

Análisis de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol

Analysis of strategic management in the Liga Antioqueña de Fútbol

Marta Ligia Rendón Martínez

Licenciada en Educación Física, Administradora de Empresas, Especialista en Administración Deportiva, Magister en Administración. Docente Universidad de Antioquia. Email: mrendon08@gmail.com



Bernardo Ballesteros Díaz

Administrador de empresas, Especialista en Gerencia, Magister en Administración. Docente Universidad de Antioquia. Email: bballesteros@economicas.udea.edu.co



Resumen

Este artículo presenta el proceso de análisis y los resultados de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol (LAF) como pionera en el sector deportivo de la región. Además, la importancia y relación de la gestión estratégica con la consecución de los logros administrativos y deportivos para este tipo de organizaciones pertenecientes al Sistema Nacional del Deporte, y la necesidad de su aplicación no solo en otras ligas de la región, sino también en el ámbito nacional.

Palabras Clave: Administración deportiva, Gestión estratégica, Organización Deportiva, Sistema Nacional del Deporte, Liga Antioqueña de Fútbol.

Abstract

The article introduces the analysis process and results of strategic management in sport organizations, particularly in Liga Antioqueña de Fútbol (LAF), a league which has pioneered the regional sports sector in Antioquia, Colombia. Furthermore, the importance and the relation between strategic management and the administrative and sport achievements for these kinds of organizations belonging to the national sport system. Finally, it is explained the need of these concepts application, not only in other leagues of the region but also in the national ones.

Key Words: Sports administration, Strategic management, Sports organization, National Sports System, Antioquia Football League.

Contenido

1. Introducción.....	37
1.1 Justificación	38
1.2 Marco teórico	39
2. Metodología	45
3. Resultados	47
4.1 Análisis externo	47
4.2 Análisis interno	49
4. Conclusiones.....	62
Referencias	65
Anexos	67

1. Introducción

Con la conformación del Sistema Nacional del Deporte, en 1995, se crea una estructura general que permite a las organizaciones deportivas nacionales, departamentales y municipales orientar su trabajo bajo unos parámetros legales y en especial acceder a recursos de los diferentes estamentos que lo conforman. Cada una de estas organizaciones tiene como función esencial la promoción del deporte, la educación física o la recreación; de ahí que la planeación administrativa esté supeditada a la deportiva y en algunos casos los criterios deportivos como planificación, ciclo deportivo, estrategia y competencia se trasladan tal cual a la administración, desconociendo aspectos como gerencia, gestión y, particularmente, el manejo financiero y el marketing.

Teniendo en cuenta la importancia del deporte como agente para el desarrollo integral de la sociedad (Gobernación de Antioquia, 2012) y el ser reconocido como dimensión fundamental en el desarrollo integral de los ciudadanos y la transformación de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2012) y considerando la consolidación de las organizaciones deportivas como agentes dinamizadores de estos factores, aparece una nueva herramienta administrativa, la gestión estratégica, que permite separar los criterios deportivos y administrativos en función de mejores resultados para ambos. Esta nueva herramienta busca consolidar el sector deportivo y resaltar la importancia que en el campo de la administración deportiva tiene la utilización de nuevas dinámicas y herramientas de gestión.

La gestión estratégica en las organizaciones deportivas se da por medio de un trabajo planificado basado en la misión, la visión y los valores, orientando los esfuerzos con estrategias claras, de corto y largo plazo, hacia una visión que permite tener unas líneas estratégicas que guían todo el quehacer hacia la eficiencia y eficacia, sin olvidar la medición y verificación de lo planeado por medio de los indicadores. Esta gestión estratégica no solo contribuye al logro de los objetivos deportivos y administrativos, sino a mostrar ante las demás organizaciones propias del sector una imagen y diferenciación competitiva, lo cual beneficia a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) y posiciona la organización.

Es así como se pretende presentar el análisis o evaluación de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol (LAF), como organización del sector deportivo. Para el desarrollo

de esta evaluación se realizó un estudio descriptivo de corte cualitativo, haciendo un diagnóstico interno y externo por medio de diferentes instrumentos que permiten dar cuenta de la situación actual de cada uno de los subsistemas que conforman la organización y como la LAF se ha beneficiado con la implementación de la gestión estratégica, en la medida que ha permitido a la organización tener un norte claro fundamentado en una filosofía corporativa y una planeación que orienta sus acciones en la mejora de los procesos, lo cual conduce a resultados efectivos en los aspectos administrativos y deportivos. Además este estudio permite mostrar a otras ligas de Antioquia y de fútbol en Colombia las bondades y beneficios de planear, implementar y evaluar esta herramienta administrativa en las organizaciones deportivas.

1.1 Justificación

La realización del presente trabajo es importante desde dos aspectos: primero, la organización objeto de estudio se beneficia con el análisis de la gestión estratégica en la medida en que le posibilita evidenciar la forma o estrategia que ha seguido para alcanzar sus objetivos deportivos y administrativos; tener claro cuáles han sido los factores que orientan a la organización permite la aplicación de procesos más efectivos, potencializar sus fortalezas, superar sus debilidades y evaluar sus metas. Además, generar y mantener una ventaja competitiva basada en un posicionamiento y diferenciación en el mercado deportivo. De igual forma se destaca que el papel del dirigente es decisivo para un cambio. Este dirigente debe ser un líder sin demagogia, que lleve a las personas a trabajar por un objetivo común sin dejar a un lado los propios, una persona que constantemente analiza internamente la organización y su contexto externo, reflexiona sobre ella y actúa conforme a dicha reflexión.

Este líder debe centrarse en lo que tiene que lograr y en cómo debe hacerlo, buscar una identidad colectiva con objetivos comunes por medio de acciones que le dan consonancia a la organización, sin olvidar la importancia del papel protagónico del talento humano para lograrlo. Es decir, más que un dirigente o gerente, necesita convertirse en un estratega que le dé a la organización deportiva una posición única en el sector.

Como segundo factor, la incidencia que en otras organizaciones deportivas del departamento y las ligas en el ámbito nacional genera una evaluación de la gestión estratégica como elemento para aplicar en ellas y consolidar proyectos acordes con su tipo de actividad. Este conocimiento favorece las organizaciones, generando estructuras dinámicas y rentables, que superen sus problemas financieros, de patrocinio y en especial los administrativos y de gestión.

Por último, la comunidad académica se nutre de nueva información que genera nuevo conocimiento para este tipo de organizaciones, donde hay un gran panorama y posibilidades de investigar desde todos los ámbitos que abarca, como lo explica Daniel Soucie (2002:27) “las posibilidades de investigación en el terreno de la administración de la actividad física y deportiva resultan excepcionales, ya que estos sectores de intervención ofrecen ocasiones únicas para analizar el comportamiento de los administradores deportivos, entrenadores y atletas”.

El artículo se divide en las siguientes secciones, incluyendo esta introducción y el resumen anterior, un marco conceptual que permite referenciar las cinco palabras clave del estudio, la descripción de la metodología empleada con los instrumentos utilizados para la recolección de información que permitió la evaluación de la gestión estratégica, luego los resultados del diagnóstico en cada uno de los subsistemas de la organización y el monitoreo al plan 2007 – 2010 de la LAF, para terminar con las conclusiones del estudio realizado.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración deportiva

Para la definición de este término se parte de la consideración propuesta por Daniel Soucie: “Es posible y aceptable emplear una ecuación entre gestión y administración y afirmar que ambos términos son, más o menos, sinónimos” (2002:43); el autor señala que para algunos puede haber diferencias entre los conceptos, las cuales son más útiles en la teoría que en la práctica. La posibilidad de asemejar los términos administración y gestión; permite definir el término gestión deportiva, tratado en las organizaciones deportivas debido a la relación que existe entre el patrocinio que debe conseguir la empresa para subsistir y el manejo de los escenarios deportivos. Según Mestre y García (1997:18):

“La gestión deportiva es el conjunto de la organización deportiva, la planificación de las actividades a desarrollar (tanto deportivas como de otras índole), su puesta en práctica y el control subsiguiente; todo ello enmarcado en el contexto de unas necesidades deportivas ciudadanas reales o potenciales y su satisfacción de la manera más racional posible en cuanto a rendimientos sociales, deportivos y económicos”.

Según Loret (Desbordes y Falgoux, 2006:37) la gestión deportiva es “un proceso de organización racional de los recursos puestos en juego para lograr los objetivos”. Y se puede complementar mencionando que se refiere a todos los tipos de recursos existentes en la organización, incluyendo el talento humano.

Para el Consejo de Europa en el seminario de Berlín, 1987, la gestión deportiva es “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y regulación dentro de una organización de los recursos – personas, manifestaciones o instalaciones – a fin de realizar uno objetivos determinados” (Mestre, 2004:19). Las definiciones de los autores permiten entender el porqué de la relación de las acciones de una organización deportiva con el término gestión.

La gestión deportiva surge de la necesidad de darle una mejor estructura y orientación a estas empresas donde lo deportivo, en algunos casos, tiene más peso que lo administrativo y la dirección de estas empresas está a cargo de personas o deportistas con altos logros en su disciplina, pero sin formación administrativa. En otros casos se aplica los principios del entrenamiento y la planeación deportiva o los conceptos fundamentales de la teoría general de la administración a los diferentes componentes de estas empresas, desconociendo las particularidades de este tipo de organización, como por ejemplo su propósito social y económico.

Dos investigaciones, con una diferencia de 14 años en su elaboración, muestran en sus conclusiones la situación de la administración o gestión deportiva expuesta en el párrafo anterior; estas son: “Relación entre la estructura administrativa y el alto rendimiento deportivo en las ligas de Antioquia” (Arboleda y col., 1997) y “Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia” (Arboleda y col., 2011). Unido a lo anterior se determina que las acciones básicas de las personas a cargo de las organizaciones deportivas giran en torno a los términos gestión y *marketing*, que los identifican como fundamentales para el logro de los objetivos administrativos, deportivos y sociales; en la búsqueda de ventaja competitiva, rentabilidad y diferenciación en el mercado.

1.2.2 Gestión estratégica

La planeación estratégica es un ejercicio intelectual y un cambio mental en la organización, más que instaurar procesos, procedimientos o técnicas prescritas. La bibliografía consultada da cuenta de que lo esencial de su definición está en *lo estratégico* y que, según el autor o corriente teórica, se denomina como administración, gestión,

gerencia o direccionamiento, sin perder la esencia de sus inicios en los años 50 y su período de implementación en los años 60.

Para Amaya (2005) la planeación estrategia es:

“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.14).

El auge de la planeación estratégica decayó en los años 80, ya que los resultados de las organizaciones que la implementaron no fueron los esperados, para luego resurgir en los 90 y aplicarse en un amplio sector empresarial. Este resurgimiento llevó a no limitar el tema a la planeación, sino a llevarlo a las nuevas concepciones unidas a la administración como gestión, direccionamiento y gerencia.

En la actualidad, en lo que respecta a administración o gerencia estratégica, existe una inmensa e interesante cantidad de información; todo un marco de referencia que reconoce la perspectiva estratégica de la gerencia empresarial y por ende de la gerencia deportiva, para la creación de ventaja competitiva sostenida en las organizaciones. David (2008) define administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos”. (p.5)

Por otra parte, Porter (2001) sostiene:

“La Gerencia Estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa”.(p.81)

En cuanto a la gestión estratégica, igual que los términos planeación y gerencia, conserva los lineamientos esenciales del tema y la importancia de ella en la generación de ventaja competitiva. No obstante aborda dos características trascendentales como son la

importancia del cambio como factor para dicha ventaja y la integración de lo estratégico con otros sistemas de gestión organizacionales.

Es importante resaltar que aunque el tema estratégico se asocia con la administración, gestión, direccionamiento o gerencia, la esencia se conserva en cuanto a la metodología utilizada para su implementación. Es así como se contextualiza el entorno, se diagnostica por medio de la matriz FODA para luego definir, con la participación de las diferentes unidades de la organización, la misión, la visión, las metas, los indicadores, las líneas estratégicas, los programas y los proyectos.

1.2.3 Organización deportiva

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

Aspectos como racionalización de las leyes, la eficiencia, la obtención de resultados y la aparición de organismos y comités para dirigir y velar por el cumplimiento de las reglas, marcaron el comienzo de una nueva visión del deporte, como menciona Velásquez (2001):

“En este sentido, si, por un lado, desde el mundo empresarial y laboral se fueron imponiendo ideológicamente valores tales como productividad, audacia, competitividad, trabajo en cadena, dedicación absoluta..., en el ámbito del deporte centrado en la competición comenzaron a ser valorados aspectos tales como la eficacia, la agresividad, la capacidad de sacrificio y de lucha, la disciplina, el rendimiento el trabajo en equipo, el espíritu de entrega..., en coherencia con las nuevas formas de entender las relaciones socio-económicas”. (p.16)

Se vislumbra el surgimiento de la organización deportiva intrínseca al desarrollo del deporte, con unos objetivos basados exclusivamente en la competencia y sus resultados, diferentes a los objetivos que inicialmente se concibieron como la cooperación y unión de los participantes, tal como lo pretendía el barón de Coubertin con los Juegos Olímpicos en

el siglo XIX al impulsar un evento multideportivo e internacional; a través de estos primeros Juegos Olímpicos, realizados en Atenas en 1896, se marcó el inicio del deporte como gestor de paz y unión entre los hombres, buscando mayor participación y prácticas diferentes a las que se hicieron en la antigüedad y más que resultados incentivar un buen desempeño.

El surgimiento de la organización deportiva data de la conformación de los primeros “clubs” como lo afirma Elías (en Velásquez, 2001): “los clubs eran instituciones que se constituyeron originalmente como una expresión del derecho de los caballeros a reunirse libremente; concebidos como asociaciones libres formadas por individuos de las clases altas de Inglaterra, interesados en la actividad deportiva, como espectadores o como participantes” (p.19). Allí se gestó la organización de competiciones y la unificación de los reglamentos, también la creación de organismos y comités de supervisión encargados de verificar el cumplimiento de las reglas y de proporcionar árbitros o jueces cuando era necesario.

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

1.2.4 Sistema Nacional del Deporte

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

Este sistema estructura el deporte desde el ámbito nacional, departamental y municipal, definiendo organismos del sector público, privado y consultivo. En la tabla 1, diseñada para la explicación del tema y basada en el Sistema Nacional del Deporte de la Ley 181 de 1995, se presentan los organismos pertinentes para ubicar una Liga.

Esta articulación busca brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, para el desarrollo integral del individuo y creación de una cultura deportiva en Colombia, tal como lo cita dicha Ley. Asimismo, la articulación entre los diferentes actores del sistema busca la consolidación y puesta en marcha de

políticas públicas que beneficien a cada uno de ellos y por ende a las personas vinculadas a este. El Decreto Ley 1228 de 1995 define que una liga deportiva es:

“Un organismo de derecho privado constituido como asociación o corporación por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del Departamento o del Distrito Capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social. No podrá existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial”. (p.4)

Tabla 1 Sistema Nacional del Deporte

NIVEL NACIONAL	DEPARTAMENTAL	MUNICIPAL
Ministerio de Cultura	Entes deportivos departamentales y distrito capital	Entes deportivos municipales y distritales
Instituto Colombiano del Deporte	Ligas deportivas departamentales	Clubes deportivos
Comité Olímpico Colombiano y Paralímpico	Asociaciones deportivas	Clubes promotores
Federaciones deportivas nacionales		Clubes profesionales

Fuente: Elaboración propia

1.2.5 Liga Antioqueña de Fútbol

En el marco del Sistema Nacional del Deporte, cumpliendo con la legislación deportiva del momento y fundamentados en unos principios corporativos que la llevan a la búsqueda de sus logros deportivos, administrativos y sociales, se encuentra la Liga Antioqueña de Fútbol, entidad sin ánimo de lucro con más de 82 años de fundación, pionera del balompié aficionado, gestora y promotora de jugadores, entrenadores y directivos en el ámbito nacional e internacional. No en vano en territorio antioqueño se inició la actual Federación Colombiana de Fútbol.

Atendiendo a los elementos que conforman su objeto y finalidad, la LAF en la actualidad fomenta la actividad deportiva a través de:

La iniciación y formación deportiva -Escuela Fútbol. Busca formar seres humanos íntegros y de valor para la sociedad, siempre contando con un personal idóneo que pone al servicio de los niños y jóvenes todo el conocimiento y experiencia.

La organización de eventos y torneos. Es una de las especialidades de la LAF que busca el desarrollo de torneos de fútbol masculino, femenino y fútbol sala con altos estándares de calidad organizativa y credibilidad entre sus usuarios. Siempre basados en el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, año tras año los certámenes deportivos llegan a más población del departamento con los torneos regulares y algunos eventos especiales como el Torneo Intermunicipal y la Copa Gobernación.

La participación de los seleccionados de Antioquia en eventos nacionales. Es el eje fundamental para la buena gestión de la Liga Antioqueña de Fútbol. La expectativa por los resultados deportivos y el sentimiento que existe en torno a los seleccionados, por parte de la comunidad antioqueña, obliga a que el trabajo en lo administrativo y deportivo de los miembros de la LAF sea siempre de alta exigencia y profesionalismo.

2. Metodología

Para analizar la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol se llevó a cabo un estudio descriptivo de corte cualitativo, el cual se define como “describir situaciones y eventos; es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno” (Hernández y col. 1998:60). Para el caso, cómo es y se manifiesta la gestión estratégica en dicha organización.

Se recopiló información a través de un diagnóstico externo e interno donde se contextualizó el deporte y la planeación a través de fuentes secundarias como los diferentes planes de desarrollo departamental y municipal.

Se aplicaron las matrices PEST y EFE; la primera tiene en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno que condicionan a la organización y al mercado, y afectan o influyen en ella. La segunda, “ayuda a los estrategas a evaluar el mercado y la industria” (David, 2008:113); complementa la PEST puesto que en ella se listan los factores externos definidos anteriormente, lo cual permite resumir y evaluar la información de la siguiente manera: se le asignan ponderaciones de 0.0 a 1.0, luego cada

factor se clasifica de 1 a 4 (que tan eficazmente responden las estrategias anuales de la empresa a ese factor), se multiplica la ponderación por su clasificación para obtener la puntuación ponderada y obtener el total, el cual se analiza de la siguiente manera:

La puntuación ponderada más alta posible es 4.0 e indica que la empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Aprovechan las oportunidades y minimizan los efectos de las amenazas. La más baja 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas. La puntuación ponderada promedio es 2.5 (David, 2008:110)

Asimismo se realizó el análisis de la plataforma estratégica (misión, visión y valores) y la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) sobre cada uno de los programas, con el objetivo de verificar el estado de los parámetros establecidos en los planes estratégicos de la Liga; este análisis se hizo a través de un grupo focal; “esta herramienta permite que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas”(Huertas,1997:1). El grupo contó con la participación de 12 miembros del personal administrativo, entrenadores, y representantes de clubes. En la aplicación de la matriz FODA no se consideraron oportunidades y amenazas, ya que se habían trabajado en la matriz PEST.

Por último, se realizaron dos entrevistas al director ejecutivo para evaluar el proceso administrativo a través de una tabla donde aparece cada etapa (planeación, organización, dirección y control) y los principales componentes de cada una. Evaluar el proceso administrativo es importante debido a que sus elementos son esenciales para cumplir con los objetivos organizacionales y permite demostrar si para la LAF es válida la siguiente conclusión: “el tema de los procesos administrativos en las ligas es muy flojo, ya que en su mayoría, las jerarcas deportivas no ponen en práctica sus manuales de procedimiento y funciones” (Zapata, 2009:58). También se hicieron las preguntas relacionadas con el perfil del estratega propuestas por Hans y Wolfgang (1992); para el estudio se considera importante determinar si la persona responsable de la unidad administrativa actúa como un estratega, ya que su papel es decisivo para la existencia de la organización, como la cita David (2008):

“Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y

divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos". (p. 11)

3. Resultados

La información recolectada por medio de los diferentes instrumentos y fuentes propuestas en el estudio permite dar cuenta de los siguientes aspectos relacionados con la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol.

3.1 Análisis externo

En el contexto antioqueño está claramente definida la importancia que el deporte tiene como agente para el desarrollo integral de la sociedad donde se pretende formar un individuo sano física y mentalmente, que aproveche de la mejor forma su tiempo libre y se integre con otras personas, que pretende alcanzar este bienestar como complemento o parte de su proyecto de vida, generar valores morales, cívicos y sociales (Gobernación de Antioquia 2012). Reconociendo el papel del deporte como agente para el desarrollo de la sociedad, es importante destacar el papel de las organizaciones deportivas en la búsqueda de este desarrollo integral que contribuye, además, a mejorar las difíciles situaciones de convivencia que se presentan entre las diferentes comunidades que conforman el departamento.

En cuanto a la planeación para el sector deportivo regional, se cuenta con unas directrices establecidas en los diferentes planes nacionales, departamentales y municipales enmarcadas bajo la orientación de la Constitución Política de Colombia de 1991, cuyos Artículos 44, 52, 64 y 67 reconocen entre los derechos sociales, económicos y culturales, el deporte, la recreación y la actividad física, al igual que lo hace la Ley 181 de 1995 o Ley del Deporte.

Las organizaciones deportivas se basan en ellos para orientar sus propios planes y sus estrategias, respondiendo al entorno del sector. Es necesario que la LAF se vaya adaptando a los cambios de administración regionales y municipales ya que cada una diseña y ejecuta su propio plan para el cuatrienio y en la mayoría de los casos no se conservan las mismas líneas estratégicas.

Para la realización de sus diferentes planes la Liga Antioqueña de Fútbol ha tenido en cuenta la planeación en el contexto nacional, departamental y municipal, cuyas líneas

estratégicas, proyectos y programas relacionados con el sector han servido de guía para potenciar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas, teniendo en cuenta la importancia que el deporte tiene como fenómeno social de integración y armonía en las comunidades. Como planes que han servido de directriz para la organización se destacan:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física
- Plan de Desarrollo de Antioquia
- Plan de Desarrollo de Medellín

En la actualidad la Liga se encuentra ajustando los planes a las nuevas líneas estratégicas de los siguientes planes:

- Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad Para Todos”.
- Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para El Desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz. 2009–2019. Ministerio de Cultura, Instituto Colombiano del Deporte, la Recreación y la Actividad Física Coldeportes.
- Plan de Desarrollo de Antioquia 2012–2015 “Antioquia La Más Educada”. Gobernación de Antioquia,
- Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015 “Medellín un Hogar para la Vida”. Alcaldía de Medellín

Como parte del análisis externo se aplicó la matriz PEST, de la cual se pudo concluir en cada variable lo siguiente:

Político. Las decisiones municipales sobre los escenarios deportivos y la organización de campeonatos por parte de otros entes del sistema deportivo afectan a la Liga ya que hay pocos espacios para la programación de sus partidos, las clases de la escuela y los entrenamientos de los seleccionados. Asimismo, el apoyo y financiación de la administración municipal a los clubes para la organización de torneos, disminuye el apoyo financiero a las Ligas y los clubes compiten con la Liga al ofrecer el mismo servicio.

Económico. La situación actual afecta a las familias en el sentido de no poder destinar parte de sus ingresos al deporte y la recreación como aporte para la formación e integración de sus hijos, y que afecta a la Liga en la medida de la dificultad para el pago de la mensualidad en la escuela de formación. Este aspecto se evidenció en la revisión de las encuestas de calidad de vida realizadas por la Alcaldía de Medellín en 2011. En ella encuesta se pregunta por la destinación que se hace en el hogar de los ingresos para pagos en esparcimiento y diversión.

Sociocultural. Los programas actuales sobre igualdad y formación de valores, las políticas de Juego Limpio en el ámbito internacional, nacional y regional, al igual que la práctica del fútbol por personas de diferente estrato socioeconómico, religión, género y edad, son un factor que beneficia a la Liga para conservar e incrementar su imagen, el número de usuarios y la consecución de sus objetivos sociales. Es necesario anotar que existe una diferencia entre el fútbol aficionado y el profesional en cuanto a su objetivo y estructura; no obstante el segundo está afectando al primero por la imagen de violencia generada por las barras bravas.

Tecnológico. Los avances y herramientas tecnológicas han sido aprovechados en beneficio de la comunicación interna y externa de la Liga, la publicidad y en la creación de software para registro de jugadores y resultados. Estos avances y herramientas agilizan los procesos, beneficia la organización de eventos y mejora la calidad del servicio.

Estos factores llevados a la matriz EFE de David (2008), calificados y ponderados, muestran un resultado total para la Liga de 2,67 (Anexo 1), el cual, a la luz de la teoría, indica que no responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas del sector deportivo y tampoco puede decirse que no está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas. No obstante, luego de aplicar la matriz FODA para los planes estratégicos previos al estudio, se han establecido algunas estrategias que permiten mitigar las situaciones adversas y aprovechar las que benefician la organización, tales como la búsqueda de alianzas para los escenarios deportivos, políticas tarifarias para los niños de la escuela, la formación en valores como respuestas a las necesidades de la comunidad y el juego limpio como imagen en el departamento; igualmente la implementación de herramientas tecnológicas que favorecen los procesos.

3.2 Análisis interno

Plataforma estratégica

Las personas vinculadas con la Liga reconocen, se identifican y están apropiadas de la misión, la visión y los valores de esta (Anexo 2), lo cual se evidencia ya que plasman los aspectos más relevantes de estos elementos en el momento de escribirlos y socializarlos; al expresar el conocimiento que tienen de ellos y materializarlos en las acciones laborales de la cotidianidad, muestran una orientación y direccionamiento basado en dicha plataforma estratégica. El estar apropiados del tema, la implementación de los planes, la experiencia, les permite proponer nuevos asuntos como responsabilidad, gestión y ámbito nacional para la misión. Para la visión, como se alcanzó el reconociendo nacional por los

logros deportivos, el juego limpio y el manejo administrativo, se propone un nuevo norte y es la búsqueda de reconocimiento internacional. En cuanto a los valores, los empleados de la LAF se identifican con la eficacia, relacionada con los resultados obtenidos en las metas propuestas, con la transparencia, la legalidad y el juego limpio ya que se relacionan con la imagen de integralidad que muestra la Liga en sus procesos administrativos y deportivos.

El hecho de que las personas de la Liga compartan los elementos en mención, permite afirmar el compromiso y sentido de pertenencia para con la empresa. Estos componentes se convierten en creencias comunes y luego en un incentivo que lleva a cohesionar el grupo de trabajo.

Tal como lo citan Tremblay y Simard (2005): “La misión, la visión, los valores, los objetivos tienen, en cierta medida, un carácter existencial. Cuando son ampliamente compartidos por una masa crítica de empleados, estos elementos ofrecen un sentido duradero a la movilización, permiten acrecentar las convicciones, suscitar el compromiso, alinear las energías movilizadoras y crear solidaridades”. (p.80)

Para estos autores los valores no deben quedarse simplemente en el papel y en difundirlos sino que “los empleados esperan encontrar coherencia entre los valores proclamados y los comportamientos de los individuos, que los valores se vivan en el cotidiano y que los dirigentes y ejecutivos no estén por encima de ellos”. (p.80)

Matriz FODA de los programas

Los resultados de la matriz FODA (Anexo 3) para cada uno de los programas son:

Iniciación y formación a través de la escuela de fútbol

Este programa, en general, presenta unas fortalezas importantes en sus actividades, aspecto que permite identificar la existencia de la planeación del programa así como de cada una de las actividades que lo conforman; igualmente se observa que se utilizan los recursos necesarios para prestar un mejor servicio con el objetivo de satisfacer a sus usuarios. La buena imagen que en el mercado tiene la escuela por sus tarifas, calidad de sus profesores y la implementación utilizada es una fortaleza que debe ser aprovechada para conformar nuevos grupos y contribuir con su objetivo de formación deportiva.

Como aspecto a mejorar en este programa, se recomienda a la LAF, incrementar en 15 minutos el tiempo de las clases, para que los cambios de turno sean más ordenados y permita que todos los alumnos reciban sus conocimientos completos. Otro aspecto a tener en cuenta es utilizar, además de la página web y los boletines, otros medios de comunicación que permitan una relación personalizada y directa entre el usuario y la LAF. Se debe mejorar la gestión en la consecución de los uniformes y por tal razón en las contrataciones con estos proveedores ser exigentes en los tiempos de entrega y en la calidad del producto.

Teniendo presente como política de la administración municipal la tutela de los escenarios deportivos, se hace necesario gestionar la asignación de otros horarios, hacer alianzas estratégicas con entidades privadas con el objetivo de crear de nuevas sedes del programa Escuela de Fútbol de la LAF.

Formación y competencia a través de torneos y eventos programados por la liga

El programa de formación y competencia a través de los torneos y eventos programados por la LAF, es considerado como el programa de mayor incidencia con los usuarios y especialmente con los clubes afiliados. Las actividades que se desarrollan en este programa presentan como fortaleza el talento humano contratado, los procedimientos establecidos, los recursos materiales, logísticos y tecnológicos utilizados. Además la comisión de documentos y la disciplinaria son un apoyo para el cumplimiento de los valores institucionales.

Como aspecto a mejorar en este programa se resalta que se deben hacer campañas que mejoren el compromiso del usuario con las políticas y directrices trazadas para que los procesos no se vean entorpecidos por el no cumplimiento de lo regulado.

En algunas épocas críticas de atención al público planear los procedimientos de atención y si es necesario contratar más personal para este servicio. Ser más rigurosos en la actualización del software, de la programación, la tabla de posiciones, el registro y fotos de los jugadores.

Igual que en el programa de iniciación y formación, los escenarios deportivos son un aspecto que presenta una debilidad para la programación de los partidos ya que no se cuenta ni con los escenarios deportivos suficientes ni con la autonomía para la programación en estos, la recomendación es gestionar más horarios o hacer alianzas

estratégicas con otras entidades privadas para el préstamo de espacios. Por último, mejorar el control de las condiciones establecidas para la prestación del servicio de arbitraje con el Colegio de árbitros de Antioquia y motivar el compromiso del órgano administrativo en la gestión de nuevos patrocinios.

Competencia y representación de los seleccionados de Antioquia

En este programa se observan comentarios muy relevantes en las fortalezas, se resalta el proceso de selección de los cuerpos técnicos, que son contratados por méritos, están bien remunerados y tienen estabilidad contractual. También, la implementación para los entrenamientos y partidos es de buena calidad y cantidad. Así como el apoyo a los deportistas con pasajes, refrigerio, becas a través de Indeportes para estudiar, viáticos, hospedaje y alojamiento. Otra de las fortalezas más significativas de este programa es la imagen de los seleccionados en el ámbito nacional debido a los resultados deportivos de las diferentes categorías. Es de reconocer que las diferentes actividades que conforman este programa, son planeadas de tal forma que permiten se cumplan los criterios establecidos y sirvan para el logro de los resultados deportivos esperados.

Como aspecto a mejorar es la gestión para la consecución de nuevos patrocinadores que permitan el sostenimiento y algunas mejoras en actividades que conforman este programa. La falta de escenarios afecta a los seleccionados ya que hay menos posibilidades de entrenamientos y fogueos previos a los campeonatos, la LAF debe analizar la posibilidad de gestionar escenarios propios.

Considerando la importancia de estos programas al ser establecidos como parte y fundamento de los planes de la Liga, su análisis corrobora que aunque se presentan debilidades, la gestión estratégica permite consolidar la organización y así mismo su dinámica de evaluación y realimentación asegura la continuidad de los programas establecidos en las líneas estratégicas ofreciendo un servicio de buena calidad a los usuarios.

Proceso administrativo

Como el proceso ha sido el fundamento de la administración deportiva en las organizaciones del sector, es importante estudiarlo y no perder de vista los aspectos que están relacionados con la gestión estratégica en la LAF. Los resultados de la entrevista al director ejecutivo para evaluar el proceso administrativo (Anexo 4), muestran una organización donde los componentes de cada etapa del procesos administrativo como la

misión, la visión, los planes estratégicos, las políticas, el presupuesto, los programas y los proyectos para la planeación, el organigrama y el manual de funciones para la organización, la comunicación interna y externa, y la evaluación de los procesos existen y son trabajados desde las diferentes unidades estratégicas de la organización.

Requieren atención los componentes relacionados con la gestión del talento humano y de calidad, los cuales son un aporte fundamental para consolidar definitivamente la gestión estratégica en la LAF.

En general, se muestra una organización donde los parámetros de cada etapa del proceso administrativo existen y le dan fundamento a la estructura organizacional, destacando que en la etapa de planeación se han materializado e implementado los planes de desarrollo y estratégico que fundamentan la gestión estratégica actual. Estos planes construidos con la participación de las personas que conforman la organización y sus líneas estratégicas han guiado y orientado el quehacer administrativo y deportivo de la Liga; los siguientes son los planes en mención y sus líneas estratégicas:

Plan de Desarrollo Liga Antioqueña de Fútbol 2002-2006:

- Desarrollo humano
- Desarrollo deportivo
- Desarrollo empresarial

Plan de Desarrollo Institucional y Deportivo de la Liga Antioqueña de Fútbol 2007 – 2010 “Forjando Campeones”:

- Línea de desarrollo institucional
- Línea de desarrollo deportivo

Plan Estratégico de la Liga Antioqueña de Fútbol 2011 – 2014 “Forjando Campeones”:

- Línea institucional
- Línea deportiva
- Línea social

Con el desarrollo y monitoreo de estos planes se inició el proceso de renovación, crecimiento, posicionamiento y la consolidación de la LAF, destacando el apoyo y

participación de los clubes afiliados, aspecto que permite el empoderamiento y sentido de pertenencia de estos. Asimismo en esta etapa y con base en las líneas propuestas, se establecieron los tres programas fundamentales que se entrelazan para fomentar la actividad deportiva del fútbol aficionado de Antioquia y un mejor desarrollo de su quehacer.

Visión estratégica

Para este aspecto se utilizó el instrumento mencionado en la metodología relacionado con ser estratega o gerente (Anexo 5), buscando determinar si las acciones de la dirección están orientadas a la gerencia tradicional o se encuentran enmarcadas en la filosofía y gestión estratégica.

Las respuestas, según los parámetros establecidos por los autores, confirman la orientación estratégica de la Liga al ratificar la existencia de una visión empresarial que “más que una meta es una orientación que guía la empresa en la dirección específica” (Hinterhuber y Popp, 1992), así mismo cuando esta visión se lleva a términos reales se convierte en filosofía corporativa. En esta visión estratégica también deben considerarse las ventajas competitivas que tiene la organización al ocupar una posición única en el sector, para el caso la existencia de una sola liga de fútbol por departamento en el país, el manejo administrativo en comparación con ligas de otros deportes, logros deportivos con 27 títulos, eficiencia y eficacia en la organización de eventos y personal cualificado con experiencia en la planeación y ejecución de la tarea.

Con relación a las demás respuestas se puede afirmar que se requiere un trabajo con las personas de la organización para generar, más que un clima, una cultura estratégica que lleve a generar emprendimiento y capacidad de gestión en las unidades estratégicas a las que pertenecen, aprovechando el sentido de pertenencia y la interiorización de la filosofía corporativa que tienen.

Los resultados numéricos de este instrumento muestran una dirección con el perfil de un estratega, lo cual favorece los aspectos administrativos y deportivos de la Liga.

Análisis de otros subsistemas

Estructura organizativa

La estructura de los organismos deportivos del nivel nacional, departamental y del Distrito Capital será determinada por sus estatutos atendiendo a los principios de democratización y participación deportiva. En desarrollo de estos principios la estructura debe comprender como mínimo los siguientes órganos: dirección, administración, control, disciplina, la comisión técnica y de juzgamiento (Decreto 1228, 1995, p.8)) estos órganos establecen una jerarquía, especialización y sus respectivas relaciones de dependencia. (Anexo 6)

Para consolidar dicha estructura y como parte de la etapa de organización del proceso administrativo, la Liga construye el manual de funciones donde se presentan la descripción y funciones específicas de los niveles jerárquicos que la conforman (Anexo 7)

La estructura de un ente deportivo departamental y los niveles diseñados en el manual de funciones permite observar una estructura piramidal donde en la cima está la Asamblea de Clubes, quien es la máxima instancia y permite una toma de decisiones participativa; este órgano de administración nombra el Comité Ejecutivo como órgano de dirección y así mismo el comité delega en un Director Administrativo y uno Deportivo el manejo y coordinación de todos los aspectos para alcanzar la misión y los objetivos propuestos. Esta delegación muestra una estructura vertical según la teoría clásica de la administración y una horizontal al pasar luego a la departamentalización por funciones, cada departamento posee el personal que ejecuta las disposiciones y orientaciones de la asamblea, comité y dirección, además se cuenta con grupos de apoyo o *staff* para algunos departamentos o unidades estratégicas.

Tener a la asamblea de clubes como máximo rector y con una toma de decisiones participativa muestra una estructura de autogestión (Martínez, 2002); así mismo, la estructura basada en el agrupamiento de las diferentes funciones entre las que se reparten los recursos de la empresa según sus especialidades es para Aktouf (1998) una estructura funcional.

Luego de la descripción de la estructura de la Liga, es viable definir la estructura de ella como mixta, donde se presentan o confluyen varios tipos de estructura como vertical, horizontal y de autogestión. Este tipo de estructura mixta permite que la planeación y gestión estratégica sea más fácil de implementar por la participación de los diferentes grupos de interés y la dinámica organizacional que se establece.

Subsistema financiero

A partir de la construcción de los planes de desarrollo la Liga presentó variaciones en sus presupuestos anuales y así mismo en los ingresos, lo que se ve reflejado en las inversiones realizadas en las diferentes unidades que la conforman. Los ingresos se muestran a continuación:

Tabla 7 Ingresos ejecutados por año periodo 2001-2011. (Cifras en millones de pesos)

	AÑO	INGRESOS
1	2001	\$600
2	2002	\$796
3	2003	\$644
4	2004	\$762
5	2005	\$756
6	2006	\$1.037
7	2007	\$1280
8	2008	\$1468
9	2009	\$1.636
10	2010	\$1.695
11	2011	\$2.042

Fuente: Elaboración propia

La variación entre el año 2001 y 2011 es de 340% (Términos nominales), representados en inscripciones, transferencias de jugadores, recaudaciones profesionales, publicidad, escuela de fútbol y carnetización. Esto constituye un incremento positivo luego de la planeación y gestión para la consecución de los recursos y patrocinios. Estos recursos permiten desarrollar los diferentes planes y programas proyectados con mejor calidad. Los ingresos se presentaron así para la escuela de fútbol y las inscripciones de los torneos:

Tabla 8 Ingresos específicos para escuela y torneos (Cifras en millones de pesos)

RUBRO	AÑO	INGRESOS	VARIACIÓN
Escuela de fútbol	2001	\$43.4478	908%
	2011	\$394.505	
Inscripción torneos	2001	\$180.381	357%
	2011	\$644.218	

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por el concepto escuela de fútbol representados en las matrículas y mensualidades presentan una variación o crecimiento del 908% en términos nominales, desde el año 2001 hasta el 2011. Valor significativo, si se tiene en cuenta que en el año 2003 no se prestó el servicio de la escuela y además se tiene una política de becas completas y medias becas para algunos niños.

Los ingresos por inscripciones para los torneos LAF en el año 2001 fueron de \$180 millones y a corte 31 de diciembre del año 2011 superan los \$644 millones. Es decir, se presentó un crecimiento de 357% por este rubro. Esto permite invertir en este programa mejorando los procesos que lo componen y la premiación de cada torneo organizado por la LAF. La inversión fue la siguiente:

Para el año 2001, la inversión en los torneos es de \$162 millones y a corte 31 de diciembre del año 2011 ascendió a los \$596 millones, lo que presenta un crecimiento de 367%. Como se ha manifestado anteriormente, esta inversión permitió un servicio de calidad en la organización y ejecución de los campeonatos.

La información presentada sobre el subsistema financiero permite evidenciar una organización que ha aprovechado la gestión estratégica como fuente de rendimiento al planear estrategias que le benefician y llevan a obtener más recursos que son invertidos favoreciendo los procesos y resultados.

Subsistema de mercadeo

Como estrategia de mercadeo la Liga diseñó, como parte de su segundo plan de desarrollo, en el programa sistema de mercadeo y publicidad, un portafolio de servicios con miras a la consecución de patrocinio, y unido a este realizó visitas a varias empresas; esto generó unos ingresos para invertir en los programas pasando de \$295 millones en el 2001 a \$568 millones al 31 de diciembre de 2011, lo que refleja un crecimiento de 193%. Alcanzando unos ingresos del periodo 2002 al 2011 de \$4.605 millones. Aunque la razón de ser de una Liga no es la obtención de rendimientos financieros, se requiere gestionar la consecución de recursos para que sean invertidos en la misma. Este incremento muestra que a través de la aplicación de algunas estrategias de mercadeo la organización ha mejorados los procesos administrativos y los deportivos debido a la inversión de estos ingresos en dichos procesos.

Es importante reconocer que los rubros por patrocinio siempre serán los ítems de ingresos más relevantes y determinantes en el sostenimiento de los seleccionados, los eventos y campeonatos de la LAF. Durante este periodo la organización contó con los aportes de importantes empresas como el Idea, Cervecería Unión SA, Fábrica de Licores de Antioquia, Fedelian, Indeportes Antioquia, Difútbol, Colfútbol y el principal socio comercial de los últimos 7 años, la Cooperativa Lechera Colanta.

También cuenta con otras instituciones que se vincularon en especie, como son Molten y Golty, con los balones oficiales de los torneos; la marca Dalponte, con el calzado deportivo de los seleccionados antioqueños; Herbalife, con la donación de más de 3.950 uniformes para los clubes participantes y la empresa deportiva FSS como socio comercial, con la ropa deportiva oficial de los seleccionados.

Igualmente, es importante reconocer el apoyo de los alcaldes de los diferentes municipios del departamento de Antioquia para la realización de los campeonatos municipales, departamentales, nacionales e internacionales. Se organizaron un total de 270 eventos en fútbol y fútbol Sala FIFA en el departamento.

Al contar con estos ingresos se implementaron acciones que benefician a los clubes afiliados, tales como: premiación de los torneos en especie y efectivo, disminución de los costos por inscripción en un 15% por pronto pago y realización de convenios de pago para financiar deudas de años anteriores y costos de inscripción para el año calendario.

Los ingresos invertidos en los seleccionados en el año 2001 fueron de \$142 millones y en el 2011 de \$557 millones; para un crecimiento de 391%, la inversión total en el periodo 2002 al 2011 ascendió a \$3.526 millones, aspecto que confirma que durante este periodo el apoyo para la preparación y participación de los deportistas antioqueños en los diferentes campeonatos nacionales fue mejorado e incrementado lo que conlleva a un mejor desempeño deportivo y los títulos obtenidos en el periodo en mención.

Otro aspecto trabajado por la Liga en relación con el mercadeo consiste en la construcción de una imagen corporativa a través del diseño de un logo y con motivo de los 80 años de existencia el lema “Forjando Campeones”, la publicación del libro histórico y dos ediciones de revista que muestran a la opinión pública temas concernientes al fútbol y los logros obtenidos hasta el momento. Esta imagen también se ha llevado al mercado a través del *merchandising* como estrategia para fortalecer la marca en el ámbito deportivo, se diseñaron y obsequiaron a los diferentes grupos de clientes gorras, vasos, lapiceros, libretas, balones, entre otros.

Queda en evidencia el hecho de que planear estratégicamente el subsistema de mercadeo permite a una organización deportiva, para el caso la Liga, trazar estrategias que conducen y contribuyen al logro de los objetivos deportivos que son la razón de ellas.

Subsistema tecnológico

Para prestar un excelente servicio, se requiere estar acorde con el entorno tecnológico actual, es por esto que las herramientas tecnológicas permiten hacer cada vez más ágil y efectiva la atención de los usuarios y garantizan el adecuado desarrollo de los procesos. Fue así como durante el 2011 la Liga alcanzó en su totalidad la meta trazada en materia de actualización de Software (Microsoft Office), haciendo énfasis en componentes administrativos y contables, y un sistema de gestión de torneos y jugadores (New Futbol). Se implementó la preinscripción electrónica de los jugadores en la página web, la ampliación de la capacidad de navegación en internet y la adquisición de nuevos equipos. Además, se creó una base de datos de los deportistas afiliados con información actualizada y básica para el conocimiento de cada uno.

Es importante destacar que en los últimos años se incrementaron los puestos de trabajo pasando de un computador en tesorería y uno en la secretaría a 23 en las diferentes dependencias como la dirección, comunicaciones, la secretaría, tesorería, programación, presidencia, escuela de fútbol, secretaría del tribunal de penas y para trabajo de campo. Esto permitió un trabajo más eficiente al sistematizar cada una de las experiencias. Como se mencionó anteriormente, se favorece a los clubes y deportistas en general.

Subsistema talento humano

Como aspecto positivo en este sistema se destaca que, luego de diseñado y puesto en marcha el plan de desarrollo y el estratégico, se incrementó el número de personas que trabajan en los diferentes programas. De 10 puestos administrativos, 4 técnicos en las selecciones y 10 monitores para la escuela en el 2002, se cuenta en la actualidad con 25 en el área administrativa, 8 en el área deportiva y 20 monitores en la escuela.

De igual manera, como resultado de una monografía sobre la evaluación de la satisfacción de los clientes de la Liga Antioqueña de Fútbol (Henao, 2008) y los planes instaurados, se estableció el programa y el proyecto capacitaciones, el cual se desarrolló en servicio al cliente para los empleados, con temas como atención al cliente, y entrenamiento

específico en el desarrollo de sus funciones como documentación, grafología y dactiloscopia, manejo del software New Fútbol, Software contable, protocolo, mercadeo, atención telefónica y se participó en diplomados sobre gerencia y mercadeo; así mismo los trabajadores que manifiestan el deseo de continuar con sus estudios superiores cuentan con apoyo de tiempo en la medida de los procesos que ejecutan.

Como factores motivacionales pueden presentarse el pago oportuno de su salario, bonificaciones, préstamos y ayudas económicas, de ser necesario. Las solicitudes de permisos se analizan y son concedidos según las necesidades del personal, los ritos que hacen parte de la cultura organizacional se conservan, tales como celebraciones de cumpleaños, grados, amor y amistad, fin de año, entre otros; la unidad de comunicaciones se encarga de su organización.

En lo deportivo, los diferentes cuerpos técnicos de los seleccionados participan en cursos, seminarios y diplomados que le aportan a su formación técnica, pedagógica y personal, la mayoría organizados por la FIFA. Estos cuerpos técnicos son seleccionados por méritos. La LAF proporciona para los cuerpos técnicos, administrativos y directivos de los clubes afiliados e invitados el curso de formación para técnicos de fútbol, del cual más de 405 técnicos y/o entrenadores se han graduado desde el 2005 a la fecha. Esta capacitación surgió de las necesidades explícitas de los clubes y como apoyo por ser parte de la Liga.

En cuanto a la gestión del talento humano, “políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida” (Chiavenato, en Restrepo, sf:4), al igual que en muchas organizaciones deportivas y de otros sectores poco se ha tratado el tema. Aun así, se han realizado acciones que hacen parte de esta gestión, pero no obedecen a un plan estructurado y a la medida de la organización.

Subsistema deportivo

En la representación de los seleccionados antioqueños es importante comparar los títulos nacionales de los seleccionados de Antioquia. En dos periodos históricos, primero de 1929 a 2001 se obtuvieron 51 títulos nacionales y en el periodo 2002 a 2012 se lograron 27 campeonatos, lo que indica una gran diferencia entre ambos periodos luego de comenzar e implementar las directrices estratégicas.

Estos logros deportivos o títulos nacionales de Antioquia, al compararlos con los seleccionados de los departamentos del Valle y Bogotá, como sus mayores competidores, muestran que en el periodo 2002-2006 Antioquia llegó al primer lugar en Colombia al acumular 10 títulos, Valle 7 y Bogotá 5. En el periodo 2007-2012 Antioquia se mantiene en lo más alto del podio con 17 títulos nacionales, seguido por Valle y Bogotá con 8, lo que representa para estos dos periodos 27 títulos nacionales para el departamento, 15 para el Valle y 13 para Bogotá. Se destaca el seleccionado juvenil ganador del campeonato nacional por seis veces consecutivas, cifra no alcanzada por ningún otro seleccionado y en el año 2008 donde los seleccionados ganaron seis torneos nacionales de siete en que participaron, aspectos que han puesto a la Liga como la más ganadora y permite hacer historia deportiva en el país.

En lo deportivo es importante resaltar el aporte que cada año hace el fútbol aficionado antioqueño con deportistas a los seleccionados de Colombia en fútbol femenino y masculino en diferentes categorías, y con el fútbol sala en ambas ramas. También, con entrenadores que han vestido los colores de Colombia con el seleccionado prejuvenil y juvenil de fútbol masculino y con los seleccionados masculinos de fútbol sala.

Monitoreo plan de desarrollo administrativo y deportivo (2007 – 2010)

Este plan se desarrolló con base en la línea institucional y la deportiva, se presenta el monitoreo que realizó la LAF comparando lo planeado en cada una de ellas, las acciones realizadas para lograr el objetivo trazado y los resultados obtenidos.

Línea institucional. Esta se desarrolló de la siguiente manera: programa 1, Capacitación, con un proyecto denominado capacitación general en servicio al cliente para los empleados. Programa 2, Desarrollo institucional, con los proyectos implementación de un Plan Institucional y dotación de un sistema de información. Programa 3, Sistema de mercadeo y publicidad, con su proyecto restauración del sistema de mercadeo y publicidad.

Línea deportiva. Su programa fundamental fue: restauración del sistema de mercadeo y publicidad con el proyecto plan deportivo para la promoción, formación y posicionamiento del Fútbol Aficionado de Antioquia.

La lectura al monitoreo del plan de desarrollo 2007 – 2010 de la LAF (Anexo 8) permite observar que los indicadores trazados en cada proyecto y programa se cumplieron y en la mayoría de los casos se superaron las metas trazadas.

4. Conclusiones

El estudio de la administración estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol permite concluir los siguientes aspectos:

Con relación a los aspectos externos, la Liga se encuentra contextualizada con el entorno actual del deporte, como agente para el desarrollo integral y la convivencia que responde a las necesidades de las diferentes comunidades que atiende y pretende atender. De igual manera, tiene en cuenta para su planeación las directrices establecidas en los diferentes planes en el ámbito nacional, departamental y municipal, lo que asegura trazar estrategias en beneficio de la empresa y la comunidad como se pretende desde los sectores público y privado del deporte.

Además, es una organización que ha tenido en cuenta variables externas como las políticas, económicas, sociales y tecnológicas para determinar acciones que favorecen los procesos; no obstante, la respuesta a las oportunidades y amenazas no se da en una forma extraordinaria, o sea que no se aprovechan al máximo las oportunidades ni se trata de minimizar las amenazas que se presentan.

En cuanto a los aspectos internos, se cuenta con una plataforma estratégica consolidada y reconocida por las personas que laboran en la Liga, lo cual le da identidad y sentido de pertenencia. Además, orienta las acciones presentes y futuras con misión y visión claras, coherentes y que llevan a la cohesión del equipo de trabajo. Esta coherencia genera en los empleados un trabajo positivo, responsable, con dedicación y lealtad, que no se limitan a lo estipulado en su contrato. Estos factores contribuyen a consolidar y alcanzar la estrategia orientadora de la Liga.

Los tres programas base de la Liga se ven favorecidos con la gestión estratégica debido a una mejor planeación de cada uno de ellos, el aprovechamiento del talento humano, los recursos y la evaluación de ellos. No obstante, existen algunas amenazas que, ahora que son evidenciadas, es posible minimizarlas; es el caso de la dificultad con los espacios deportivos o canchas, debido a nuevas disposiciones de orden municipal, que afecta la creación de nuevos grupos para la escuela, los campeonatos y el entrenamiento de los seleccionados. Asimismo buscar superar las debilidades relacionadas con la gestión de nuevos patrocinios y el seguimiento a las contrataciones con los proveedores, como el colegio del árbitro y el suministro de uniformes para la escuela.

La aplicación del proceso administrativo y sus parámetros en cada etapa es un factor muy importante y marca una diferencia competitiva si se tienen en cuenta los resultados de la investigación sobre el estado de las organizaciones deportivas (Arboleda y col., 2011) donde se evidencia la falta del proceso administrativo dentro de este tipo de organizaciones. Se destacan en este proceso los siguientes aspectos para la gestión estratégica:

La puesta en marcha de los diferentes *planes de desarrollo y estratégico* en la Liga Antioqueña de Fútbol ha marcado una diferencia y ventaja competitiva en el sector deportivo, lo que confirma las virtudes de una herramienta administrativa que enriquece y fortalece a las organizaciones y, por supuesto, debe ser incorporada a otras con intenciones de crecer, aportar a la construcción de la administración deportiva, y darle un norte para fortalecer el sector deportivo en general.

Como parte esencial del proceso administrativo se encuentra la etapa de evaluación, materializada en el monitoreo de los diferentes planes, la cual compara las directrices trazadas y los resultados obtenidos, haciendo los ajustes necesarios, lo cual permitió en la LAF, establecer nuevas estrategias y puntos de referencia para el futuro

La visión estratégica le da a la dirección, más que una orientación gerencial, una filosofía corporativa que convoca y une la organización en pro de las líneas estratégicas y programas trazados en la planeación.

La estructura organizativa se presenta como mixta donde confluyen la vertical, la funcional y la de autogestión, tal como se explica en los resultados sobre este subsistema, lo cual marca una diferencia con otro tipo de organizaciones favoreciendo la implementación de la gestión estratégica.

El subsistema financiero se ve beneficiado con la administración estratégica en la medida que una buena planeación, claridad y visión de los directivos permiten incrementar los ingresos, el presupuesto y, lo más importante, invertir estos mismos en la organización para beneficio de los diferentes grupos de interés.

En cuanto a *las estrategias de marketing*, como factor determinante en una organización deportiva para la consecución de patrocinio, han contribuido posicionar la Liga en el

sector deportivo y educativo, además de crear una imagen corporativa en la mente del consumidor y cliente por medio de publicidad, comunicación y *merchandising*.

El soporte tecnológico se convierte en una herramienta de apoyo que permite la integración de otros sistemas, la agilidad en los procedimientos, la comunicación efectiva, el marketing y, en general, el logro de los objetivos en forma eficiente.

En cuanto al subsistema deportivo y como razón fundamental de la organización están los resultados y el desempeño deportivo, los cuales se ven beneficiados de la gestión estratégica en dos puntos. Por un lado, los aspectos de la plataforma estratégica como la misión, la visión y los valores son incorporados a las acciones de los deportistas y entrenadores, lo cual genera sentido de pertenencia por el Departamento, que se refleja en el orgullo de llevar la camiseta de Antioquia. Y como segundo aspecto se destaca la posibilidad de obtener mayor número de títulos con buen juego y dirección en diferentes categorías, dándole a la región la hegemonía nacional en el fútbol aficionado

El análisis de la gestión estratégica en la Liga Antioqueña de Fútbol permite concluir que esta herramienta administrativa le ha permitido a la organización tener un norte claro fundamentado en una filosofía corporativa y una planeación que orienta sus acciones en la mejora de los procesos lo cual conduce a resultados efectivos en los aspectos administrativos y deportivos, destacando que los primeros tienen una marcada incidencia en los segundos que son la razón fundamental en este tipo de organización.

Además, este estudio permite mostrar a otras ligas de Antioquia y de Fútbol en Colombia las bondades y beneficios de planear, implementar y evaluar la gestión estratégica en las organizaciones deportivas. Este análisis permite, así mismo, enriquecer la administración deportiva del sector y la región al aportar a la construcción de fundamentos teóricos sobre la gestión estratégica con relación a la dirección de los diferentes entes que conforman el sistema nacional del deporte.

Es necesario aclarar que en el desarrollo de la propuesta se presentaron algunas dificultades para cumplir con los objetivos propuestos, tal es el caso de pretender diseñar una propuesta de gestión estratégica para la organización objeto de estudio, la cual ya se encontraba en desarrollo, igual que la estructura de las unidades de gestión; es por esto que se optó por analizar lo existente y mostrar con el estudio los factores de éxito de la gestión estratégica que la Liga tiene y han aportado a mejores resultados en los aspectos administrativo y deportivos, sin perder la esencia del tema propuesto. Así mismo la socialización del tema ante la Federación Colombiana de Fútbol y la Federación de Ligas

de Antioquia, que estaba propuesta antes de la entrega del artículo se programa para luego de que este sea evaluado, buscando presentar el análisis con mayor rigor académico.

Referencias

Aktouf, Omar (1998). La planificación general y estratégica. Los albures del nivel tradicional de formulación. En: Omar Aktouf, *La administración: entre tradición y renovación*, 2ª ed. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle, p.115-42.

Alcaldía de Medellín (2012). *Plan de Desarrollo de Medellín “Medellín un Hogar para la Vida”*. 2012-2015. Colombia: El autor.

Amaya, Jairo (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Arboleda Sierra, Rodrigo; Gallego López, Adriana María; Gómez Valenzuela, Juan David; Gutiérrez Betancur, Juan Francisco; Rendón Martínez, Martha Ligia (1997). *Relación entre la estructura administrativa y el alto rendimiento deportivo en las ligas de Antioquia*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Instituto de Educación Física.

Arboleda Sierra, Rodrigo; Gaviria García, Nelson; Guzmán Finol, Karelys; Mesa Callejas, Ramón Javier (2011). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Investigación. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas.

Congreso de la República. *Ley 181 de Enero 18 de 1995. Por medio de la cual se crean disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física*. Colombia: El Autor.

David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Desbordes, Michel; Falgoux, Julien (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. España: Inde.

Gobernación de Antioquia. *Plan de desarrollo 2012–2015. Antioquia la más educada*. Colombia: El Autor.

Henao, Carlos; Vargas, Juan C. (2008). *Evaluación de la satisfacción de los clientes de la liga Antioqueña de Fútbol con respecto a los programas o servicios*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Instituto de Educación Física.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, María del Pilar (1998). *Metodología de la investigación, 5ª ed.* México: Mc Graw-Hill.

Hinterhuber, Hans; Popp, Wolfgang (1992) ¿Es usted un estratega o solamente un gerente. *Harvard Business Review*.

Huertas, José (1997). *Los grupos focales*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico, Colegio de Ciencias Agrícolas.

Martínez Fajardo, Carlos Eduardo (2002). *Administración de Organizaciones. Competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Mestre Sancho, Juan Antonio (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona. España: Inde.

Mestre Sancho, Juan Antonio; García Sánchez, Eduardo (1997). *La gestión del deporte municipal*. Barcelona, España: Inde.

Ministerio de Educación Nacional. *Decreto 3115 de 1984. Por medio del cual se crea la escuela Nacional del Deporte*. Colombia: El Ministerio.

Ministerio de Educación Nacional. *Decreto Ley 1228 de 1995. Por medio del cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el fin de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995*. Colombia: El Ministerio.

Porter, Michael (2001). ¿Qué es estrategia? *Clase Empresarial, 45:81-92*.

Restrepo Escobar, Francisco (sf). *Instrumentos para auditar la gestión del talento humano una propuesta de competitividad y productividad*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas.

Soucie, Daniel. (2002) *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: Inde.
Tremblay, Michel ; Simard, Gilles (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 35:67-86.

Velásquez, Roberto. (2001). El deporte moderno: consideraciones acerca de su génesis y de la evolución de su significado y su función social. *Lecturas EF Deportes*, 7(36).

Anexos

Anexo 1 Resultados Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJON PONDERADA
Oportunidades			
El fútbol es practicado por personas de diferentes estratos: socioeconómico, religiones, genero, edad (lo que le permite a la liga cubrir una gran población)	1	4	4
Las campañas por la igualdad y valores apoyan los propósitos de la liga	1	4	4
Los avances de la tecnología ha permitido que la liga pueda interactuar con sus clientes y ofrecer un mejor servicio: página web, software donde se registra toda la información de los deportistas, preinscripción <i>on line</i>	0,9	3	2,7
La utilización de herramientas tecnológicas para la comunicación como trabajar en red permite agilizar los procesos y mejorar la calidad del servicio.	0,8	3	2,4
El mercado ofrece nuevo software NEWFÚTBOL, para el manejo del sistema de juego, tabla de resultados y posiciones y programación de los torneos, beneficia los procesos de organización de eventos	0,9	4	3,6
Se fortalece las políticas de Juego Limpio en el ámbito internacional, nacional y regional.	0,5	2	1
Amenazas			
Políticas públicas de la administración municipal: Retomar la administración de los escenarios deportivos que antes estaba a cargo de las ligas, clubes y acciones comunales. (Esto hizo que se perdiera la autonomía en el manejo de los escenarios para la organización y programación de los partidos de los torneos)	1	3	3
Apoyo y financiación de la administración municipal a los clubes para la organización de torneos, disminuye el apoyo financiero a las Ligas y además los clubes compiten ofreciendo el mismo servicio.	0,5	3	1,5
La Federación Colombiana de fútbol, COLFÚTBOL, también está organizando torneos para clubes de fútbol profesional y aficionado; generando otro competidor para este servicio.	0,5	3	1,5
El Estatuto del Jugador Colombiano en su regulación desprotege al club aficionado, no existe una cámara de resolución de disputas para que les reconozcan los derechos por formación de sus jugadores, lo cual afecta la estabilidad de los futbolistas aficionados de representan a los seleccionados antioqueños	0,6	3	1,8
El desempleo y falta de ingresos afecta la asistencia y las inscripciones de los niños a los programas de iniciación y formación (Escuela LAF) ya que los padres deben destinar sus ingresos a otras prioridades, más que al deporte o recreación familiar.	0,8	2	1,6

El incremento en los costos de los transporte, alojamiento y alimentación para la preparación y competencia de los seleccionados afecta los recursos de la Liga especialmente en el programa de representación y competencia (seleccionados de Antioquia)	0,5	4	2
Escuelas y clubes de fútbol que practican en los mismos espacios (cancha) de la Liga, agudizando la falta de escenarios propios y la programación de los partidos.	1	4	4
Poco apoyo de la empresa privada con patrocinios y copatrocinios.	1	4	4
La mala imagen que se vende del fútbol profesional (mala administración, dirigentes deshonestos, periodismo deportivo poco profesional, barras bravas) de alguna manera irradia en el fútbol aficionado, ya que esta imagen no es positiva.	1	3	3
TOTAL Sumatoria puntualización ponderada 40.1 Número de factores 15			2,67

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Resultados grupo focal sobre evaluación de la plataforma estratégica

MISIÓN LIGA ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL			
<p>“La Liga Antioqueña de Fútbol administra el fútbol aficionado en sus diferentes manifestaciones y modalidades, con eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios, logrando satisfacer las necesidades de sus diferentes usuarios y de esta forma participar en el desarrollo del tejido social de Antioquia y continuar con el lema de la Liga “FORJANDO CAMPEONES”</p>			
MISIONES PROPUESTAS EN EL TALLER			
<p>Administrar el fútbol Antioqueño con eficiencia y calidad en los torneos y eventos especiales con responsabilidad, cubriendo todo nuestro territorio Antioqueño con transparencia y equidad</p>	<p>Administramos, gestionamos y promovemos el desarrollo de jugadores y entrenadores, no solo en el departamento, también a nivel nacional satisfaciendo las necesidades de los diferentes usuarios. Por ende ayudamos a fortalecer el tejido social del departamento con equidad y responsabilidad bajo las normas del juego limpio.</p>	<p>Somos una organización sin ánimo de lucro del que con eficiencia y eficacia satisface las necesidades de sus clientes con diferentes programas diseñados para la comunidad fútbol aficionado.</p>	<p>Administrar el fútbol aficionado con eficiencia y calidad, en la prestación de servicios, siendo participes de la construcción del tejido social y continuar con el lema “Formando campeones”</p>
<p>OBSERVACIONES Y APORTES: Se evidencia en el trabajo, que las personas que laboran en la Liga reconocen y están apropiados de su misión, esto debido a que plasman los aspectos más relevantes de ella en su propia construcción. Las palabras resaltadas son un aporte o ajuste a lo que son y que surge de su experiencia y ejecución de los planes trazados y las cuales se pueden incorporar a la redacción de la misión: la responsabilidad es un factor que deben y cumplen, el ámbito nacional se ve desde el desempeño de los seleccionados y la imagen que han mostrado ante otros departamentos. La gestión es un componente que ha estado presente para el logro de los objetivos trazados.</p>			

VISIÓN LIGA ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL

Seremos en el 2020 una empresa deportiva y social autosostenible, líder en la prestación de servicios al fútbol aficionado y con presencia en todas las regiones del Departamento de Antioquia, empleando personal altamente cualificado y comprometida en la conquista de altos logros en el ámbito nacional.

VISIONES PROPUESTAS EN EL TALLER

Ser en el 2025 la Liga más reconocida a nivel nacional e internacional, comprometidos a la conquista de altos logros con juego limpio.	Ser en el 2020 la mejor liga deportiva del país, con presencia en todas las regiones del departamento con reconocimiento nacional e internacional capaz de ofrecer un servicio ágil y eficiente utilizando un recurso humano comprometido en el logro de los objetivos institucionales	Ser en el año 2020 reconocida a nivel nacional e internacional como la mejor liga deportiva de sur América	En el 2020 ser una empresa deportiva y social autosostenible, líder a nivel nacional con presencia en todo el departamento y obteniendo los mejores resultados
--	--	--	--

OBSERVACIONES Y APORTES: Aparece un término nuevo en la construcción de la visión, debido a los logros que se han obtenido desde la elaboración del Plan de Desarrollo y del Plan Estratégico donde parte de lo que se pensó, hoy ya se cumplió, como lo es el reconocimiento que tiene hoy el fútbol aficionado de Antioquia en el ámbito Nacional esto en gran parte a sus logros deportivos obtenidos. Es por esto que se piensa en un nuevo norte y es buscar reconocimiento en lo internacional, siendo un grupo muy ecuánime y acertado al pensar en que sea primero en Sur América .

VALORES

Universalidad: Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación, de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, con los recursos disponibles.

Integridad: Brindando atención continua y adecuada a los clubes deportivos, dirigentes, entrenadores, deportistas y demás personas del fútbol Aficionado de Antioquia en su contexto Socio deportivo, con unos servicios de óptima calidad.

Eficiencia: Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

Eficacia: Garantizando, en la medida en que nuestras condiciones nos lo permitan, la solución de aquellos problemas del ámbito deportivo de la población usuaria y que corresponda a sus necesidades y expectativas.

Calidad: Buscando mejorar permanentemente el quehacer de la FEDEFÚTBOL para caracterizar su gestión y sus servicios.

Equidad: Atendiendo a nuestros usuarios sin importar su origen, sus directrices o sus posibilidades económicas, con el fin de brindarles nuestros servicios oportunamente.

Transparencia: Presentando el flujo de información social, política y económica de la organización, volviéndola accesible, certera y confiable.

Juego Limpio: Representa los beneficios que se obtienen al jugar de acuerdo con la reglamentación, haciendo uso del sentido común y respetando a los compañeros, los adversarios, los árbitros y a los aficionados.

VALORES CON LO CUALES SE IDENTIFICAN

Universalidad	Eficientes	Transparencia	Legalidad
Equidad	Eficaces	Integridad	Eficacia
Responsabilidad	Juego limpio	Equidad	Transparencia
Eficacia		Universalidad	
		Juego limpio	
		Eficiencia	
		Calidad	

OBSERVACIONES Y APORTES: Se puede apreciar como respuesta a la pregunta “¿Con cuales valores se identifica nuestra organización?” Que los

participantes se identifican con la eficacia, relacionada con los resultados obtenidos en las metas propuestas y los demás resaltados tienen que ver con la imagen de integralidad que muestra la liga en sus procesos administrativos y deportivos.

Anexo 3 Matriz FODA de los programas

Actividades	Fortalezas	Debilidades	COMENTARIOS
Iniciación y formación a través de la escuela de fútbol			
Inscripción y registro	Sistematizado Ágil. Fácil la inscripción.	Insuficiente tiempo antes del inicio de las clases.	Este programa en general presenta unas fortalezas importantes en sus actividades, aspecto que permite identificar la existencia de la planeación del programa así como de cada una de las actividades que lo conforman, igualmente se observa que se utilizan los recursos necesarios para prestar un mejor servicio con el objetivo de satisfacer a sus usuarios. La buena imagen que en el mercado tiene la escuela por sus tarifas, calidad de sus profesores y la implementación utilizada es una fortaleza que debe ser aprovechada para conformar nuevos grupos y contribuir con su objetivo de formación deportiva. Como aspecto a mejorar en este programa, se recomienda a la LAF, incrementar en 15 minutos el tiempo de las clases, para que los cambios de turno sean más ordenados y permita que todos los alumnos reciban sus conocimientos completos. Otro aspecto a tener en cuenta es utilizar, además
Procesos de comunicación	Constante comunicación con el usuario por medio de boletines y la pagina web	Faltan medios para difundir la información a los padres	
Atención al usuario	Jornada continua para atender en las oficinas y tesorería, lo cual beneficia a los clubes y padres de familia que no pueden en horario laboral tradicional. Agilidad en el servicio.	Poco tiempo sábados y domingos para trámites. Oficina de la escuela lejos de las otras de la liga.	
Clases (contenido y calidad)	Bien planificadas las clases, buena formación de los profesores	Poco tiempo para realizar el cambio entre clases	
Clientes (alumnos, padres o acudientes)	Clientes de todos los estratos sociales contribuye al logro social		

	Buena relación, confianza		de la página web y los boletines, otros medios de comunicación que permitan una relación personalizada y directa entre el usuario y la LAF. Se debe mejorar la gestión en la consecución de los uniformes y por tal razón en las contrataciones con estos proveedores ser exigentes en los tiempos de entrega y en la calidad del producto. Teniendo presente como política de la administración municipal la tutela de los escenarios deportivos, se hace necesario gestionar la asignación de otros horarios, hacer alianzas estratégicas con entidades privadas con el objetivo de crear de nuevas sedes del programa Escuela de Fútbol de la LAF.
Costo servicios con relación a la competencia	Debido a un menor costo, la tarifa de inscripción es más baja que la del mercado.		
Recaudo de cartera	Diferentes medios de pago benefician al usuario por comodidad y seguridad. Estrategias para el recaudo	Horarios de tesorería fines de semana. Morosidad en los pagos	
Escenarios	Ubicación, limpieza, logística Muy centrales y de fácil acceso en la ciudad. Los pocos espacios son aprovechados.	No hay escenarios propios lo cual limita el número de grupos por día.	
Ventas uniformes	Uniformes de calidad. Buena calidad	Los uniformes no están al inicio de las clases. Proveedor fuera de Medellín. Poca capacidad de gestión para la compra y selección de proveedores	
Implementos deportivos	Marca, cantidad y variedad. Se compra la implementación necesaria. Buenos implementos, buenos balones		
Promoción del	Volantes, eventos, pág. web,	Falta difusión por T.V y	

servicio (merchandising)	publicidad radial, los cuales dan a conocer la LAF por diferentes medios y a otros públicos. Buen nombre de la liga	otras estrategias de mercadeo para la escuela.	
Otros	Calidad de los profesores	La escuela no tiene un software gestión	
Formación y competencia a través de los torneos y eventos programados por la liga			
Inscripción y registro	Para el periodo de inscripción se amplían los horarios de atención, se asigna personal con experiencia y ágil en el servicio. Este procedimiento esta sistematizado.	Falta de educación del usuario para cumplir con los periodos de inscripción El espacio físico es inadecuado e insuficiente. Poco personal para la demanda. Por el gran flujo de gente a veces no se pueden atender como se debe.	El programa de formación y competencia a través de los torneos y eventos programados por la LAF, es considerado como el programa de mayor incidencia con los usuarios y especialmente con los clubes afiliados. Las actividades que se desarrollan en este programa presentan como fortaleza el talento humano contratado, los procedimientos establecidos, los recursos materiales, logísticos y tecnológicos utilizados. Además la comisión de documentos y la disciplinaria son un apoyo para el cumplimiento de los valores institucionales. Como aspecto a mejorar en este programa se resalta que se deben hacer campañas que mejoren el compromiso del usuario con las políticas y directrices trazadas para que los procesos no se vean entorpecidos por el no cumplimiento de lo regulado. En algunas épocas críticas de atención al público
Software y tecnología	Existe un programa para la programación y resultados de los campeonatos, ágil y confiable	Los encargados de programación no priorizan sus acciones y tiene las fotos de los jugadores desactualizadas.	
Programación	Los usuarios acceden fácilmente a la programación desde la página web.	Faltan escenarios propios. Falta implementar una base de datos sobre	

	Se tiene en cuenta para la programación, solicitudes oportunas de los equipos.	escenarios disponibles por parte de los clubes. Permitir cambios de última hora en la programación que afecta la fecha programada.	planear los procedimientos de atención y si es necesario contratar más personal para este servicio. Ser más rigurosos en la actualización del software, de programación, posiciones, registros jugadores, fotos de jugadores.
Premiación	El procedimiento a seguir está definido y se cumple en cada final. Se hace inmediatamente termina el evento y es de muy buena calidad y presentación	Falta información oportuna para premiar los equipos con mejor Juego limpio	Igual que en el programa de iniciación y formación los escenarios deportivos son un aspecto que presenta una debilidad para la programación de los partidos ya que no se cuenta ni con los escenarios deportivos suficientes ni con la autonomía para la programación en estos, la recomendación sería gestionar más horarios o hacer alianzas
Comunicaciones (promoción y difusión del evento)	Página web Excelente en comunicación virtual.	Falta difundir los campeonatos por radio y prensa. La publicación de la tabla de goleadores no se da a tiempo en cada fecha	estratégicas con otras entidades privadas para el préstamo de espacios. Mejorar el control de las condiciones establecidas para la prestación del servicio de arbitraje con el Colegio de árbitros de Antioquia.
Juzgamiento	Calidad personal Hay jueces para todas las categorías.	La falta de control para el cumplimiento de las condiciones de juzgamiento sobre el colegio de árbitros como contratista único	Motivar el compromiso del órgano administrativo en la gestión de nuevos patrocinios.
Proveedor premiación y logística	Buena calidad y precios razonables. Excelente presentación		

Mantenimiento Escenarios	Calidad del personal. A pesar de no tener escenarios se dan recursos.	Los escenarios no son propios.	
Cientes(clubes o equipos, deportistas, entrenadores, directivos)	La LAF está en capacidad de atender y programar un buen número de clubes afilados e invitados. Procedimiento exhaustivo para verificar documentos		
Patrocinio	La capacidad de gestionar los patrocinios es buena	Falta compromiso del órgano administrativo para gestionar más patrocinios	
Logística del evento	Manejada por empelados directos con buen sentido de pertenencia y experiencia adquirida		
Capacitación entrenadores	Convenio con Indeportes mejora la calidad de los eventos. Buena imagen, buenos instructores.	Falta control en la asistencia a las capacitaciones. Los grupos son heterogéneos en su formación.	
Costos de inscripción	La estructura de los costos permite unas tarifas razonable y acordes con el mercado		
Recaudo cartera		Incumplimiento por parte de los equipos para pagar a tiempo y la tarifa completa. Faltan políticas de cobro	

Procedimiento comisión disciplinaria	Calidad profesional de sus miembros. Independencia de la comisión	Falta de un software para unificar sancionados.	
Competencia y representación de los seleccionados de Antioquia.			
Atención al deportista	Adecuada. Buena. Excelente atención		En el Programa de competencia y representación de los seleccionados de Antioquia, podemos observar unos comentarios muy relevantes en las fortalezas que presenta este programa en la LAF, de las cuales se resalta el proceso de selección de los cuerpos técnicos, contratados por méritos, bien remunerados y con estabilidad contractual. La implementación para los entrenamientos y partidos es de buena calidad y cantidad. El apoyo a los deportistas con pasajes, refrigerio, becas a través de Indeportes para estudiar, viáticos, hospedaje y alojamiento de buena calidad. Otra de las fortalezas más significativas de este programa es la imagen de los seleccionados en el ámbito nacional debido a los resultados deportivos de las diferentes categorías. Es de reconocer que las diferentes actividades que conforman este programa, son planeadas de tal forma que permiten se cumplan los criterios establecidos y sirvan para el logro de los resultados deportivos esperados Como aspecto a mejorar es la gestión para la consecución de nuevos patrocinadores que permitan el sostenimiento y algunas mejoras en
Procesos de selección	Por méritos. Contratación de técnicos todo el año ya que otras ligas los contratan por campeonato Bien estructurado.	En algunas ocasiones la selección depende del interés de los directivos.	
Rendimiento deportivo	Ejemplar. Buenos resultados. Siempre se es protagonista		
Implementación	La calidad de la implementación es muy buena A cada selección se le da la cantidad optima para el entrenamiento y los partidos	Las tallas varían según el proveedor, falta estipular con este como deben ser según cada seleccionado.	
Alimentación	Se lleva control de la parte nutricional de los jugadores y que los restaurantes les ofrezcan la alimentación según sus necesidades.		

Alojamiento	La selección de los hoteles es rigurosa para que los deportistas reciban la atención que necesitan.		actividades que conforman este programa. La falta de escenarios afecta a los seleccionados ya que hay menos posibilidades de entrenamientos y fogueos previos a los campeonatos, la LAF debe analizar la posibilidad de gestionar escenarios propios.
Uniformes	Adecuados. De calidad Excelentes		
Escenarios entrenamiento y competencia	Buenos, la selección tiene las puertas abierta	Recursos para escenarios propios.	
Comunicaciones (Difusión, promoción)	Buena Es el que tiene mejor cubrimiento	Hace falta. Falta comunicación externa cuando la selección sale.	
Consecución de recursos	Buena gestión para conseguir patrocinadores	Falta compromiso del órgano administrativo para gestionar más patrocinios	
Mercadeo patrocinio, merchandising	El patrocinio de Colanta es decisivo para los seleccionados y el aporte de otras empresas con implementación; para ellos es importante patrocinar un equipo representativo del departamento.	Faltan estrategias para llevar más jugadores al fútbol profesional	
Otros: Transporte	La selección de la empresa contratada para el transporte es rigurosa buscando la comodidad y seguridad de los jugadores		

Anexo 4 Entrevista al director ejecutivo de la LAF

Nombre: Carlos Fernando Henao Molina
Profesión: Licenciado en Educación Física
Otros estudios: Especialización en Entrenamiento Deportivo y Administración Deportiva
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la liga? 10 años
¿Cuál es el proyecto más importante que ha realizado? Plan de desarrollo y estratégico que permitieron darle un norte a la liga.
¿Cuál está realizando? Ejecutando el plan estratégico 2011-2014
¿Cuáles son los que pretende hacer en los próximos años? Fortalecimiento de las comunicaciones (redes sociales y televisión)
¿Cuáles son los principales logros deportivos y administrativos que ha tenido durante su administración? 27 títulos con las selecciones Antioquia, lograr más de 15.000 usuarios participantes en los eventos de la liga, fortalecimiento de la escuela de fútbol (más 600 alumnos), 28 torneos departamentales de clubes en masculino, femenino y fútbol sala. En la parte financiera pasar de 600 millones de ingresos en el año 2000 a 2.040 millones a diciembre de 2012, la fidelización del patrocinador COLANTA el cual lleva 7 años, llegada de otras empresas como Golty con el balón oficial de la liga y FSS como la ropa deportiva de los seleccionados, Herbalife con el aporte de 2100 uniformes para los clubes de la Liga. La credibilidad de los municipios de Antioquia para la realización de eventos y campeonatos a través de alianzas estratégicas, la historia de la liga plasmada en el libro de los “80 años” y la creación de la revista “forjando campeones en sus dos ediciones 2011, 2012.

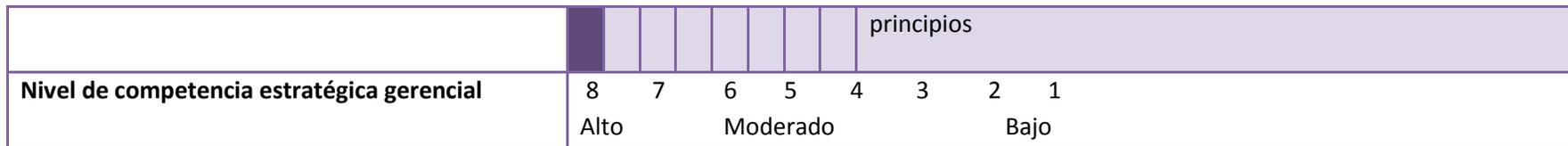
ETAPA	ASPECTO	SI	NO	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN	Misión	x		Se diseñó en el plan de desarrollo
	Visión	x		Se diseñó en el plan de desarrollo
	Plan estratégico	x		Se elaboró plan de desarrollo 2002 -2006, Plan de desarrollo institucional 2007 - 2010 y luego plan estratégico 2011 - 2014
	Políticas	x		Falta delimitar en algunas unidades estratégicas
	Reglamento	x		Administrativo y deportivo
	Presupuesto	x		Se elabora anualmente
	Proyectos	x		
	Programas	x		Se definieron en los planes
ORGANIZACIÓN	Organigrama	x		Basado en la estructura jerárquica
	Manual de funciones	x		Faltan procedimientos y socializarlo
	Estructura jerárquica	x		Obedece a las estructura de una organización deportiva (Liga)
DIRECCIÓN	Comunicación interna	x		Puede mejorar con la entrega oportuna de información entre las unidades de trabajo
	Gestión del talento humano		x	
	Políticas del talento humano		x	Deben separarse las que están en el reglamento y definir otras
	Delegación de autoridad	x		Cada unidad la tiene
	Autonomía en la toma de decisiones	x		Para algunas tareas y actividades
	Gestión de la calidad		x	
CONTROL Y EVALUACIÓN	Planes administrativos	x		Están los planes generales pero deben implementar los de cada unidad estratégica.
	Planes deportivos	x		Cada cuerpo técnico de cada categoría lo realiza para la temporada anual y los evalúa el director deportivo.

Financieros	x	Se presentan informes en cada reunión de comité
Talento humano	x	
Marketing	x	Esta la propuesta pero falta seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Entrevista al director ejecutivo sobre perfil de un buen estratega

Preguntas	Totalmente Parcialmente Nada								Comentario
	8	7	6	5	4	3	2	1	
¿Considera usted que tiene una visión empresarial?									Se tiene misión, visión, plan estratégico y se hace evaluación
¿Tiene una filosofía corporativa?									Se tiene misión, visión, principios
¿Tiene la Liga ventajas competitivas?									Solo hay una liga por departamento, manejo administrativo, logros deportivos, organización de eventos, personal cualificado
¿Permite que sus empleados utilicen sus habilidades libremente en el interés de la empresa									Según la responsabilidad del cargo
¿Ha construido una organización donde ha implementado su visión?									Si, todos los retos trazados se han llevado a la realidad
¿Están los encargados de cada programa involucrados en planificación estratégica?									La mayoría están involucrados, algunos están en la ejecución de la planeación
¿Está la cultura corporativa en armonía con las estrategias?									Las acciones se corresponden con las estrategias diseñadas
¿Muestra nuevas direcciones y toma enfoques novedosos?									Cada día se trabaja para hacer mejor cada una de las acciones y procesos
¿Ha tenido suerte en la vida hasta ahora?									No diría suerte sino éxito por esfuerzo, trabajo y dedicación.
¿Considera que contribuye al desarrollo de la sociedad y a su desarrollo personal?									Muchas personas se benefician de la labor realizada y ha permitido el crecimiento del ser en cuento a los valores y



Fuente: Hans H. Hinterhuber y Wolfgang Popp, en la revista Harvard Business Review (1992)

Anexo 6 Órganos que conforman la estructura de un ente deportivo departamental.

TIPO DE ÓRGANO	
Órgano de dirección	Asamblea de Clubes , conformada por los representantes legales de cada club afiliado.
Órgano de control	Revisor Fiscal , elegido por el órgano de administración.
Órgano disciplinario	Conformado por tres miembros; dos elegidos por el órgano de administración y uno elegido por el órgano de dirección.
Órgano administración	Conformado por cinco miembros que son elegidos por el órgano de administración, para un periodo de cuatro años. Tendrán los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, primer, segundo y tercer vocal.
Comisiones asesoras	Conformadas por tres personas cada una, elegidas por el órgano de Dirección y entre las cuales están; comisión técnica, juzgamiento, disciplinaria, medicina deportiva y entrenadores

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7 Niveles jerárquicos de la LAF

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Directivo	Comprende los empleos a los cuales corresponde funciones de dirección, planeación, formulación de políticas, planes, programas y proyectos.
Administrativo	Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la coordinación, supervisión y control de actividades tendientes a ejecutar los planes, programas y proyectos de la Liga Antioqueña de Fútbol y demanda la aplicación de conocimientos propios de cualquier carrera profesional y/o tecnológica.
Operativo	Comprende los empleos cuyas funciones se caracterizan por el dominio de actividades MISIONALES de organización y ejecución directa de los planes, programas y proyectos de la LIGA
Asistencial	Comprende los empleos a los cuales corresponde funciones de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, de ayuda logística y aseo de oficinas, diligenciamiento de formas y transcripción de textos, atención al público, manejo de recados y correspondencia, citas y reuniones

Fuente: Manual de funciones Liga Antioqueña de Fútbol

Anexo 8 Principales aspectos del monitoreo al plan de desarrollo 2007 – 2010 (LAF)

LINEA INSTITUCIONAL			
Programa	Proyecto	Producto alcanzado	Observaciones
Capacitación	Capacitación general en servicio al cliente para los empleados	Durante el periodo en análisis se les brindó capacitación a los empleados en temas relacionados con el servicio al público y entrenamiento específico en el desarrollo de sus funciones como documentación, grafología y dactiloscopia, manejo del software New Fútbol, Software contable, protocolo, mercadeo, atención telefónica. entre otros, logrando de esta manera un indicador final del 110% de cumplimiento sobre lo establecido	En cada uno de los años de este cuatrienio revisado, el personal que se encontraba vinculado a la institución recibió capacitación sobre cada uno de estos temas y el entrenamiento necesario para el desempeño de su función dentro de la Liga. Lo que permitió mejorar la atención a los diferentes usuarios y cualificar el personal de acuerdo a los perfiles requeridos.
Desarrollo institucional	Implementación de un Plan Institucional: Aplicación del manual de funciones y procedimientos, imagen corporativa y dotación institucional	La LAF cuenta en la actualidad con manual de funciones y procedimientos. Inicialmente se realizó una investigación para conocer el grado de satisfacción de los usuarios con los programas y servicios que ofrece la entidad. El resultado fue una satisfacción superior al 90% entre los directivos de los clubes, deportistas, entrenadores, alumnos de	Somos una Liga con credibilidad entre los medios de comunicación quienes permanentemente nos miran como objeto de noticias positivas en todo lo relacionado al desarrollo y la promoción del fútbol aficionado en el departamento. Se cumplió la meta establecida y el indicador en un 100% de ejecución.

		<p>la escuela e integrantes de los seleccionados de Antioquia.</p> <p>Posteriormente se elabora una nueva imagen corporativa y un plan de medios pensado en los 80 años de la Liga en el año 2009 y que incluyó rediseño de logo institucional, pagina web, piezas publicitarias, un libro conmemorativo del aniversario, eventos deportivos, académicos y sociales y un trabajo desde el departamento de comunicaciones a través de diferentes medios de para difundir los programas y servicios de manera sistemática y orientada hacia los objetivos planteados. Otro de los logros fue la presencia de la entidad en diferentes municipios del departamento con eventos y seleccionados en los que se muestra la imagen corporativa con certámenes de orden departamental y nacional.</p> <p>Durante el periodo y con el objetivo de actualizar y mejorar el mobiliario de la entidad de acuerdo a los requerimientos se adquirió un archivador rodante con capacidad para 14 mil carpetas para</p>	
--	--	---	--

		<p>conservar las hojas de vida de los deportistas, adicional se dos archivadores fijos, se implementó el sistema de atención por turnos, se compraron teléfonos para los puestos de trabajo, fax, equipos de telefonía celular y se dotó el auditorio con un completo equipo de audio que sirve inclusive para los escenarios donde se organizan eventos, compra de la silletería para el auditorio para brindar mayor comodidad a los usuarios que asisten a congresos y reuniones que se realizan allí, se incluyeron ventiladores, fotocopidora y video beam . Para las salas de espera se compraron varios tandem de sillas, Televisor con servicio de suscripción a Tv Satelital, igualmente durante el cuatrienio y de forma programada se mejoraron los puestos de trabajo con escritorios, sillas nuevas y todo lo necesario las labores de los empleados.</p>	
	Dotación sistema de información	<p>En este cuatrienio se aumentó el número de puestos de trabajo pasando de 10 al inicio del periodo a 20, todos ellos con equipos de computo de última</p>	<p>Somos una Liga convencida de que la tecnología puesta al servicio de nuestros usuarios nos permitirá avanzar hacia procesos cada vez más transparentes y</p>

		<p>generación, se actualizan frecuentemente de acuerdo a un plan de renovación, de igual forma todos interconectados con una red mixta entre local e inalámbrica. Se implementaron sistemas de back up y sincronización de datos, se desarrolló el software New Fútbol a las necesidades de la institución para la gestión de torneos y administración de datos de los jugadores inscritos en ellos siendo la Liga pionera a nivel nacional en este aspecto. Se digitalizó todo el archivo que antes se tenía en carpetas físicas con jugadores inscritos desde al año 2005 hacia la fecha, llegando en la actualidad a una base de datos con más de 32 mil jugadores. Se adquirió un software administrativo para el departamento financiero, se implementó una página web al servicio de los programas de la liga y todos sus clubes que sirve como canal de comunicación con nuestros usuarios facilitando el flujo de información desde la Liga hacia ellos.</p>	<p>equitativos en beneficio de ellos.</p>
<p>Sistema de mercadeo y</p>	<p>Restauración del sistema de mercadeo y publicidad</p>	<p>El trabajo en cuanto al mercadeo de los servicios y programas ha permitido</p>	<p>Además de cumplir con el indicador la Liga Antioqueña de Fútbol es hoy una marca</p>

<p>publicidad</p>		<p>sostener relaciones comerciales históricas durante el periodo con empresas privadas y entidades oficiales como Colanta, Molten, Indeportes Antioquia, Fabrica de Licores, Idea, Inder de Medellín, Juegos Suramericanos Medellín 2010, Colfútbol, Difutbol, Nacional, Medellín, Graficas Pajon, Fedelian, Deportivas Juan Manuel Gómez entre otros. También conseguir recursos para la realización de eventos y torneos de índole nacional con municipios como Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa, Santa Rosa de Osos, Santa Fe de Antioquia, Apartado, Turbo, Chigorodo, Carepa, Medellín, Itagüí, Sabaneta, Venecia, Fredonia, Guarne, Marinilla, Guatape, El Retiro y La Ceja. Así mismo se ha logrado la vinculación de una marca internacional de calzado como Dalponte que nos proporciona los tenis de presentación para los seleccionados de Fútbol y los de competencia para los de Fútbol Sala. Esto sin duda nos lleva a concluir que en lo relacionado con el área de mercadeo y publicidad nuestro plan nos ha permitido generar recursos para el</p>	<p>reconocida que nos brinda un potencial para que empresas privadas y del sector publico se fijen en nosotros como un excelente vehículo publicitario para difundir sus productos y servicios, lo que nos permitió y permitirá a futuro y con estrategias de mercadeo, seguir siendo autosostenible y viables en lo financiero y lo deportivo.</p>
--------------------------	--	--	---

		cumplimiento de nuestros objetivos institucionales.	
LINEA DEPORTIVA			
Restauración del sistema de mercadeo y publicidad	<p>Plan deportivo para la promoción, formación y posicionamiento del fútbol aficionado de Antioquia, en este proyecto se pretende lo siguiente: Fortalecer la estructura técnica de nuestros seleccionados, mediante una mayor competencia eficiente de las diferentes categorías en los eventos nacionales.</p> <p>Sostener de manera eficiente el servicio de formación brindado por la Escuela de Fútbol de la Liga Antioqueña.</p> <p>Sostener de manera eficiente los Campeonatos departamentales de clubes de fútbol organizados por la Liga.</p> <p>Promocionar el Fútbol sala y Fortalecerlo en el medio deportivo de Antioquia.</p> <p>Posicionar el Fútbol femenino de</p>	<p>Se participó en todos los torneos nacionales organizados por la Federación Colombiana de Fútbol, la Difútbol y el COC con una cobertura del 101% en la conformación de los seleccionados. Se recuperó el título de la categoría Juvenil que no se obtenía desde 1998 y se ha conservado durante 4 años consecutivos, algo nunca antes logrado por ninguna Liga a nivel nacional. Igualmente se ganaron todas las categorías disputadas en Fútbol y Fútbol sala en alguno de los años del cuatrienio analizado. Durante el año 2008 se obtuvieron 7 de 8 títulos disputados consiguiendo un récord que nos permitió ser reconocidos por Acord Antioquia como la mejor liga deportiva del departamento por primera vez en la historia de nuestra entidad.</p> <p>Año tras año la cantidad de jugadores que se inscriben en los torneos de la Liga incrementa debido a que los torneos se</p>	<p>En total el actual grupo administrativo suma 25 títulos nacionales de los 76 que históricamente se han conseguido para el departamento en 81 años de existencia, lo que representa un 33% de las celebraciones en toda la historia.</p> <p>El nivel de satisfacción por parte de los niños y padres de familia es muy alto, debido a que los instructores son de idoneidad comprobada, los horarios son flexibles y los escenarios de las prácticas son de alta aceptación permitiendo un gran desarrollo entre los alumnos.</p> <p>El número de jugadores inscritos durante el cuatrienio fue 50,964 en los torneos que organizamos durante el periodo en análisis.</p> <p>También es de anotar que nuestro aporte a los seleccionados nacionales es destacado porque aportamos la base de jugadores convocados y el cuerpo técnico es de nuestro proceso, con logros a nivel</p>

	<p>Antioquia.</p> <p>Consecución de escenarios deportivos para la programación del fútbol y fútbol sala FIFA.</p> <p>Realizar una certificación y categorización coherente de los entrenadores participantes en los torneos de la Liga</p>	<p>van consolidando, se amplía en número y programas como el torneo intermunicipal de fútbol cada vez vincula a más municipios del departamento, esto permite concluir al final del periodo con un indicador del 161% que denota que la organización de nuestros certámenes es de gran aceptación entre deportistas y clubes participantes.</p> <p>Para la promocionar del fútbol sala y fortalecerlo en el medio deportivo de Antioquia,</p> <p>si bien el indicador durante le cuatrienio no se cumplió, cabe resaltar que la Liga Antioqueña ha sido la principal promotora de este deporte a nivel nacional, teniendo en su haber la organización de 6 torneos nacionales, la coordinación técnica del torneo de Fútbol sala de los IX Juegos Suramericanos y del Suramericano Sub 20 de la especialidad realizado en el municipio de Itagüí, contribuyendo así a la promoción y el desarrollo de esta disciplina cuya aceptación cada vez es mayor en la que a nivel nacional somos</p>	<p>internacional como la medalla de oro en los Juegos Bolivarianos, un subtitulo suramericano en la categoría sub 20, y en femenino, aportando la mejor jugadora de Suramérica con Nayla Tatiana Imbachi.</p> <p>Aportamos deportistas a los seleccionados nacionales que participaron en el mundial juvenil de Alemania en el año 2010 y que obtuvieron la clasificación al mundial de mayores, a los juegos Olímpicos y los Panamericanos.</p> <p>La base de datos sobre escenarios se actualiza permanentemente de acuerdo a la información suministrada por clubes, equipos, instituciones educativas y demás que participan en nuestros torneos.</p> <p>La cobertura alcanzada con respecto a la certificación y categorización coherente de los entrenadores muestra un indicador con un resultado del 224%, debido al número de torneos organizados por la liga que anualmente se incrementa.</p>
--	--	--	--

		<p>potencia.</p> <p>En cada uno de los años se ha actualizado la base de datos de las canchas de fútbol y fútbol Sala que están disponibles para el desarrollo de nuestros torneos y programas.</p> <p>Se logra una cobertura del 84% de la población de entrenadores inscritos en el sistema departamental de capacitación de Antioquia en convenio con Indeportes y la Liga. Lo que indica que si bien no se logrado superar la meta el crecimiento es exponencial y la cobertura cada vez es más amplia para nuestros entrenadores.</p>	
--	--	--	--

Fuente: Monitoreo, seguimiento y evaluación plan de desarrollo sector administrativo y deportivo de la Liga Antioqueña de Fútbol 2007-2010.