



Factores de éxito y desarrollo de las academias de fútbol en países con escasa tradición futbolística. El caso de la Academia del F.C. Barcelona en Singapur

Success and development factors for football academies in countries without a football tradition. The case of Barça Academy Singapore

¹Óscar Gutiérrez-Aragón, ²Joan-Francesc Fondevila-Gascón, ³Júlia Alabart-Algueró y ⁴Raphaël Pereira

¹Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona, <https://orcid.org/0000-0002-4417-6310>; ²Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona, <https://orcid.org/0000-0002-6587-939X>; ³Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona, <https://orcid.org/0000-0001-8694-3306>; ⁴Escuela Universitaria Mediterrani, Universidad de Girona, <https://orcid.org/0009-0008-8664-5657>

*Autor para correspondencia: oscar.gutierrez@eum.es

DOI: <https://doi.org/10.55166/reefd.v439i2.4437>

RESUMEN

Las academias deportivas en general y las de fútbol en particular fundamentan su actividad en la convicción de que el deporte se puede utilizar como una herramienta educativa integral que contribuye a que los jóvenes alumnos puedan adquirir valores esenciales en su formación como ciudadanos responsables. El principal objetivo de este estudio es la identificación de los factores que favorecen el éxito y el desarrollo de las academias de fútbol en países donde este deporte cuenta con muy poca tradición previa, partiendo de un análisis en profundidad de la actividad de la academia que el F.C. Barcelona tiene en Singapur. Se ha empleado una combinación de metodologías de tipo cualitativo. En primer término, se ha llevado a cabo un estudio analítico-observacional a partir de los datos sobre el funcionamiento y la organización de la academia a partir de la visita técnica realizada por uno de los investigadores. Posteriormente, se ha realizado el análisis de los resultados de una serie de entrevistas semiestructuradas a diversos integrantes del organigrama técnico y gerencial de la institución. Los hallazgos obtenidos revelan que el buen rendimiento de este tipo de academias se asienta en una combinación de factores que pasa por un enfoque basado en el desarrollo integral de los alumnos, una atención personalizada en los niños y sus familias, una estrategia empresarial acertada y un modelo de negocio ajustado al contexto educativo y cultural del país. Se concluye que el método Barça, al priorizar ese desarrollo físico y educativo integral de los niños, resulta un factor motivacional determinante en la elección de la academia por sus progenitores.

Palabras clave: Fútbol; academia; educación; F.C. Barcelona; Singapur.

ABSTRACT

Sport academies in general, and football academies in particular, base their activity on the belief that sport can be used as a comprehensive educational tool that helps young students acquire essential values in their training as responsible citizens. The main objective of this research is to identify the factors that favour the success and development of football academies in countries where this sport has very little previous tradition, based on an in-depth analysis of the activity of the academy of FC Barcelona in Singapore. A combination of qualitative methodologies was employed. First, an analytical-observational study was conducted using data on the academy's functioning and organization from a technical visit conducted by one of the researchers. Subsequently, the analysis of the results of semi-structured interviews with various members of the technical and managerial organizational chart of the institution has been carried out. The findings reveal that the good performance of this type of academies is based on a combination of factors that include an approach based on the comprehensive development of students,

personalized attention to children and their families, a successful business strategy and a business model adapted to the educational and cultural context of the country. We conclude that the Barça method, by prioritizing the comprehensive physical and educational development of children, is a determining motivational factor in the choice of the academy by their parents.

Keywords: Football; academy; education; F.C. Barcelona; Singapore.

INTRODUCCIÓN

Las academias deportivas forman parte de un contexto que resulta esencial en las estrategias de desarrollo deportivo de un país o de un grupo social. Aquellas enfocadas al desarrollo personal de sus pupilos en un sentido integral, vinculando educación y deporte, tienen la consideración en diversos lugares del mundo de herramientas educativas con un elevado nivel de eficacia en su ámbito de actuación. A tal efecto, son muchas las familias que, si existe un ambiente estricto y saludable y unos adecuados criterios profesionales, encuentran motivación suficiente para inscribir a sus hijos. Por otra parte, este tipo de academias, cuando consiguen generar talento deportivo, contribuye a facilitar el desarrollo social y económico de los individuos y de sus familias, lo que resulta especialmente importante en países con niveles menores de desarrollo.

El modelo que utiliza el F.C. Barcelona en las academias deportivas que tiene abiertas en un gran número de países (p.e. Singapur, Filipinas, Japón, Kirguistán, Miami, Nueva York, Dubái, República Dominicana, Turquía, Marruecos, México) se basa, principalmente, en la utilización del fútbol como una herramienta educativa que permite formar a los niños y niñas bajo el paradigma de la integridad y responsabilidad, ofreciendo un ambiente donde pueden mejorar sus habilidades deportivas al mismo tiempo que se les dota de herramientas y competencias necesarias para la búsqueda de éxito en la vida y la adquisición de valores personales y sociales fundamentados en la resiliencia, la fortaleza y la capacidad de adaptación frente a la adversidad. En la vertiente deportiva, la filosofía integral del club viene definida por un patrón de juego distintivo basado en la organización del equipo alrededor del balón y en la recuperación rápida tras pérdida. Esta labor de equipo en que todos los jugadores se apoyan entre sí se basa en una filosofía ética que se sustenta en unos valores cívicos que pueden ser aplicados en muchos otros ámbitos vitales y sociales, tales como el trabajo en equipo, el respeto, el esfuerzo, la humildad y la ambición para perseguir retos.

Otros clubes de fútbol de reconocido prestigio tienen abiertas academias similares a las del F.C. Barcelona, con sedes en diferentes países. Destacan entre estas las que tienen instituciones tan conocidas como el Ajax de Ámsterdam, el Sporting Club de Portugal, el Manchester United, el Bayern de Múnich o el Olympique Lyonnais. En España, por ejemplo, se reconoce también el trabajo de clubes más modestos como el R.C.D. Espanyol, que tiene abiertas academias para la formación de niños y niñas en países tan diversos como Irak, Emiratos Árabes Unidos, Suecia, Japón, China, Libia o Nueva Zelanda. Si bien cabe reconocer que los modelos de organización y funcionamiento de estas academias guardan muchas similitudes entre sí, el que es empleado en las academias del Barça destaca por poner en primer plano el componente personal de los jóvenes estudiantes, tratando de proveerles de una educación integral en valores que les ayudan a mejorar su desempeño académico.

Bajo estas premisas, el objetivo principal del presente estudio es la identificación de los factores que pueden contribuir al éxito y crecimiento de este tipo de academias en el ámbito del fútbol en países que carecen de una tradición histórica en este deporte. Para ello, se ha explorado, en un sentido amplio, el funcionamiento de la academia que el F.C. Barcelona tiene en Singapur, una institución cuya puesta en marcha es relativamente reciente y que, en muy pocos meses, ha experimentado un notable crecimiento de alumnos, multiplicando por diez su número en solo un año. Para ello, se ha empleado una combinación de metodologías de tipo cualitativo. En un primer término, se ha llevado a cabo una visita técnica en la que se ha convivido durante

tres meses con los profesionales que prestan sus servicios en la academia y con los educandos que están bajo su instrucción. De esta manera, se ha podido llevar a cabo un estudio integral de los aspectos organizativos y estratégicos que rigen su actividad y que resultan determinantes para su desarrollo. Nueve meses después, se emprendió una segunda fase de la investigación, basada en la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas a miembros del cuerpo técnico y directivo de la academia, para conocer sus valoraciones sobre la contribución de la institución en diversas cuestiones relativas al nexo entre educación y deporte.

MARCO TEÓRICO

El deporte ejerce una influencia positiva en múltiples aspectos relacionados con el desarrollo social, como la salud pública, la socialización de grupos e individuos, la inclusión social de desfavorecidos, el desarrollo económico, la resolución de conflictos y el fomento del intercambio intercultural (Peachey *et al.*, 2020; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2021; López-Gajardo *et al.*, 2023). El deporte infantil y juvenil, por su parte, se ejerce habitualmente en un ambiente que favorece el aprendizaje y resulta un ejercicio pedagógico y formativo eficaz que impulsa la educación socioemocional y promueve el desarrollo integral de los más jóvenes (Pérez-Pueyo *et al.*, 2020; Shen *et al.*, 2024; Cano-Cañada *et al.*, 2025).

En este contexto, las academias deportivas proporcionan a sus jóvenes integrantes un enfoque pedagógico innovador, progresivo y capacitante que cimenta las bases de una inicial trayectoria deportiva bajo un paradigma moral y ético que implica la asunción de valores cívicos fundamentados en los principios de aprendizaje tutorizado, jerarquía, apego y convivencia (Lorenz, 2018; Dilnoza, 2023). La propia naturaleza de estas instituciones favorece la identificación y el desarrollo del talento deportivo en un entorno social y colectivo, preservando además la educación académica y psicológica de cada uno de sus miembros (Ford *et al.*, 2023; Kelly *et al.*, 2024). Las academias deportivas aportan a sus alumnos una coyuntura adecuada para un paulatino desarrollo personal del binomio que conforman la madurez y la responsabilidad, especialmente en aquellos casos en los que esta se fundamenta en una cooperación eficaz, dinámica e iterativa entre gestores, entrenadores y padres (Salter *et al.*, 2021; Eckardt & Dorsch, 2024). La función de los gestores en este ámbito pasa por priorizar una visión holística del desarrollo de la academia, impulsando los cambios necesarios en la estructura y el funcionamiento de la institución y encargándose de la planificación, el reclutamiento, la presupuestación y aplicación de recursos y la resolución de conflictos entre los mencionados grupos de interés y los propios educandos (Sarpkaya, 2014; Almeida *et al.*, 2024). Una correcta gestión de las expectativas de cada uno de estos grupos, bajo un modelo organizacional que se base en la cooperación y la coordinación de todos ellos, propiciará una más fácil consecución de los objetivos deportivos y formativos y un incremento del rendimiento de la institución en su conjunto (Izadfar *et al.*, 2021; Winand *et al.*, 2023).

En el caso particular de las academias de fútbol, la identificación y el desarrollo de talento se ha basado tradicionalmente en análisis y estudios técnicos que examinan las características fisiológicas, psicológicas y biomecánicas del rendimiento deportivo de los jóvenes, con especial atención en el desarrollo de sus habilidades de resistencia, adaptación, evaluación realista del desempeño y esfuerzo en la superación de las debilidades (Thomas *et al.*, 2022; Saward *et al.*, 2023). La evolución de estas habilidades físicas y psicosociales determina el avance y progreso de las carreras deportivas de los integrantes de la academia, planteándoles una serie de desafíos periódicos que, en muchas ocasiones, se resuelven en informes de estancamiento, rendimiento inconsistente o, incluso, abandono, generando una fuerte carga de frustración en los jóvenes afectados, lo cual puede plantear ciertas dudas sobre si este sistema es totalmente apropiado o puede ser objeto de un debate ético más amplio (Platvoet *et al.*, 2020; Lundqvist *et al.*, 2024). Precisamente por ello, se está observado un creciente interés en las academias de fútbol por la promoción del desarrollo integral de los jugadores, así como una preocupación

cada vez mayor por su bienestar emocional y social, que se materializa en enfoques más holísticos que tienen en consideración el apoyo a objetivos deportivos y desarrollo personal a más largo plazo, una conciencia cultural de apertura y puesta en común de conocimientos y una apertura hacia nuevas ideas y formas de aprendizaje en todos los niveles de la organización (Ryom *et al.*, 2020; González-Fernández *et al.*, 2023). Este tipo de planteamientos basados en la importancia que se atribuye al bienestar educativo de los jóvenes discípulos de la academia, el cual debe mantenerse incluso de forma posterior al término de la relación con la institución, son coherentes en cuanto a características compartidas con los que se pueden encontrar en modelos exitosos en otros deportes (Webb *et al.*, 2020; McGlinchey *et al.*, 2022). Igualmente, ha de tenerse presente la existencia de notables diferencias en la práctica deportiva a nivel de academia entre los componentes de los equipos masculinos y las integrantes de los femeninos, pues la percepción sobre la formación recibida resulta desigual, valorando las niñas en mucha mayor medida que los niños el desarrollo a largo plazo y las redes de apoyo colectivas y familiares (Gledhill & Harwood, 2019; McQuilliam *et al.*, 2022). Las personas encargadas de la instrucción y entrenamiento de las jóvenes jugadoras han de identificar los factores específicos del fútbol femenino relacionados con el liderazgo, la resiliencia, el manejo de la presión y la superación de la adversidad que resulten necesarios para poder contemplarlos al proporcionar una formación que garantice unos resultados similares a la de sus compañeros masculinos (Beavan *et al.*, 2023; Szabadics *et al.*, 2025).

Las academias deportivas en general y las de fútbol en particular han experimentado una época de consolidación y crecimiento en Singapur en las últimas décadas, cuando la formación de deportistas de éxito se convirtió en una prioridad para el país, lo cual contribuyó a generar una coyuntura en la que los responsables de las políticas deportivas, los entrenadores, las familias de los deportistas, los directivos de las academias y los psicólogos deportivos trabajan en la misma dirección en la búsqueda de talento (Wang *et al.*, 2011; Tan, 2019). En todo caso, la actividad que las academias llevan a cabo en este sentido se asocia al ofrecimiento de una educación de alta calidad, pues la utilización estratégica del deporte como herramienta para el desarrollo nacional siempre se ejerce desde un marco de fomento de la cohesión social (Soo *et al.*, 2023; Sajadi *et al.*, 2024). El hecho de que el fútbol, deporte al que se le presuponen notables beneficios sociales y comerciales, se haya convertido en un deporte de gran popularidad y en un fenómeno cultural muy relevante en Singapur también ha servido para favorecer el aumento de la demanda de entrenadores de fútbol certificados y de plazas en academias especializadas (Peh, 2015; Koh *et al.*, 2022). El fomento de este modelo de generación de talento en el país, basado en entrenadores y formadores de alta cualificación y una nutrida red de academias, ha servido para consolidar un sistema formativo y educativo de los jóvenes cuyos resultados acaban retribuyendo la sociedad en su conjunto (Koh *et al.*, 2014; Ortega & Teoh, 2021).

METODOLOGÍA

Diseño

Para la consecución de los objetivos de la investigación y poder realizar un análisis holístico de los factores que contribuyen al éxito y crecimiento de las academias de fútbol en países de escasa tradición futbolística, se ha empleado una combinación de metodologías de tipo cualitativo, considerando que esta técnica resulta apropiada para estudios específicos relacionados con el deporte o con el ámbito de la gestión, administración y organización deportiva (Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2023; Iglesias-Gallego *et al.*, 2024; Alabart-Alguero *et al.*, 2025).

Instrumentos

En primer término, se ha llevado a cabo una fase de estudio analítico-observacional destinado a la obtención de datos a partir de una visita técnica a las instalaciones de la academia

de fútbol objeto de investigación, con el fin de poder recabar datos completos sobre su funcionamiento y organización. Posteriormente se ha procedido a la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas a varios miembros de los grupos de interés de la academia, enfocadas en la obtención de sus valoraciones sobre la contribución de estas instituciones en cuanto a la formación deportiva y educacional de sus alumnos.

Procedimiento y participantes

La visita técnica a las instalaciones de la Barça Academy Singapore fue llevada a cabo por uno de los miembros del equipo de investigación durante los meses del verano de 2023, periodo en el cual convivió con miembros del *staff* técnico, realizando tareas de apoyo y experimentando en primera persona la operativa diaria de la institución. El acceso al personal directivo permitió, además, conocer los enfoques y la lógica detrás de las decisiones estrictamente gerenciales. La información que se pudo recopilar durante la estancia en la academia posibilitó la comprensión desde una perspectiva interna de las operaciones, desafíos y logros de la entidad en sus primeros meses de funcionamiento.

Nueve meses después, durante el mes de mayo de 2024, se realizó una serie de cinco entrevistas semiestructuradas en profundidad con el fin de recabar opiniones, testimonios, percepciones y valoraciones sobre el funcionamiento y los aspectos formativos y educacionales en la academia de diversas personas relacionadas con la gerencia o con el cuerpo técnico de la institución (tabla 1). Entre los entrevistados se encuentran tanto cargos responsables del área deportiva como del área de negocio, con el fin de que fuera posible obtener una visión más amplia del tema objeto de investigación (Sarpkaya, 2014; Koh *et al.*, 2022; Eckardt & Dorsch, 2024).

Tabla 1

Listado de personas entrevistadas, cargo y relevancia.

Entrevistado	Cargo	Relevancia para la investigación
Mithun Cher	Entrenador	Contacto directo con los alumnos. Miembro del staff técnico
Carles Martín	Director de Desarrollo Futbolístico	Visión gerencial. Socio
Rajesh Nair	Director de Desarrollo de Negocio	Visión gerencial. Socio
Jordi Castello	Director de Operaciones	Visión gerencial. Socio
Hipólito Rodríguez	Director de Proyecto Local	Responsable de transmitir la “ <i>Metodología Barça</i> ”

Análisis de datos

Para la codificación, tabulación y tratamiento de los resultados que se obtuvieron en la fase de la visita técnica se han seguido las pautas y protocolos de trabajos académicos previos relativos al deporte cuyo diseño metodológico contemplaba la utilización de este tipo de herramienta como uno de sus instrumentos de análisis cualitativo (Badari *et al.*, 2021; Branco-Telles & Toledo-Machado, 2022).

En la fase correspondiente a la realización de entrevistas semiestructuradas se ha utilizado un cuestionario conformado por tres bloques diferenciados de preguntas. En el primer bloque se exploraba la situación del deporte, el fútbol y la educación en Singapur. El segundo apartado contenía cuestiones sobre la estructura y organización de la Barça Academy Singapore. Por último, el tercero de los bloques sondeaba las distintas percepciones sobre el futuro

próximo de la entidad. A partir de los datos obtenidos se ha realizado un análisis de tipo cualitativo con el fin de identificar las coincidencias y divergencias entre las distintas personas entrevistadas con respecto a cada uno de los ítems abordados en el cuestionario.

RESULTADOS

Análisis cualitativo de los resultados de la visita técnica a la Barça Academy Singapore

La visita técnica a la Barça Academy Singapore realizada por uno de los miembros del equipo de investigación tenía como principal finalidad aproximarse al funcionamiento y al modelo de negocio de la institución tras su primer año de operaciones en el país. A través de una estancia de tres meses en la que se convivió con todo el equipo técnico y gerencial, participando en las labores formativas y educacionales, se pretendía explorar los factores clave que han contribuido al notable desarrollo de la academia. La participación en la operativa diaria y el trabajo junto a los socios de la entidad permitieron conocer un modelo de negocio que fundamentaba su éxito en una comunicación constante y efectiva con los clientes, en un trato basado en el respeto y la consideración y en la creación de un entorno donde el estudio es primordial, por encima del propio deporte.

Esta fase de la investigación, sustentada en el estudio analítico-observacional de la operativa de academia pretendía identificar patrones de comportamiento, establecer conexiones entre estos y los logros conseguidos. Los hallazgos obtenidos han servido, entre otras cuestiones, para identificar los componentes diferenciadores que configuran el modelo de éxito de la institución y que lo distinguen de otras entidades similares que operan en el país (tabla 2).

La Barça Academy Singapore es una de las más de 30 que el club tiene establecidas en diversos países del mundo. Su fundación en colaboración con socios locales facilita su integración y funcionamiento en el país. El proyecto se fundamenta en la utilización del fútbol como una herramienta educativa integral, que permita formar a ciudadanos honestos y responsables. Su misión principal es educar a los niños un buen contexto para jugar al fútbol dotándolos de las herramientas y habilidades necesarias para poder tener éxito en la vida y de valores personales y sociales que les haga más resilientes y fuertes, siguiendo el estilo distintivo del Barça. Su visión pasa por convertirse en la mejor academia de fútbol de Singapur. Para ello, cuenta con la labor y dirección de sus cuatro socios fundacionales, Jordi Castell, Pol Santos, Rajesh Nair y Carles Martín, todos ellos con una amplia carrera en el campo de los negocios o en el fútbol. Además, se cuenta con el desempeño de un director de operaciones (radicado en Barcelona), un director de proyecto (que se ocupa de que los estándares que el club requiere a las academias se adapten a la cultura del país) y un extenso cuerpo técnico de entrenadores.

El modelo de negocio instaurado se basa en el sistema de franquicia. El Fútbol Club Barcelona se compromete a prestar supervisión y apoyo continuo al proyecto para mantener los estándares y la filosofía del club y concede a la academia el derecho de uso de su marca y los métodos de trabajo, a cambio de un canon de entrada al inicio y unos pagos periódicos. Entre estos apoyos se encuentra el del director de proyecto (habilitado por el club), así como la formación de los entrenadores y del resto del personal, alineados con los métodos del F.C. Barcelona. Para poder desempeñar su actividad, la institución ha optado por alquilar terrenos e instalaciones a escuelas y otras entidades privadas. De esta manera, ha podido poner en marcha tres sedes diferentes en Singapur. La inversión realizada para poner en marcha la academia ha sido aportada de forma íntegra por los socios fundadores, no recibiendo ninguna ayuda de instituciones públicas, lo que permite un control total sobre sus operaciones y decisiones estratégicas, asegurando así una mayor flexibilidad y autonomía. Resulta especialmente relevante el hecho de que la academia sea la institución del país que tiene un mayor número de jugadoras en sus equipos femeninos. Probablemente, los éxitos y la creciente popularidad del F.C. Barcelona Femenino han servido de inspiración a muchas niñas para solicitar su inscripción en la academia. La gran apuesta por el fútbol femenino en Singapur también favorece el interés creciente



por desarrollar el talento femenino en este deporte. Uno de los objetivos de la academia es alcanzar el mismo número de niños que de niñas en sus equipos para que algún día puedan competir en ligas del país.

Cuando los jugadores ingresan por primera vez en la academia se someten a evaluación durante uno o varios entrenamientos (*tryouts*), con el fin de que el staff técnico les asigne a uno de los dos programas de formación. El *Programa Select* está reservado para los jugadores y equipos que participan en competiciones oficiales (JSSL Singapore y Singapore Youth League) o en ligas privadas. Para este programa se escogen los mejores jugadores entre 7 y 17 años. Entrenan tres veces por semana con el fin de estar adecuadamente preparados para la competición. En el *Programa Academy*, por su parte, los jugadores compiten por rangos de edad en una liga interna conformada por equipos de la propia academia. En este caso, el objetivo formativo principal es el desarrollo personal del propio jugador, no la promoción al *Programa Select*, aunque no está excluida. Se prioriza, pues, la oportunidad de acceder a la academia de uno de los equipos más reconocidos a nivel mundial y la percepción de esperanza y motivación que esto produce tanto a los jugadores como a sus familias. El modelo de aprendizaje sigue la *Metodología Barça*, una filosofía integral distintiva del club, definida por un patrón de juego y unos valores cívicos que pueden ser aplicados en otros órdenes de la vida, como la humildad, el esfuerzo, la ambición, el respeto y el trabajo en equipo. A nivel estrictamente futbolístico, la idea de juego se basa en la organización del equipo en torno al balón, rodeándolo con jugadores para mantener el control del juego y, en caso de pérdida, poder recuperarlo rápidamente. Esta metodología se extiende a la esfera académica y personal de los jugadores, por lo que resulta muy valorada por las familias de los alumnos, ya que la educación integral en valores complementa lo que se les enseña en las escuelas y provee de habilidades y herramientas que mejoran su desempeño académico.

La estrategia de comunicación y marketing, tras una fase inicial centrada en las redes sociales, se fundamenta principalmente en el ofrecimiento de una atención personalizada a cada uno de los padres de los alumnos, con el fin de que sean estos quienes animen a otras familias a inscribir a sus hijos en la academia. El boca a boca desempeña un cometido esencial en el crecimiento sostenible de la entidad, contribuyendo a conformar una comunidad cada vez más consolidada. Por otra parte, el mantenimiento de una comunicación fluida y constante con las familias (a través de WhatsApp) permite resolver cualquier duda o problema que surja de manera rápida y directa. Uno de los objetivos a corto plazo de la academia en materia de comunicación es automatizar todo el proceso de recogida de información de niños y familias y mantener las bases de datos actualizadas.

El trato respetuoso que se ofrece a las familias (los alumnos y sus padres) es otra de las bases fundamentales en las que se sustenta la actividad de la academia, por lo que se les invita activamente a compartir sus opiniones y preocupaciones. El equipo directivo realiza reuniones semanales para abordar las quejas y demandas recibidas y buscar soluciones efectivas. La búsqueda de la satisfacción de las familias y el compromiso de la academia con la mejora continua es permanente.

En definitiva, el éxito y el rápido desarrollo de la academia se ha basado en una interacción de diversos factores relacionados con el propio modelo formativo que promueve el F.C. Barcelona para este tipo de instituciones. En este sentido, resulta importante contar con unas instalaciones adecuadas para la práctica del fútbol y para las actividades formativas que constituyen la base de su metodología, pero las variables fundamentales son la aplicación de una filosofía integral que aúna la formación deportiva con una educación en valores, un trato personalizado basado en el respeto y la consideración a los demás y una comunicación constante y constructiva con las familias, que se cimenta en un constante proceso de escucha activa a través de canales de fácil acceso y rápida respuesta.

Tabla 2*Análisis observacional de la visita técnica a la Barça Academy Singapore.*

Ítem	Resultado / Observación
La academia	La academia del Fútbol Club Barcelona de Singapur es una de las más de 30 instituciones de este tipo establecidas por el club alrededor del mundo. Su apertura se hizo en colaboración con socios locales
Personal	• Socios: Jordi Castell, Pol Santos, Rajesh Nair y Carles Martín • Mandos intermedios: Director de operaciones y Director de proyecto local • Cuerpo técnico (entrenadores)
Modelo de negocio	La academia se funda bajo el modelo franquicia. El Fútbol Club Barcelona concede el derecho de utilizar su marca y sus sistemas de operación, además de prestar apoyo continuo a cambio de un pago inicial y unas cuotas periódicas
Infraestructuras	Cuenta con tres diferentes sedes en Singapur. Las instalaciones las disfruta en régimen de alquiler (a escuelas y otras instituciones privadas)
Tecnologías	Para la gestión de la información y la comunicación se utiliza software y aplicaciones proporcionadas por Google. Para la comunicación con las familias de los alumnos se utiliza WhatsApp
Programas	• <i>Programa Select</i>: destinado a los equipos en competiciones oficiales • <i>Programa Academy</i>: los jugadores compiten en una liga interna exclusiva formada por equipos de la propia academia, divididos por rangos de edad
Metodología Barça	Filosofía integral que abarca la transmisión y comprensión del juego. La estrategia a nivel futbolístico se basa en la organización del equipo en torno al balón, el control del juego y la rápida recuperación en caso de pérdida
Marketing y promoción	Redes sociales, atención personalizada al cliente, boca a boca
Fútbol femenino	Es una de las academias con mayor número de jugadoras en Singapur. Su notable crecimiento se basa en los triunfos y gran popularidad del equipo femenino del F.C. Barcelona
Clientes	El trato personalizado tanto de los/as niños/as como de sus familias, apoyado en un constante proceso de escucha, constituye una de las bases fundamentales de la cultura organizativa de la academia

Resultados del análisis cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas

Con el objetivo de conocer en mayor profundidad el funcionamiento de estas instituciones y su contribución a formación deportiva y educacional de sus alumnos, se ha realizado una serie de entrevistas semiestructuradas a cinco miembros de los grupos de interés de la academia (tabla 3).



Tabla 3

Entrevistas. Respuestas de mayor frecuencia y respuestas divergentes.

Ítems	Respuestas de mayor frecuencia	Divergencias puntuales
Importancia de los estudios en Singapur	La educación es una prioridad histórica de fuerte arraigo cultural, fundamental para el desarrollo profesional de los ciudadanos	El sistema educativo del país es riguroso y de alta calidad. La presión académica es alta
Popularidad del fútbol en Singapur	Es un fenómeno cultural muy relevante en el país, de gran popularidad	Gran seguimiento del fútbol europeo
Popularidad del fútbol femenino en Singapur	El fútbol femenino está en fase de crecimiento, gracias a programas de fomento de participación de las niñas y mujeres en el deporte	Las academias están ayudando a aumentar la visibilidad y el seguimiento del fútbol femenino
Potencial de los jóvenes para triunfar en el deporte	Es poco viable, debido a la falta de apoyo de familias y autoridades, una mentalidad poco adecuada y la carencia de infraestructuras	La principal prioridad es la educación. El deporte puede ser un trabajo parcial o un hobby
Relación del servicio militar con el desarrollo deportivo	Es un obstáculo significativo, interrumpe el desarrollo deportivo y afecta a su capacidad para entrenar y competir a nivel profesional	No tiene relación. Con la debida disciplina se puede combinar el deporte y el servicio militar
Objetivo principal de la Barça Academy Singapore	Proyecto de educación para niños y jóvenes utilizando fútbol como una herramienta que incrementa las posibilidades éxito en la vida	Ser la mejor academia de fútbol en Singapur
Elección de Singapur	En el país se concede una gran importancia al deporte como elemento educativo y formativo	El fútbol es cada vez más popular
Aportación de la academia a la formación	Se trata de educar enfocándose al fútbol, combinando la preparación deportiva con la asunción de valores cívicos	La metodología Barça es un modelo educativo mejor que el que tienen las escuelas
Relación entre la academia y el rendimiento escolar	La práctica del fútbol contribuye al desarrollo académico de los jóvenes, estimulando la disciplina, el liderazgo y la concentración	Algunos jugadores han adquirido rigor en su actividad, mejorando la puntualidad en la escuela
Elementos diferenciadores de la academia	La atención personalizada al cliente (alumnos y familias) que permite la gran inversión en recursos humanos y físicos	La implicación y compromiso de los propietarios de la institución
Importancia de tener equipos femeninos	Resulta muy relevante, pues no es habitual en Singapur y mejora la visibilidad del deporte femenino y de la propia institución	Abre puertas para que las niñas jueguen al fútbol y contribuye a expandir el deporte femenino
Causa del gran crecimiento del número de alumnos	La atención personalizada al cliente y el boca a boca	Trabajo duro
Posible profesionalismo de los niños	No es un objetivo esencial. El principal objetivo es la educación de los alumnos	Existe la posibilidad de contar con la colaboración del F.C. Barcelona en este sentido
Objetivos de la academia a corto plazo	Automatización y sistematización de los procesos	No perder alumnos. Ir creciendo en mayor o menor medida
Objetivos de la academia a largo plazo	El objetivo no es ganar mucho dinero, sino ser sostenible a largo plazo y ofrecer el mejor servicio al cliente (niños y familias)	Competir a nivel nacional siendo una de las mejores academias del país

Los resultados de esta fase del estudio han servido para poner de manifiesto que la educación es una prioridad estratégica en Singapur, por lo que la actividad de la academia en este sentido está perfectamente integrada en ese objetivo de fuerte arraigo en la población. Por otra parte, el fútbol ha ido incrementando su popularidad en las últimas décadas, principalmente a partir del seguimiento de las ligas europeas. El fútbol femenino todavía está en una fase muy primigenia, pero está creciendo en el país gracias a la apuesta de las autoridades por el fomento del deporte femenino. En cualquier caso, la viabilidad de desarrollar una carrera deportiva profesional en el fútbol es bastante remota en la actualidad, pues se detecta una falta de apoyo de familias y autoridades y una carencia de infraestructuras. Además, la mentalidad de los jugadores en general es poco adecuada para el éxito en el deporte, pues es considerado algo secundario.

En relación con la estructura y organización de la Barça Academy Singapore, los entrevistados, de forma casi unánime, admiten que se trata de un proyecto de educación para niños y jóvenes utilizando fútbol como herramienta. La elección de Singapur para radicar la academia se debe, precisamente, a la gran importancia que conceden en el país al deporte como factor educativo y formativo. En ese sentido, los resultados obtenidos en esta fase de la investigación ponen de manifiesto que se ha producido una interacción entre diversos factores que han promovido el rápido éxito de la academia a partir de la aplicación de la metodología Barça, la cual permite que la educación de los alumnos pueda integrar la práctica del fútbol con la asunción de valores ciudadanos. Esta combinación contribuye al desarrollo académico de los jóvenes, fomentando la concentración, la disciplina, el liderazgo y las habilidades para la gestión del tiempo, primero en el campo y, posteriormente, en la escuela. Por otra parte, se han identificado otros elementos diferenciadores de la academia con respecto a otras instituciones similares que operan en el país, entre los que destaca de forma decisiva la interrelación entre la atención personalizada a alumnos y familias y el buen desempeño general de la institución en operativa y comunicación, todo lo cual ha permitido un crecimiento exponencial del número de alumnos en muy pocos meses. Además, la existencia de equipos femeninos ha ayudado a mejorar significativamente la visibilidad de la institución.

El futuro próximo de la academia pasa, en el corto plazo, por conseguir la automatización y la sistematización de los procesos, aumentando el número de alumnos en mayor o menor medida, y, a largo plazo, por la sostenibilidad de la institución, ofreciendo en mejor servicio posible a los alumnos y a las familias. Una de las metas corporativas de la entidad es poder competir a nivel nacional logrando ser una de las mejores academias de fútbol del país. De todas maneras, teniendo en cuenta que la educación es una prioridad estratégica, la profesionalización de los niños no es su principal objetivo.

DISCUSIÓN

El objetivo principal de este artículo pasaba por tratar de identificar la interacción de factores que contribuyen al éxito y desarrollo de las academias de formación de jóvenes en el ámbito del fútbol en países con una escasa tradición histórica en este deporte. Para ello se ha empleado una combinación de metodologías de análisis cualitativo, al considerar que esta técnica resulta idónea en estudios académicos relacionados con el deporte y la gestión deportiva (Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2023; Iglesias-Gallego *et al.*, 2024; Alabart-Algueró *et al.*, 2025). Así, por un lado, primeramente, se ha realizado un estudio analítico-observacional a partir de una visita técnica a las instalaciones de la academia de fútbol en Singapur, siguiendo las pautas metodológicas de investigaciones precedentes que empleaban este tipo de herramienta en casos similares (Badari *et al.*, 2021; Branco-Telles & Toledo-Machado, 2022). Por otra parte, se ha llevado a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas a varios miembros de los grupos de interés de la institución, cuyo análisis ha permitido poder delimitar de una forma más completa el tema objeto de estudio (Sarpkaya, 2014; Koh *et al.*, 2022; Eckardt & Dorsch, 2024).

Los resultados del estudio han puesto de manifiesto que un desempeño exitoso de las academias de fútbol se debe cimentar en una combinación de varios factores, como una gestión cuidadosa y centrada en las relaciones y una atención personalizada al cliente (Sarpkaya, 2014; Almeida *et al.*, 2024). La implicación y el compromiso de los socios impulsores de un proyecto de estas características también es una variable de gran relevancia en la consecución de los objetivos de desarrollo y crecimiento, pues fortalece la confianza entre los grupos de interés y la relación entre la academia y las familias, que perciben que sus inquietudes y necesidades son atendidas de manera rápida y efectiva bajo un modelo de organización que se basa en una cooperación y coordinación dinámica y permanente entre gestores, entrenadores y padres (Salter *et al.*, 2021; Eckardt & Dorsch, 2024). La participación del personal directivo en la operativa ordinaria de la academia permite identificar rápidamente áreas de mejora e implementar soluciones eficaces, mostrando una notable agilidad en la capacidad de respuesta (Izadfar *et al.*, 2021; Winand *et al.*, 2023).

Otro factor cuya importancia resulta esencial en la actividad de las academias es la priorización de las cuestiones educativas y formativas de los alumnos sobre los aspectos futbolísticos, pues este tipo de enfoques pedagógicos facilitan que su trayectoria deportiva se fundamente en unos valores cívicos que igualmente serán útiles en el desempeño vital personal y profesional de los jóvenes jugadores (Lorenz, 2018; Dilnoza, 2023). En el caso particular de la academia objeto de la investigación, la metodología Barça, que concede prevalencia a un desarrollo personal de los niños, ocupándose de su bienestar emocional y social, resulta muy valorada por las familias, pues consideran que la educación integral en valores complementa la recibida en el hogar y en las instituciones académicas, mejorando su desempeño en ambos ámbitos (Ryom *et al.*, 2020; González-Fernández *et al.*, 2023). Este modelo de aprendizaje, al extenderse a las familias de los jugadores, acaba de alguna manera transfiriéndose a la población general, pues ayuda a consolidar un sistema formativo cuyos resultados, basándose en los valores adquiridos por los jóvenes, terminan incidiendo en la propia sociedad (Koh *et al.*, 2014; Ford *et al.*, 2023; Kelly *et al.*, 2024). Por otro lado, la apuesta decidida por el fútbol femenino, en un país en que todavía se encuentra en unas fases muy iniciales de desarrollo, aporta a la institución una mayor visibilidad, ya que no sólo diversifica la oferta de la academia, sino que también promueve la inclusión y la igualdad de oportunidades en el deporte, objetivos que están en consonancia con los del propio país, favoreciendo una mejora de la imagen pública de la entidad (Ortega & Teoh, 2021; Beavan *et al.*, 2023; Szabadics *et al.*, 2025).

En general, los hallazgos de la investigación realizada corroboran en gran parte los resultados obtenidos por estudios académicos precedentes sobre la influencia positiva de los programas de deporte infantil y juvenil sobre el aprendizaje, la educación socioemocional y el desarrollo integral de los más jóvenes (Pérez-Pueyo *et al.*, 2020; Shen *et al.*, 2024), la asunción de valores a partir del aprendizaje de la práctica deportiva en academias (Lorenz, 2018; Dilnoza, 2023) y la gran importancia de la cooperación iterativa entre gestores, entrenadores y padres para que estos programas tengan éxito (Salter *et al.*, 2021; Winand *et al.*, 2023). Por el contrario, en el caso objeto de estudio no se ha podido llegar a identificar alguno de los elementos conclusivos que aparecen en otras investigaciones previas como las notables consecuencias negativas de la frustración en los jóvenes afectados por informes de estancamiento o bajo rendimiento (Platvoet *et al.*, 2020; Lundqvist *et al.*, 2024) o la percepción de que la formación recibida en la academia por las integrantes de los equipos femeninos pudiera ser de peor calidad que la que se impartía a los componentes de los equipos masculinos (Gledhill & Harwood, 2019; McQuilliam *et al.*, 2022).

La realización de la presente investigación se ha encontrado con limitaciones de muy diversa índole. En primer lugar, la estancia personal de uno de los investigadores en Singapur resultó más breve de lo deseado como para poder constatar durante un periodo más largo en el

tiempo el desarrollo y la consolidación del modelo propuesto por la academia. Así mismo, hubiese sido deseable poder haber llevado a término, a partir de una encuesta, un estudio de tipo cuantitativo sobre los factores de motivación y satisfacción de los jóvenes integrantes de la academia o, en su defecto, si no pudiese ser por cuestiones éticas, de sus familias. En cualquier caso, el estudio ha permitido la resolución de muchos de los interrogantes que fueron planteados en su diseño original, aunque, como toda investigación académica, ha derivado en la apertura de otros que han de servir de base para futuras líneas de investigación relacionadas precisamente con los mencionados factores motivacionales de los grupos de interés que componen jugadores/as y sus respectivas familias. Del mismo modo, sería interesante poder realizar un estudio comparativo entre varias academias del F.C. Barcelona en países de desigual tradición futbolística o poder confrontar modelos de academia de distintos equipos con metodologías formativas diferentes.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten inferir que, en países que históricamente han tenido una escasa tradición popular futbolística, cuando este deporte comienza a crecer en popularidad, como es el caso de Singapur, las academias que son capaces de adaptarse a las necesidades y expectativas de las comunidades locales tienen una mayor probabilidad de éxito (Wang *et al.*, 2011; Tan, 2019). Por otra parte, la integración de las expectativas académicas con un programa deportivo de alta calidad posibilita que estas academias logren posicionarse como una opción atractiva para todas aquellas familias que valoran el desarrollo educativo de sus hijos a partir de una utilización estratégica del deporte como elemento de cohesión social (Soo *et al.*, 2023; Sajadi *et al.*, 2024). En definitiva, la combinación de una atención personalizada, un enfoque comprometido con el desarrollo integral de los alumnos y un patrón de desempeño adaptado al contexto educativo y cultural de cada país concreto hace posible la consolidación de este tipo de proyectos, en los que una gestión eficiente y centrada en las personas produce un rendimiento significativo en un entorno desafiante (Tan, 2019; Webb *et al.*, 2020; McGlinchey *et al.*, 2022; Ford *et al.*, 2023; Kelly *et al.*, 2024)

BIBLIOGRAFÍA

- Alabart-Algueró, J., Cuenca-Fontbona, J., & Gutiérrez-Aragón, Ó. (2025). El influencer desde la perspectiva de las relaciones públicas y su relevancia en el sector ecuestre. *Palabra Clave*, 28(S1), e28s18. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.8>
- Almeida, L., Azevedo, A., & Eira, P. (2024). Profiling sports managers in Sporting academies. *Journal of Physical Education & Sport*, 24(4), 986-991. <https://doi.org/10.7752/jpes.2024.04112>
- Badari, T.P., Machado, G., Moniz, F., Fontes, A., & Teoldo, I. (2021). Comparison of soccer players' tactical behaviour in small-sided games according to match status. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(1), 12-20. <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.01002>
- Beavan, A., Spielmann, J., Altmann, S., & Härtel, S. (2023). Longitudinal development of physical, perceptual-cognitive and skill predictors of talent in academy and professional female football players. *Journal of Sports Sciences*, 41(21), 1952-1959. <https://doi.org/10.1080/02640414.2024.2307804>
- Branco-Telles, T.C., & Toledo-Machado, R.P. (2022). Wrestling, boxing and pankration: introducing the heavy events in Ancient Olympic Games. *Olimpianos, Journal of Olympic Studies*, 6, 251-267. <https://doi.org/10.30937/2526-6314.v6.id165>
- Cano-Cañada, E., Sayavera-Cidoncha, J.A., & Iglesias-Gallego, D. (2025). Diseño e implementación de una situación de aprendizaje bajo la hibridación de los modelos pedagógicos TGfU y MED. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 439(1), 1-20. <https://doi.org/10.55166/reefd.v439i1.4436>



- Dilnoza, Y. (2023). Sports, culture and society. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 152-163. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-17>
- Eckardt, V.C., & Dorsch, T.E. (2024). “We are on the outside but it’s okay”: A grounded theory of cooperation between parents, coaches, and administrators in professional youth soccer academies. *Psychology of Sport and Exercise*, 102746. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102746>
- Ford, P.R., Bordonau, J.L.D., Bonanno, D., Tavares, J., Groenendijk, C., Fink, C., Gualtieri, D., Gregson, W., Varley, M.C., Weston, M., Lolli, L., Platt, D., & Di-Salvo, V. (2023). A survey of talent identification and development processes in the youth academies of professional soccer clubs from around the world. En A.M. Williams (edit.). *Science and football. Identifying and developing talent* (pp. 73-82). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375968-7>
- Gledhill, A., & Harwood, C. (2019). Toward an understanding of players’ perceptions of talent development environments in UK female football. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 105-115. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1410254>
- González-Fernández, F.T., Baena-Morales, S., Martín Moya, R., & Prieto-Ayuso, A. (2023). Propuesta de hibridación de los modelos deportivo y de educación integral para la enseñanza de la comprensión del fútbol a través de situaciones reducidas en Educación Secundaria. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 437(1), 78-87. [https://doi.org/10.55166/reefd.vi437\(1\).1076](https://doi.org/10.55166/reefd.vi437(1).1076)
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Vizoso-Gómez, C.M., Fondevila-Gascón, J.F., & Berbel-Giménez, G. (2021). El fútbol como herramienta pedagógica en la enseñanza de dirección de empresas. *Educación*, 57(1), 139-153. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1139>
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Fondevila-Gascón, J.F., & Gracia-Conde, A. (2023). El patrocinio como factor condicionante en el desarrollo de las carreras de los deportistas de élite españoles. Desigualdades por género y tipo de deporte. *Obra Digital*, 24, 13-30. <https://doi.org/10.25029/od.2023.371.23>
- Iglesias-Gallego, D., Saiz-González, P., Sierra-Díaz, M.J., & Fernandez-Rio, J. (2024). Cómo diseñar estudios de investigación en educación física: recomendaciones previas, tipos y ejemplos aplicados. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 438(4), 1-20. <https://doi.org/10.55166/reefd.v438i4.1151>
- Izadfar, V., Sharififar, F., & Mohammadkazemi, R. (2021). Designing the business model of the sports academies (Case study: National Academy of Gymnastics). *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 11(22), 105-129. <http://dx.doi.org/10.52547/JRSM.11.22.105>
- Kelly, A.L., Williams, C.A., Jackson, D.T., Turnnidge, J., Reeves, M.J., Dugdale, J.H., & Wilson, M.R. (2024). Exploring the role of socioeconomic status and psychological characteristics on talent development in an English soccer academy. *Science and Medicine in Football*, 8(3), 251-259. <https://doi.org/10.1080/24733938.2023.2213191>
- Koh, K.T., Foo, W., Sakamoto, G., & Low, A. (2014). The profile of coaching and coach education in Singapore: Past, present and future. *International Sport Coaching Journal*, 1(2), 94-102. <https://doi.org/10.1123/iscj.2013-0027>
- Koh, K.T., Tan, W.L.Q., Lim, T.H., & Lee, G. (2022). The coach education system for elite football coaches in Singapore. En T. Leeder (edit.). *Coach education in football. Contemporary issues and global perspectives* (pp. 56-69). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003148784-7>
- López-Gajardo, M.Á., Ponce-Bondón, J.C., Lobo-Triviño, D., Manzano-Rodríguez, D., & Llanos-Muñoz, R. (2023). Análisis de procesos grupales en deportes colectivos: Relación entre resiliencia de equipo y la cohesión grupal. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 437(2), 14-25. <https://doi.org/10.55166/reefd.v437i2.1100>

- Lorenz, A. (2018). Hierarchy, community, and attachment: Integrating at-risk youth into martial arts and combat sports academies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), 42-54. <https://doi.org/10.24384/000494>
- Lundqvist, C., Gregson, W., Bonanno, D., Lolli, L., & Di-Salvo, V. (2024). A worldwide survey of perspectives on demands, resources, and barriers influencing the youth-to-senior transition in academy football players. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 19(1), 162-170. <https://doi.org/10.1177/17479541221135626>
- McGlinchey, T.R., Saward, C., Healy, L.C., & Sarkar, M. (2022). "From everything to nothing in a split second": Elite youth players' experiences of release from professional football academies. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 941482. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.941482>
- McQuilliam, S.J., Clark, D.R., Erskine, R.M., & Brownlee, T.E. (2022). Mind the gap! A survey comparing current strength training methods used in men's versus women's first team and academy soccer. *Science and Medicine in Football*, 6(5), 597-604. <https://doi.org/10.1080/24733938.2022.2070267>
- Ortega, E. & Teoh, C.S. (2021). Women and sport in Singapore. En R. López-De-D'Amico, M.K. Jahromi y M.L.M. Guinto (eds.). *Women and sport in Asia* (pp. 193-202). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003131885-21>
- Peachey, J.W., Schulenkorf, N., & Hill, P. (2020). Sport-for-development: A comprehensive analysis of theoretical and conceptual advancements. *Sport Management Review*, 23(5), 783-796. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.11.002>
- Peh, K. (2015). Football in Singapore: A global, historical, and social phenomenon. En H.K. Leng, & N.Y. Hsu (eds.). *Emerging trends and innovation in sports marketing and management in Asia* (pp. 206-218). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7527-8.ch012>
- Pérez-Pueyo, Ángel, Hortigüela-Alcalá, D., & Fernandez-Río, J. (2020). Evaluación formativa y modelos pedagógicos: estilo actitudinal, aprendizaje cooperativo, modelo comprensivo y educación deportiva. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 428, 47-66. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi428.881>
- Platvoet, S.W., Opstoel, K., Pion, J., Elferink-Gemser, M.T., & Visscher, C. (2020). Performance characteristics of selected/deselected under 11 players from a professional youth football academy. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 762-771. <https://doi.org/10.1177/1747954120923980>
- Ryom, K., Ravn, M., Düring, R. & Henriksen, K. (2020). Talent development in football. A holistic perspective: The case of KRC Genk. *International Sport Coaching Journal*, 7(3), 360-369. <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0045>
- Sajadi, S. M., Baghaie, S., & Rezaei, R. (2024). Optimizing sports development: Identifying and prioritizing key indicators for professional and competitive sports. *World Development*, 180, 106651. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106651>
- Salter, J., De-Ste-Croix, M.B., Hughes, J.D., Weston, M., & Towlson, C. (2021). Monitoring practices of training load and biological maturity in UK soccer academies. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 16(3), 395-406. <https://doi.org/10.1123/ijsp.2019-0624>
- Sarpkaya, P.Y. (2014). Conflict management strategies of lecturers and administrators working in the physical training and sports academy (PTSA). *The Anthropologist*, 18(2), 477-489. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891566>
- Saward, C., Morris, J.G., Nevill, M.E., Minniti, A.M., & Sunderland, C. (2023). Psychological characteristics of developing excellence in elite youth football players in English professional academies. En A.M. Williams (edit.). *Science and football. Identifying and developing talent* (pp. 184-190). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375968-20>



- Szabadics, A., Morgan, P., Sarkar, M., McEwan, D., & McCormack, F. (2025). Team resilience in high-performance women's football: Contextual stressors and opportunities for development. *Journal of Applied Sport Psychology*, 37(1), 23-48. <https://doi.org/10.1080/10413200.2024.2361691>
- Shen, Y., Rose, S., & Dyson, B. (2024). Social and emotional learning for underserved children through a sports-based youth development program grounded in teaching personal and social responsibility. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.1080/17408989.2022.2039614>
- Soo, L.M.J., Karthikeyan, N., Lim, K.M., Bartholomaeus, C., & Yelland, N. (2023). Children in the Singapore education system. En L.M.J. Soo, N. Karthikeyan, K.M. Lim, C. Bartholomaeus, & N. Yelland (eds.). *Children's lifeworlds in a global city: Singapore* (pp. 17-34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6645-3_2
- Tan, M. (2019). *Programs for elite athletes' career & education support in Asias Four Tigers*. Seoul National University. Doctoral Dissertation. <https://is.gd/tHC3aC>
- Thomas, R., Hall, E.T., Nelson, L., & Potrac, P. (2022). Actors, interactions, ties, and networks: The 'doing' of talent identification and development work in elite youth football academies. *Soccer & Society*, 23(4-5), 420-431. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059870>
- Wang, C.K. J., Sproule, J., McNeill, M., Martindale, R.J., & Lee, K.S. (2011). Impact of the talent development environment on achievement goals and life aspirations in Singapore. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.543120>
- Webb, T., Dicks, M., Brown, D.J., & O'Gorman, J. (2020). An exploration of young professional football players' perceptions of the talent development process in England. *Sport Management Review*, 23(3), 536-547. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.007>
- Winand, M., Steen, A., & Kasale, L.L. (2023). Performance management practices in the sport sector: an examination of 32 Scottish national sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 739-762. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765>