entre otros ejemplos que pueden surgir en beneficio de los clubes (organizaciones deportivas).

Con lo anterior, se presupuesta que las mejoras de la organización deportiva y de su estructura subyacen a partir de la gestión deportiva basada en la actual investigación, abarcando ámbitos comunicativos, administrativos, de mantenimiento, deportivos y de recursos humanos (coordinadores, entrenadores, padres, asociados), en función de crear equipos de trabajo adecuados, orden en la planificación de actividades, responsabilidad en el control y evaluación de los procesos internos para así generar un desarrollo de la organización deportiva en los frentes sociales, deportivos y operativos (23). Todo lo anterior conlleva a la toma de decisiones y a la generación de

cambios en las organizaciones deportivas, lo cual se traduce en un mejor funcionamiento de los clubes, teniendo en cuenta la importancia de una adecuada gestión deportiva (23).

El segundo actor o agente deportivo que beneficia el desarrollo del proyecto, tiene que ver con los entrenadores y directivos de los clubes, dado que ellos son quienes se involucran directamente con los niños que conforman las categorías formativas, quienes desarrollan en la parte práctica los procesos de enseñanza-aprendizaje y quienes orientan y direccionan el funcionamiento de la formación deportiva, respectivamente. En este punto, se aplica de modo similar lo planteado con los directivos de las organizaciones deportivas y las estructuras internas de organización y operación; ya que al describir el tipo y nivel de capacitación y tipos de entrenamiento que imparten los entrenadores (segundo objetivo específico) se sientan bases para apoyar y promover un mejor desempeño deportivo y pedagógico en ellos; enmarcando que en el aspecto metodológico, se puede generar el proceso de mejora relativo con la definición de un modelo de entrenamiento general para el club o designar entrenadores para las diversas categorías en función de sus habilidades.

Por último, los beneficios del desarrollo de la investigación permean a los niños que hacen parte de los clubes, ya que son el recurso humano sobre el cual tiene mayor incidencia la acción de los entrenadores y directores de los clubes deportivos. Tras realizar un recorrido por los anteriores párrafos y extraer las principales mejoras, se deduce que los procesos de enseñanza y aprendizaje en la formación deportiva de las categorías de fútbol iniciación y fútbol pre infantil serán mejores, a causa de la adecuación y optimización de los recursos humanos y de la estructura organizacional de cada club deportivo, que hace factible que los niños y jugadores tengan entrenadores capacitados y con las habilidades adecuadas para dirigir la enseñanza deportiva acorde a su edad y etapas de aprendizaje, que adicionalmente, tengan directores deportivos con proyectos de formación bien organizados y estructurados junto con una distribución y gestión de recursos mejor que en tiempos anteriores (implementos deportivos, administración de horarios, proyección deportiva, participación en torneos, entrenadores idóneos, entre otros).

V. Material y Métodos

Se aplicó un diseño descriptivo prospectivo para la realización del estudio.

El ámbito en donde se lleva a cabo la investigación tiene lugar en la ciudad de Concordia, oficialmente nombrada como San Antonio de Padua de la Concordia, ubicada en el departamento de Concordia en la provincia de Entre Ríos, Argentina. Se tienen en cuenta la participación de cinco clubes ubicados en la ciudad de Concordia, siendo estos clubes: Santa María de Oro, Club Defensores de Nebel, Club Colegiales, Club 9 de Julio de Colonia Ayuí y el Club Libertad; los cuales están afiliados a la Liga Concordiense de Fútbol.

En relación con la población, se fundamenta el muestreo no probabilístico por conveniencia, cobijando la participación de cinco entrenadores de los cinco clubes anteriormente mencionados, a los cuales se les informo acerca de la naturaleza de la investigación. Accedieron a participar de la investigación realizando las encuestas que se les facilitaron, firmando el consentimiento informado presentado. Los criterios de inclusión correspondieron a: ser entrenadores activos en edades formativas, estar vinculados a alguno de los clubes de la Liga Concordiense de Fútbol; en tanto los criterios de exclusión se relacionaron con: ser entrenadores activos de edades competitivas, no estar vinculados a alguno de los clubes de la Liga Concordiense de Fútbol.

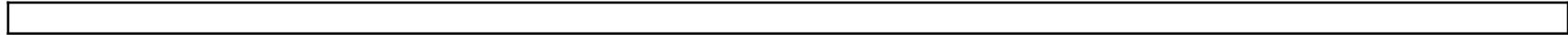
Para obtener la información requerida sobre las variables a analizar se aplicó una encuesta. La misma se encuentra en el apartado anexo. Las variables que fueron recolectadas y posteriormente analizadas se encuentran expuestas en la tabla 4.

Tabla 4. Variables de la investigación

Variables a evaluar	Descripción	Operacionalización
Estructura organizacional del club	Refiere a la información acerca de cómo funciona la gestión deportiva de los recursos humanos, la planificación deportiva, la distribución y obtención de recursos, materiales, espacios físicos, entre otros	Entrevistas

Formación profesional del entrenador	Compete a los cursos, carreras y/o certificaciones académicas en instituciones avaladas que tenga cada entrenador	Entrevistas
--------------------------------------	---	-------------

Nota: Elaboración propia. Descripción de las variables a evaluar durante el proceso de investigación relacionando su Operacionalización.



En este apartado se abordan los principales resultados, a raíz de la investigación realizada, se abordan descripciones generales utilizando tablas como medio de representación de los datos.

Con respecto a cuántos jugadores se tiene a cargo en la categoría: se encontró que el entrenador del Club Santa María de Oro (CSMO) tenía 24 jugadores, el del Club Defensores de Nebel (CDN) tenía 65, en el Club Formativo Colegiales (CFC) habían 70, en el Club 9 de Julio de Colonia Ayuí (C9JCA) habían 30 y en el Club Libertad (CL) habían 80. En cuanto al cobro de cuota societaria por parte de las instituciones, se encontró que solo 2 clubes sí cobraban cuota, contrario al resto. Todos los entrenadores aseguraron tener implementos deportivos para desarrollar los entrenamientos. En relación al vínculo laboral de los entrenadores con la institución a la que pertenecen, solo 2 entrenadores tenían contrato directo con su club, en tanto el resto de entrenadores no lo tenían.

Tabla 5. Nivel de estudio

Nivel de estudio			
Entrenador - Club	Estudiante de Profesorado	Primario	Secundario
CSMO			1
CDN	1		
CFC		1	
C9JCA	1		

CL			
----	--	--	--

Nota: Elaboración propia. En la primera columna se encuentran las siglas de los clubes, que representan al respectivo entrenador vinculado a dicho club, al que se le aplicó la entrevista: Club Santa María de Oro (CSMO), Club Defensores de Nebel (CDN), Club Formativo Colegiales (CFC), Club 9 de Julio de Colonia Ayuí (C9JCA), Club Libertad (CL). En las columnas dos a cinco, se postulan los niveles de estudio hallados, de forma que las casillas marcadas con el número 1 (uno) corresponden al nivel de estudio respectivo de cada entrenador, resaltando que dos son estudiantes de profesorado en educación física, uno tiene formación primaria, en tanto otro tiene formación secundaria y uno cuenta con formación específica como técnico de fútbol.

Solamente un entrenador afirmó tener capacitaciones relacionadas con el fútbol en la etapa formativa, en tanto el resto de entrenadores no contaban con dicha formación. Todos los entrenadores afirmaron tener estructuras para llevar a cabo los entrenamientos, siendo estas estructuras canchas sintéticas o canchas de grama natural. Todos los clubes afirmaron realizar encuentros deportivos fuera de la sede de entrenamiento. Con respecto a si los jugadores pagaban el transporte para los partidos fuera de la sede de entrenamiento, 2 clubes afirmaron que los jugadores sí pagaban, en tanto en el resto de clubes esto no sucedía de dicha forma.

Tabla 6. Adversidades encontradas para el desarrollo de los entrenamientos.

Entrenador - Club	¿Cuáles son las adversidades que encuentra para desarrollar los entrenamientos con los niños?
CSMO	Hay pocos elementos, no contamos con vestuarios ni baños en la sede de entrenamiento
CDN	Hay muy pocos entrenadores en relación con el número de niños que hay en las categorías formativas

CFC	No hay baño en la sede de entrenamiento, contamos con poco material para los entrenamientos y son muchos niños en la categoría para un solo entrenador
C9JCA	La distancia de la sede de entrenamiento y el lugar de vivienda
CL	Ninguna adversidad

Nota: Elaboración propia. En la primera columna se encuentran las siglas de los clubes, que representan al respectivo entrenador vinculado a dicho club, al que se le aplicó la entrevista: Club Santa María de Oro (CSMO), Club Defensores de Nebel (CDN), Club Formativo Colegiales (CFC), Club 9 de Julio de Colonia Ayuí (C9JCA), Club Libertad (CL). En la segunda columna se encuentran las respuestas de cada entrenador frente a la pregunta que aparece en el encabezado de la tabla.

Tabla 7. Aspectos a mejorar en torno a la formación de los niños.

Entrenador	¿Qué le gustaría mejorar respecto a la formación de los niños?
CSMO	Me gustaría capacitarme como técnico en fútbol
CDN	Quiero graduarme del Profesorado en Educación Física y aprender acerca del fútbol formativo
CFC	Me gustaría capacitarme como entrenador y tener más material de entrenamiento
C9JCA	Me gustaría capacitarme como técnico en fútbol

CL	Quisiera que hubiera capacitaciones en fútbol para todos los entrenadores que tienen a cargo etapas formativas
----	--

Nota: Elaboración propia. En la primera columna se encuentran las siglas de los clubes, que representan al respectivo entrenador vinculado a dicho club, al que se le aplicó la entrevista: Club Santa María de Oro (CSMO), Club Defensores de Nebel (CDN), Club Formativo Colegiales (CFC), Club 9 de Julio de Colonia Ayuí (C9JCA), Club Libertad (CL). En la segunda columna se encuentran las respuestas de cada entrenador frente a la pregunta que aparece en el encabezado de la tabla.

I.

1.1. Estructura organizacional del club

Al establecer los resultados de la investigación acorde a las variables que la constituyen, se deducen varios hallazgos a destacar. Inicialmente, en la variable correspondiente a la estructura organizacional del club, se presenta, a modo general, una base poblacional bastante alta de niños y niñas que practican el fútbol en las categorías formativas de los clubes participantes en la investigación. Un segundo elemento general que emerge dentro de la primera variable, refiere a que los equipos cuentan con espacios de entrenamiento adecuados, bien sean canchas sintéticas y/o de grama natural, pero poseen ciertas limitaciones en cuanto a la estructura general, referente a baños, vestidores y espacios sociales para los padres como zonas comunes. Se halló, además, dentro de la estructura organizacional de los clubes, que los recursos económicos suelen provenir de acciones comunitarias como rifas u otro similar, lo cual incide en que la disponibilidad de recursos de entrenamiento, como implementos y material, tengan variaciones dependiendo del club que se aborde, encontrando en ese sentido, una gran diversidad en algunos clubes y limitaciones en otros.

En cuanto a la asignación de los entrenadores a las diferentes categorías, no se encontraron generalidades desde la estructura organizacional de los clubes, dado que fue el aspecto que más fluctuaciones tuvo. En ocasiones los entrenadores eran personas con vocación y gusto por el fútbol y su enseñanza, en tanto en otros clubes eran personas con formación académica en carreras afines al deporte y la educación física, encontrando un entrenador de los cinco clubes que tenía formación específica para la enseñanza del fútbol; así mismo, dentro de la primera variable de la investigación, se precisó que no todos los entrenadores de las categorías tenían vínculos laborales directos con los clubes y que no todos recibían salario por su labor. En cuanto al aspecto económico y administrativo de los clubes, se dedujo que también fue una variable cambiante, dado que en tres clubes se cobraba cuota societaria a los niños, en tanto en otros dos clubes esto no sucedía.

En resumen, los aspectos comunes que presentan los clubes en cuanto a su estructura organizacional refieren a la captación de gran número de población infantil en sus categorías formativas, el acceso a canchas de fútbol naturales o sintéticas para desarrollar los entrenamientos, posibilidades de mejora en la estructura física que rodea las sedes de entrenamiento, sustento y captación económica con modelo no definido y variable, material e implementos deportivos no suficientes, ausencia de una estructura categórica y delineada para asignar los recursos humanos (entrenadores) en sus labores (categorías a cargo) junto con contratos laborales definidos e indefinidos.

I.II. Formación profesional del entrenador

En cuanto a la formación académica de los entrenadores, se identificó que dos de los entrenadores de las categorías formativas son estudiantes de profesorado, en tanto uno de ellos tiene formación primaria, seguido de otro entrenador que cuenta con formación secundaria y finalmente, uno de ellos, sí cuenta con formación académica como técnico en fútbol. Lo anterior supone, una gran varianza entre la formación profesional de los entrenadores de las categorías formativas de los clubes participantes, dado que no existe un parámetro bien definido o una característica común entre los entrenadores entrevistados de los clubes participantes.

Cabe destacar que, si bien no hubo un ítem de característica común entre los entrenadores, sí hubo un aspecto en el cual todos convergieron: el propósito de formarse académicamente como técnicos de fútbol y aprender cómo se desarrolla la enseñanza del fútbol base con categorías formativas; con la intención de mejorar su labor con los niños. Por lo anterior, se resume que no hubo generalidades en la formación profesional de los entrenadores de los clubes, sin embargo, existe un anhelo y requerimiento por capacitarse específicamente en la enseñanza del fútbol base y brindar un mejor proceso de formación para los niños.

VI. Discusión

Inicialmente, se establece como una generalidad el crecimiento de las categorías de formación deportiva en los clubes analizados, ya que el número de niños que las conforman es bastante alto y si bien ello contribuye a que haya una gran cobertura poblacional con acceso a la formación deportiva, también supone problemas a nivel de gestión deportiva, sobre todo para los entrenadores, quienes deben desarrollar los entrenamientos con grupos excesivamente grandes, en donde en su mayoría, se superan los 30 niños por categoría. Un segundo elemento entendido desde la generalidad, concierne a la forma en la que se obtienen los implementos deportivos y el acceso a estos, ya que las estrategias comunitarias como las rifas y sorteos, son una constante, pero cabe resaltar que en muchas ocasiones no se consigue el objetivo de reunir los suficientes recursos para adquirir los elementos de entrenamiento.

En cuanto a los entrenadores, se puntualiza un ítem relacional, alusivo al reconocimiento de la oportunidad de mejora que existe en los clubes en cuanto a la formación específica para el desarrollo de procesos formativos en el fútbol base que los entrenadores quieren y requieren, destacando su vocación y servicialidad para con los niños, ya que ejercen el rol de entrenadores pensando en el bienestar de los niños y en brindarles mejores espacios de formación integral a través de la práctica deportiva del fútbol.

Por otra parte, las relaciones que se entretienen en torno a lo hallado, tienen que ver fundamentalmente con un análisis –y sus respectivas concreciones– de la estructura organizacional dentro de la gestión de las organizaciones deportivas. Se trata el tópico de las organizaciones deportivas dado que los clubes funcionan como tal y es desde allí que se designa la funcionalidad de la estructura organizacional, encontrando que en los clubes participantes del estudio existe la necesidad de re orientar los procesos formativos y aportar a la formación de calidad en los recursos humanos (entrenadores y directivos), dado que el fútbol iniciación y el fútbol pre-infantil e infantil son la base deportiva de las categorías competitivas, de las categorías mayores, y en ese sentido, brindar una formación de calidad debería ser una prioridad, para hacer viable un proyecto deportivo prolongado y sostenible.

Para lograr lo anterior, deben generarse cambios y catalizar las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes del recurso humano presente en el medio contextual. Por ello, es fundamental asumir la responsabilidad y las decisiones pertinentes para re estructurar la gestión deportiva y funcionamiento de los clubes participantes de la investigación, ya que ello implica abordar todos los ámbitos que componen el club (administrativo, económico, comunitario, deportivo, humano, operativo) en pro de alcanzar un estado óptimo de los procesos formativos, aprovechando las capacidades del recurso humano existente.

Como el trabajo desarrollado por Christian Rojas (25) en el año 2021, titulado “Propuesta de gestión deportiva para la mejora del fútbol formativo peruano a nivel federación en Lima metropolitana – 2021”, en el cual se fijó como propósito determinar cómo influye la gestión deportiva en la mejora del futbol formativo peruano a nivel federación en Lima Metropolitana. Dentro de las recomendaciones postuladas por Rojas en su estudio, se halló que para fortalecer el fútbol formativo es necesario generar la infraestructura adecuada para ello como la creación de centros o complejos deportivos, brindar capacitación a los entrenadores para fomentar procesos formativos adecuados y generar proyectos deportivos a largo plazo (25). Acorde a lo anterior, y a lo hallado en la investigación actual, existen puntos de convergencia entre los dos trabajos.

El primer aspecto en común reside en que, dentro de la información recopilada de los entrenadores de los clubes de la ciudad de Concordia, había una sensación general en cuanto a la necesidad de tener mejores contextos estructurales para desarrollar los procesos formativos –no en cuanto a las canchas de entrenamiento– en lo concerniente al acceso a espacios con baños en buenas condiciones, vestidores y espacios comunes en las sedes de entrenamiento, lo cual es compatible con la primera recomendación del trabajo realizado por Rojas. El segundo aspecto que comparten las investigaciones hace alusión a la necesidad de brindar educación y capacitaciones a los entrenadores para que ellos tengan las herramientas adecuadas y lleven a cabo procesos deportivos idóneos (segunda recomendación del trabajo desarrollado por Rojas), lo cual coincide con el propósito y requerimiento de los entrenadores de los clubes de la ciudad Concordia, quienes manifestaron su intención por formarse específicamente en la enseñanza del fútbol base, con el objetivo de realizar procesos de calidad con los niños en el fútbol formativo.

El tercer aspecto afin, tiene que ver con la creación de proyectos deportivos a largo plazo, la cual es la tercera recomendación extraída de la investigación de Rojas, siendo esta compatible con un elemento de la actual investigación, relacionada con la estructura organizacional de los clubes y la problemática encontrada, en donde se requiere de la gestión deportiva para fortalecer, retomar y reorganizar los procesos formativos de fútbol base en las categorías formativas de los clubes de la ciudad de Concordia, asociados a la creación de proyectos deportivos constituidos de forma congruente.

Se aborda la Tesis Doctoral realizada por Jordi Toré (26), bajo el nombre de “Dirección y gestión de una escuela de fútbol desde el punto de vista de las ENL”, cuyo propósito radicó en proponer la mejora de una escuela de fútbol abarcando todos los aspectos relevantes y necesarios para ello, de modo que, Toré determinó que para edificar y orientar una escuela de fútbol direccionada al crecimiento deportivo, social y económico, es necesario cobijar todos los aspectos de gestión deportiva y estructural de una escuela (aspecto administrativo, recursos humanos y proyectos deportivos a futuro) (26).

De acuerdo a lo concluido por Toré en el desarrollo de su Tesis Doctoral, se hallan elementos en común al hacer una comparativa con la presente investigación, teniendo en cuenta que en gran medida, el trabajo de Toré hace énfasis en la estructura organizacional de los clubes y en la gestión deportiva que deben tener para lograr ser consistentes y aspirar a consolidarse como escuelas de fútbol reconocidas y de calidad. En dicho sentido, los puntos en común de los dos trabajos refieren a los ámbitos de estudio investigados, debido a que en ambos documentos las áreas de estudio fueron concernientes a analizar el sistema administrativo de cada club, la estructura organizacional, la gestión de los recursos humanos y el área social. Las divergencias entre los dos trabajos se precisan en el contenido de las áreas mencionadas, dado que, por una parte, en el análisis del sistema administrativo Toré encontró que es importante generar ingresos para el sostenimiento del club a partir del cobro de cuotas mensuales a los jugadores, a partir de donaciones, de fondos públicos, de convenios empresariales y de patrocinios privados, en tanto en la presente investigación se encontró que el área administrativa generaba ingresos a partir de cuotas mensuales y actividades comunitarias.

Continuando con el desarrollo de la divergencia en el contenido, Toré precisó que la estructura organizacional de la escuela de fútbol debía estar bien cimentada, con proyectos deportivos que permitan el desarrollo deportivo de los niños (en lo formativo y en lo competitivo) y su proyección hacia un futuro deportivo serio y consistente, en tanto, en la investigación actual se encontró que dichos proyectos deportivos requieren ser retomados –sobre todo en el fútbol base y las categorías formativas–, demandando ser reestructurados y pensados a futuro. Por su parte, en cuanto a la gestión de los recursos humanos, Toré determinó que los entrenadores que hacen parte de la escuela de fútbol deben tener una vocación hacia su profesión y ser apasionados por ello, además de ser formados especialmente para la enseñanza del fútbol; por su parte, en la perspectiva de la investigación realizada, se enfatizó en el análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina (nivel de estudios de los entrenadores, sus competencias profesionales y cómo se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje durante los entrenamientos). Por último, en el área social, Toré destacó la importancia del área social en el sentido de integrar socialmente a la comunidad a los procesos deportivos, de modo que se inculquen valores sociales de respeto y convivencia; en contraparte, en el actual trabajo no se abordó de forma enfática esta área.

Desarrollado por Martínez-Caro *et al.* (27) denominado “La calidad del servicio en los clubes de fútbol base de la región de Murcia. Una aplicación del análisis de importancia-satisfacción”, cuyo objetivo se centró en realizar una evaluación de la calidad en clubes de fútbol base con el propósito de diseñar un plan de mejora en el que se detecten áreas de sobreinversión de recursos a través del Análisis de Importancia-Valoración. Dentro de los resultados más destacados, se encontró que la mayor percepción de calidad positiva por parte de los usuarios (padres, madres y jugadores) tiene que ver con la infraestructura con la que cuentan los clubes, el material e implementos deportivos, las equipaciones, la coordinación de la dirección del club, la actitud y comunicación de los entrenadores y el personal, la calidad de los entrenamientos, el acceso a participación en torneos y la eficacia para la resolución de problemas (27).

Considerando lo anterior, el estudio desarrollado por Martínez-Caro *et al* no aborda el estudio de la estructura organizacional de los clubes de fútbol bajo el mismo

enfoque que el presente trabajo, dado que dicho estudio se enmarca desde la perspectiva del funcionamiento y ofrecimiento de los servicios experimentados y percibidos por los clientes-usuarios, en tanto la presente investigación lo hace desde el enfoque de la formación deportiva y de los procesos deportivos que se dan en el fútbol base. Habiendo realizado la anterior distinción, se detectan aspectos en común que son analizados en ambos trabajos, como los recursos humanos, la estructura organizacional de los clubes y la estructura operativa de los clubes; encontrando que aquellos elementos de mayor percepción de calidad positiva de los usuarios, hacen parte de las variables abordadas en la actual investigación (estructura organizacional de los clubes, la formación profesional de los entrenadores, sus competencias profesionales y cómo se desarrollan los procesos de formación deportiva).

Teniendo en cuenta lo anterior, y haciendo la salvedad de que el enfoque de estudio en ambos trabajos es diferente, existe convergencia en cuanto a los resultados de cada trabajo, puesto que es posible inferir a partir de ello que en el fútbol base es relevante analizar la gestión deportiva, la gestión de los recursos humanos, la operatividad y estructura de los clubes junto con su infraestructura física, toda vez que ello afecta e incide directamente en el nivel de calidad de los servicios ofrecidos (estudio de Martínez-Caro *et al*) y en el nivel de calidad de los procesos de formación deportiva (actual investigación), lo que hace imprescindible llevar a cabo tales ejercicios de valoración y análisis en los clubes de fútbol.

Haciendo una transición de tópicos, se determina que dentro de las implicaciones teóricas, la presente investigación realiza un aporte disciplinar y epistémico en el ámbito académico, concerniente al aporte de un estudio sobre los procesos formativos en el fútbol base con la implicancia de la estructura organizacional en él, de forma que puede concebirse como una guía o modelo de abordaje de estos tópicos para quienes se interesen por temáticas similares y quieran indagar, pudiendo modificar aspectos del trabajo para hacerlo más profundo (como desarrollar prácticas de intervención y no solo de observación/recopilación de información, por ejemplo). Por su parte, la posibilidad de una aplicación práctica tiene que ver con la factibilidad precisamente, de lograr analizar la estructura organizacional en el fútbol formativo o en el deporte en general, originar una propuesta de mejora y aplicarla en el mediano o

largo plazo, para precisar los cambios o modificaciones a los que haya lugar, pensando en brindar un aporte valioso en el medio deportivo y sobre todo en la iniciación deportiva.

VII.

VIII. Conclusiones

En primera instancia, se describe que el primer objetivo específico se logró, teniendo en cuenta que se realizó la descripción de la estructura organizacional de cada club a través de las observaciones y entrevistas, reflejando el número de niños que se hallan en cada categoría formativa de fútbol base de los cinco clubes participantes, hallando que, el promedio de jugadores por entrenador ronda los 54 jugadores; registrando el número de entrenadores a cargo de las categorías formativas, en donde un entrenador por lo general tiene a cargo dos edades contiguas y en algunos casos hasta tres; la infraestructura y recursos con los que los entrenadores cuentan para desarrollar los entrenamientos y la formación deportiva en cada club, que se basa en el acceso a canchas sintéticas y naturales, variando la cantidad y calidad de implementos deportivos para los entrenamientos, habiendo en algunos clubes gran variedad y en otros limitación en este aspecto; junto con el aspecto relacionado con el sostén económico del club, asociado principalmente al cobro de una cuota societaria, en el apoyo de la municipalidad y en otros casos a estrategias de recolección de dinero involucrando la comunidad; el número de entrenamientos por semana que se llevan a cabo con las categorías, que suelen ser dos entrenamientos por semana en cuatro de los cinco clubes, precisando que en un solo caso existen tres días de entrenamiento; cómo se lleva a cabo la logística para desarrollar partidos fuera de la sede de entrenamiento, en donde en algunos casos, se reúne el dinero entre todo el equipo para pagar un transporte, en otros casos, cada jugador asiste de forma independiente y en otros casos se les brinda facilidad a través del transporte gratuito a los niños.

Al analizar el segundo objetivo específico, se afirma que fue alcanzado, en razón de que a través de los instrumentos de recolección de datos se pudo abordar el nivel de formación académica de cada entrenador, siendo éste aspecto muy variado, ya que habían entrenadores con estudios primarios, secundarios, universitarios y técnicos; sumado a la metodología de entrenamiento empleada junto con las principales ideas de enseñanza en los procesos formativos que cada entrenador tiene y practica con los niños de las categorías de fútbol iniciación y fútbol pre-infantil e infantil, el cual en su mayoría, se asociaba con una carga y tiempo importante en los entrenamientos

dedicado a la formación integral en valores y socialización, el disfrute por la práctica deportiva y el compañerismo, siendo los juegos simulando partidos o los partidos en sí el medio mayormente empleado para desarrollar los entrenamientos; además de determinar el número de entrenadores que cuenta con formación académica para la enseñanza en el fútbol base, hallando que uno de los cinco entrenadores cuenta con dicha formación.

Finalmente, se establece que el objetivo general se logró, por cuanto se desarrollaron a buen término todos los objetivos específicos propuestos y se generó un marco general acerca del estado actual de la estructura organizacional con la que cuentan los clubes de competición de la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas teniendo en cuenta los actores inmersos en el contexto, describiendo la estructura de funcionamiento de cada club y detallando la formación académica de los entrenadores de las categorías formativas.

Al analizar la estructura organizacional con la que cuentan los clubes de competición de la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas, emerge como una primera conclusión, la disposición y diligencia genuina de cada uno de los entrenadores por desarrollar su rol al frente de las categorías de fútbol iniciación y fútbol pre-infantil e infantil, teniendo en cuenta a los niños como el centro de interés en los entrenamientos, preocupándose por su aprendizaje, diversión y formación integral, no solo deportiva.

Los ámbitos susceptibles de mejora y potenciación en los entrenadores se erigen como una segunda conclusión, en el sentido de que existe la oportunidad y la situación propicia para generar dinámicas en las que se les brinden las herramientas y competencias profesionales adecuadas a los entrenadores para lograr elaborar mejores procesos formativos; lo anterior, teniendo en cuenta las aspiraciones y deseos de los entrenadores por capacitarse en la enseñanza del fútbol, especialmente en las categorías de formación. La tercera conclusión que se origina, establece que existe una estrecha relación entre la gestión deportiva de las organizaciones deportivas y la estructura organizacional, por ende, son varias las concreciones en este punto, acorde a lo investigado en los cinco clubes participantes.

A nivel estructural y de gestión deportiva se concluye la necesidad de re-estructurar los proyectos deportivos en cada club, enfatizando en un mayor interés y ordenamiento en las categorías de formación, lo cual incluye asignar un número de jugadores razonable y coherente para la capacidad de entrenamiento de un solo entrenador, definir una metodología de entrenamiento y un modelo de juego a desarrollar por todos los entrenadores-categorías, buscar patrocinios públicos y/o privados para acceder a implementos deportivos, designar cada entrenador a su respectiva categoría a partir de sus características, capacidades y cualidades buscando optimizar sus virtudes en función de la categoría formativa que le sea dada.

Se concluye entonces, que la estructura organizacional con la que cuentan los clubes de competición de la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas, requieren de estrategias de apoyo y re-estructuración para adecuar y potenciar los procesos deportivos que se llevan a cabo, relacionando dichas estrategias a capacitaciones profesionales en la enseñanza del fútbol base formativo para los entrenadores y con la gestión deportiva de los directivos de cada club en cuanto a su proyecto deportivo con las categorías formativas.

En forma de propuesta frente a la problemática encontrada, se despliega desde la actual investigación –y como acción a futuro– la posibilidad de determinar los aspectos a potenciar en los entrenadores y directivos de los equipos de fútbol base y fútbol de iniciación participantes en el desarrollo del actual trabajo, con el fin de identificar los elementos que son susceptibles de mejora y emprender acciones con base en ello, como podría ser, por ejemplo, desarrollar jornadas de capacitación para los entrenadores en la metodología y enseñanza en el fútbol base, o llevar a cabo capacitaciones para los directivos de los equipos alrededor del fortalecimiento de la gestión deportiva de cada club.

Se consideran, además, la cantidad de clubes a la cual se tuvo acceso, dado que haber tenido la posibilidad de incrementar el número de clubes participantes hubiera enriquecido el trabajo, en el sentido de abarcar mayor población, de la posibilidad de hallar elementos nuevos o diferentes a los encontrados actualmente y establecer un análisis de la formación en el fútbol base con un espectro más amplio. En segunda medida, otra limitante refirió al hecho de no poder abarcar toda la comunidad deportiva para contemplar las diferentes perspectivas emergentes alrededor de la

estructura organizacional presente en los clubes de la ciudad de Concordia, ya que integrar a los padres de familia, la percepción de los niños (jugadores) y de la comunidad en general hubiese contribuido a expandir el análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina, ya que desde la propia perspectiva se centraron unos intereses reflejados en las entrevistas, pero, seguramente, al integrar a la comunidad se hubieran generado otro tipo de ámbitos a analizar que no fueron expuestos.

IX. Referencias

1	Wein H. Fútbol a la medida del niño Volumen I: Desarrollar la inteligencia del juego: Grada Gymnos; 2004.
2	Merino Orozco A, Jarie L, Usán Supervía P. Referentes formativo-deportivos en el fútbol base español: un escenario socioeducativo complejo. Educación Física y Ciencia. 2019; 21(2): p. 78-78.
3	Sánchez D. Manual para el Entrenador de Fútbol Base Sevilla; España: Wanceulen Editorial Deportiva; 2005.
4	LA 84 Foundation. Manual de entrenamiento de fútbol California, Estados Unidos; 2000.
5	Frattarola Alcaraz C, Sans Torrelles Á. Entrenamiento en el fútbol base. Cuarta ed. Barcelona; España: Editorial Paidotribo; 2006.
6	Expósito-Bautista J. Escuelas de fútbol base: planificación y programación. Primera ed. Sevilla; España: Wanceulen Editorial Deportiva; 2010.
7	Braube J, Frattarola C. FÚTBOL BASE.(10-11 años). Programas de entrenamiento. Quinta ed. Barcelona; España: Editorial Paidotribo; 1993.
8	Expósito S. Los Pilares del Fútbol Base: Guía para la profesionalización del formador de Fútbol Base Sevilla; España: Wanceulen Editorial Deportiva; 2018.
9	LCF. ligaconcordia.org.ar. [Online].; 2021. Available from: https://ligaconcordia.org.ar/la-liga/ .
10	Sáenz Gonzalo A. Organización de los RRHH en el Fútbol de 1ª División Aragón; España: No. INPRO--2011-008; 2010.
11	Ley N° 20.655. Ley del Deporte: Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina; 2 de abril de 1974.
12	Maestre M, Garcés de los Fayos E, Ortín F, Hidalgo M. El perfil del entrenador excelente en fútbol base. Un estudio mediante grupos focales. Cuadernos de Psicología del Deporte. 2018; 18(3): p. 112-128.
13	López J, Garrote I, Díaz M. La participación del entrenador en el fútbol formativo. Logía, educación física y deporte. 2021; 2(1): p. 21-32.

1 4.	Romero-Caballero A[, Varela-Olalla D, Collado-Lázaro I, Álvarez-Salvador D. Technical staff structure, planning methods, methodological practices and load management in soccer. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación. 2022;(43): p. 788-796.
1 5.	León-Narváez EA, Aldas-Arcos HG. Enseñanza del fútbol basada en una planificación integral para la iniciación deportiva. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. 2022; 7(2): p. 351-372.
1 6.	Motato L, Quilindo V. Enseñanza del fútbol e iniciación deportiva en dos escuelas deportivas de Santiago de Cali, Colombia. Viref Revista de Educación Física. 2021; 10(1): p. 39-50.
1 7.	Abad Robles MT, Giménez Fuentes FJ, Robles Rodríguez J, Rodríguez López JM. Perfil, experiencia y métodos de enseñanza de los entrenadores de jóvenes futbolistas en la provincia de Huelva. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación. 2011;(20): p. 21-25.
1 8.	Castillo L, Ponciano D. Modelo de Capacitación para Entrenadores de Fútbol en el Departamento de Guatemala. Latin American Journal of Sports Management–Revista Gerencia Deportiva ALGEDE. 2021; 5(2): p. 1-19.
1 9.	Lanza Reyes YY, Ramos Quián Y, Machuat Santana G, Domínguez García J. Programa de capacitación no formal para la preparación de entrenadores de fútbol de la liga de tercera división en Danlí, Honduras. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física. 2019; 14(1): p. 71-80.
2 0.	Pulido D. Comportamientos e influencias parentales en el fútbol base. Efectos de una intervención socioeducativa con los padres Islas Baleares; España: (Tesis Doctoral, Universidad de las Islas Baleares); 2020.
2 1.	Gómez S, Opazo M, Martí C. Características estructurales de las organizaciones deportivas. IESE Business School. 2007;(704): p. 1-22.
2 2.	IURG. La organización de las entidades deportivas: Licenciatura en Actividades Físicas y Deportes, Gestión y Administración de las actividades físicas y el deporte; s.f..

2 3.	IGUR. LA GESTIÓN DEPORTIVA: (Licenciatura en Actividades Físicas y Deportes. Gestión y Administración de las Actividades Físicas y el Deporte); s.f.
2 4.	Sampieri RH, Collado CF, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. Sexta ed. México D.F.; México: Editorial Mc Graw Hill Education; 2017.
2 5.	Rojas C. Propuesta de gestión deportiva para la mejora del fútbol formativo peruano a nivel federación en Lima metropolitana – 2021 Lima, Perú: (Trabajo de Grado, Universidad Peruana de las Américas); 2021.
2 6.	Toré J. Dirección y gestión de una escuela de fútbol desde el punto de vista de las ENL: (Disertación de Tesis Doctoral; Universitat Politècnica de Catalunya); 2007.
2 7.	Martínez-Caro E, Díaz-Suardíaz A. La calidad del servicio en los clubes de fútbol base de la región de Murcia. Una aplicación del análisis de importancia-satisfacción. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte. 2014; 3(1): p. 33-40.

X. Anexos

I.

¿A qué club pertenece?

¿Cuántos niños y niñas tienen en la categoría formativa que usted entrena?

¿Cobra el club cuota societaria por niño? ¿Hay actualmente niños becados en su categoría?

¿Con qué elementos deportivos cuenta a la hora de entrenar? ¿Cómo se provee de los mismos?

¿Qué tipo de relación laboral tiene con la institución?

¿Cuál es su nivel de estudios?

¿Realizó capacitaciones/cursos relacionados con el fútbol en etapa formativa?

¿Con qué estructura cuenta para entrenar?

¿Realiza encuentros fuera de su institución?, en ese caso, ¿Cómo se movilizan los niños y niñas?

¿Cuáles son las principales adversidades con las que se encuentra a la hora de entrenar?

¿Qué le gustaría mejorar respecto a la formación de los niños?

II.

A. Información para el participante

Título: Análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina.

Profesional responsable:

Actualmente, estamos invitándolo a usted a participar en el estudio relacionado con el análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina, a llevarse a cabo en los lugares de entrenamiento de cada club en la ciudad de Concordia, Argentina; el cual tiene como principal objetivo analizar la estructura organizacional con la que cuentan los clubes de competición de la Liga Concordiense de Fútbol para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus categorías formativas teniendo en cuenta los actores inmersos en el contexto, comprendiendo que tiene posibles beneficios como conocer el estado actual de la estructura organizacional con la que cuenta cada club para tomar decisiones en pro de una mejora en la formación deportiva, tanto a entrenadores como a los directivos de los clubes y también para las familias y niños que hacen parte de los clubes, entendiendo que al haber modificaciones en la estructura organizacional, aumentará la calidad de formación deportiva en fútbol base que los niños reciben en los entrenamientos y en el contexto general de las acciones emprendidas por el club.

Usted cumple con las características para participar en la investigación, puesto que es un entrenador activo en edades formativas y está vinculado a alguno de los clubes de la Liga Concordiense de Fútbol; de forma que, al hacer parte de ella, los beneficios serán los descritos en el párrafo inmediatamente anterior.

Dentro del estudio, se le realizarán observaciones acerca de las prácticas deportivas y de enseñanza-aprendizaje que usted desarrolla con los niños durante los entrenamientos, así mismo, también se aplicará una entrevista para que sea diligenciada por usted, la cual está relacionada con inquietudes acerca del club y acerca

de su labor como entrenador dentro del club. Cabe resaltar, que los estudios no implican riesgos ni molestias para usted. La presente investigación podrá resultar beneficiosa para usted y se espera que los resultados que se obtengan con el estudio también puedan contribuir de forma positiva a la comunidad que lo rodea, como las familias de los niños y los mismos niños que usted entrena en el club.

Quiero aclarar que su participación es voluntaria, por ende, usted tiene el derecho de decidir si participar de la investigación o no y/o retirarse del estudio en cualquier momento si así lo considera, sin riesgo a que su actividad y desempeño se vean afectados dentro del club, de ninguna manera se verá perjudicado. En caso de que usted tenga dudas relacionadas con el estudio o con la aplicación de las observaciones y entrevistas, puede consultar antes, durante o después de la investigación al investigador para que le sean resueltas sus inquietudes y preguntas, de modo que al final, en la hoja de firmas, usted encontrará los datos para contactar fácilmente al investigador.

La información que usted nos brinda será manejada bajo confidencialidad y se hace uso de ella con estrictos fines académicos, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo. Por tanto, la información que resulte de la actual investigación será enunciada de forma general y no habrá ninguna referencia o alusión a cuestiones individuales o personales. Los resultados que se logren podrán ser presentados en congresos y/o publicaciones y la identidad del paciente y de su familia no será revelada, de modo que su privacidad permanecerá preservada.

B. Hoja de firmas

Me explicaron y leí antes de firmar sobre la participación en este trabajo de investigación. Entendí que se trata del análisis de la estructura organizativa que tienen los clubes de la Liga Concordiense en las etapas formativas en la ciudad de Concordia, Argentina.

Sé que puedo decidir libremente mi participación en este estudio y que aunque decida no participar más en algún momento, continuaré recibiendo la atención habitual.

La participación es voluntaria y entendí que toda información personal que se recolecte es confidencial, y que no se me identificará en ningún momento.

He leído y comprendido la información contenida en este formulario; he podido hacer todas las preguntas que creí necesarias. Acepto y doy mi consentimiento a que mi hijo participe del mismo.

Firma del participante :.....

Lugar y Fecha.....

Aclaración.....

DNI N°.....

Firma de testigo

Lugar y Fecha.....

Aclaración.....

DNI N°.....

Profesional que participó del proceso de Consentimiento informado

Firma.....

Aclaración.....

Lugar y Fecha.....

Para preguntas o información usted puede tomar contacto con:

(Incluir en este punto a los profesionales con los que el padre/ madre o tutor pueden tomar contacto)

Nombre y apellido.....

Lugar de contacto.....

Teléfono.....