

MANUAL PARA DIRECTORES DE DESARROLLO TÉCNICO



FIFA[®]

ÍNDICE

Manual para directores de desarrollo técnico

Prefacio	3
Introducción	4
Capítulo 1 Rol y responsabilidades del director de desarrollo técnico	6
Capítulo 2 La posición del director de desarrollo técnico en la federación miembro	12
Capítulo 3 Configuración del Departamento Técnico	22
Capítulo 4 Relaciones y contactos externos	32
Capítulo 5 Análisis del entorno del fútbol	44
Capítulo 6 Estrategia y planificación	60
Capítulo 7 Implementación (dominios de actividad)	70
Capítulo 8 Supervisión y evaluación	90
Capítulo 9 Cómo crecer profesionalmente	100
Conclusiones	105



Observación relacionada con el empleo del masculino y femenino en el presente manual

Por motivos de legibilidad, se utiliza el género masculino en todo el texto. Sin embargo, cualquier expresión en género masculino se considerará que incluye también el género femenino.



El desarrollo técnico es un elemento imprescindible para que el fútbol pueda evolucionar en el futuro y, como tal, es una de las áreas que merecen una mayor atención en cualquier federación de fútbol. Se trata de un proceso a largo plazo, que requiere horizontes muy amplios, perseverancia, estabilidad y continuidad para lograr los resultados deseados.

La función del director de desarrollo técnico es fundamental, ya que define y guía el programa nacional de desarrollo técnico. En todo lo relacionado con cuestiones técnicas, desempeña el mismo papel que el que ejerce el secretario general en la gestión de asuntos administrativos, y centra su labor en el incremento del número de jugadores, el fútbol juvenil y femenino, la formación de entrenadores y la investigación y documentación.

Con la introducción del nuevo Programa de Desarrollo Forward de la FIFA, el puesto de director técnico de desarrollo ha adquirido una importancia mayor, porque es esta persona quien se encarga del análisis, la planificación, la implantación y el seguimiento de diversos proyectos.

El objetivo principal de este manual es ayudar al director de desarrollo técnico en su labor cotidiana. Aunque no pretende ser una obra exhaustiva, intenta ofrecer al lector orientación y metodologías que le ayuden a aprender por su cuenta para lograr su superación profesional. Espero que este manual resulte muy útil para facilitar el trabajo diario de todos los directores de desarrollo técnico y que asimismo contribuya a continuar con el desarrollo del balompié en todo el mundo.

A handwritten signature in black ink, which appears to be the name Gianni Infantino. The signature is fluid and stylized, with the first letters being larger and more prominent.

Gianni Infantino
Presidente de la FIFA

INTRODUCCIÓN

Este manual es fruto del trabajo realizado por la FIFA en el campo del desarrollo técnico y la educación durante los últimos años. En el proceso de elaboración ha participado un panel formado por directores y jefes de desarrollo técnico de todos los continentes que contaron con un vasto conocimiento derivado de un continuo trabajo de campo. El manual está dirigido principalmente a directores de desarrollo técnico y personal experimentado del Departamento Técnico que afronten diariamente retos relacionados con la falta de recursos financieros y humanos, pero aun así estén plenamente comprometidos con el desarrollo del deporte en sus países.

Objetivos del manual

El principal objetivo del manual consiste en proporcionar una herramienta de autoaprendizaje y autodesarrollo. No pretende ser una solución completa ni ofrecer respuestas a todas las preguntas y problemas que puedan surgir en cada federación miembro del mundo. Lo que se pretende es, más bien, proponer una serie de referencias y metodologías de valor (relativas al material de la FIFA y otras fuentes) que proporcionarán a los lectores una guía útil para que encuentren lo que buscan.

Un segundo objetivo del manual consiste en proporcionar material didáctico para las sesiones de entrenamiento y los seminarios de la FIFA dirigidos específicamente a directores de desarrollo técnico. El manual se utilizará durante la preparación, la evaluación y el seguimiento de los cursos y los eventos, junto a presentaciones PowerPoint y material específico que lo acompañan.

Finalmente, el manual crea un marco general para otros manuales técnicos que han sido desarrollados por la FIFA en los últimos años y que abarcan prácticamente todos los aspectos del dominio técnico (fútbol femenino, fútbol base, fútbol juvenil, etc.).

Aunque este manual no pretende definir normativas para el desarrollo técnico, la creación de patrones comunes entre las federaciones afiliadas es uno de los resultados esperados, a fin de lograr un enfoque más homogéneo en el desarrollo del fútbol en todas las regiones del mundo. Esto supondría un gran logro en el trabajo de desarrollo de la FIFA para todas sus federaciones.

Cómo utilizar este manual

Actualmente, el Manual para directores de desarrollo técnico está disponible en formato impreso o en formato electrónico (pdf). Ha sido concebido como una herramienta práctica que puede consultarse siempre que sea necesario gracias a una tabla de fácil referencia. Por ejemplo, los directores de desarrollo técnico que estén más interesados en establecer un proceso de supervisión y evaluación pueden acceder fácilmente al apdo. 8 y consultar el contenido sin haber leído previamente todas las páginas anteriores.

No obstante, el documento también tiene una coherencia general y puede leerse de principio a fin. Esta lectura requiere más tiempo y está más orientada a un aprendizaje sistemático.

Contenido del manual

El manual está compuesto por nueve apartados, como se explica a continuación. Los apdos. 5, 6, 7 y 8 están estrechamente relacionados entre sí, ya que hacen referencia a las cuatro fases del ciclo de proyecto. Al final de cada apartado, se muestra un ejemplo que explica con más detalle el contenido de cada capítulo de una forma práctica y ayuda a aplicar la teoría a un contexto cotidiano.

1. **Rol y responsabilidades del director de desarrollo técnico**
Este capítulo define el rol del director de desarrollo técnico y su perfil. También presenta el concepto de plan de desarrollo a largo plazo, que se elaborará con mayor detalle en el apdo. 6.
2. **El cargo del director de desarrollo técnico en una federación miembro**
Este capítulo señala los aspectos clave relacionados con la posición jerárquica del director de desarrollo técnico en una federación miembro, más concretamente: la posición en el organigrama organizativo, la interacción con el resto de departamentos y las relaciones con los miembros electos.
3. **Configuración del Departamento Técnico**
Este capítulo explica las funciones de gestión del director de desarrollo técnico con respecto al Departamento Técnico, así como a los recursos humanos, la gestión financiera y las responsabilidades logísticas.
4. **Relaciones y contactos externos**
Este capítulo contiene un análisis de las relaciones entre el director de desarrollo técnico y otras personas implicadas, como entrenadores, clubes, confederaciones, federaciones/ligas regionales, entidades gubernamentales y otras instituciones. También ofrece información básica sobre las relaciones de trabajo con la FIFA y su División de Desarrollo Técnico.
5. **Análisis del entorno del fútbol**
Este capítulo se centra en la primera fase del ciclo de proyecto (análisis), y se señalan los elementos clave para analizar el entorno del fútbol en un país determinado y los actores que deben estar implicados.
6. **Estrategia y planificación**
Este capítulo se centra en los pasos estratégicos del ciclo de proyecto, especialmente la definición de la estrategia a largo plazo (cuatro años) y el plan de acción anual.
7. **Implementación (dominios de actividades)**
Este capítulo analiza la fase de implementación y contiene una lista detallada de todos los aspectos del trabajo de un director de desarrollo técnico. Se da prioridad a la educación, las licencias de entrenador, las selecciones juveniles, las academias y las competiciones de desarrollo. En aquellas cuestiones donde existe un manual por separado (por ejemplo, fútbol femenino o juvenil), se aporta la referencia bibliográfica.
8. **Supervisión y evaluación**
Este capítulo trata sobre la última fase del ciclo de proyecto: evaluación y supervisión. Analiza los mecanismos de control a corto, medio y largo plazo y explica la función de supervisión de la comisión permanente.
9. **Cómo crecer profesionalmente**
Este capítulo se centra en la necesidad de que el director de desarrollo técnico amplíe constantemente sus conocimientos y competencias a través del autoaprendizaje, los contactos con colegas y la formación académica.

1

Rol y responsabilidades del director de desarrollo técnico

1.1 ¿Cuál es el rol del director de desarrollo técnico? 7

1.2 Perfil del director de desarrollo técnico 8

1.3 La importancia de un plan de desarrollo a largo plazo 9

1. ROL Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DE DESARROLLO TÉCNICO

1.1 ¿Cuál es el rol del director de desarrollo técnico?

El director de desarrollo técnico, también denominado director técnico o director deportivo, es la persona encargada de definir y liderar los programas nacionales de desarrollo técnico y, por consiguiente, de preparar el fútbol del futuro. Debe proponer al secretario general, al presidente y posiblemente al comité ejecutivo una visión a largo plazo y desarrollar una estrategia técnica a lo largo de varios años para mejorar el nivel de juego en el país y lograr objetivos fijados, tanto dentro como fuera del terreno de juego. A través de este departamento, se

encarga de poner en práctica todas las actividades relacionadas con el desarrollo técnico, además del control, la supervisión y la evaluación. Dicho de otro modo, es en el campo técnico lo que el secretario general es en el campo de gestión.

Entre muchos otros campos que se analizarán en este manual, especialmente en el apartado 7, el director de desarrollo técnico tiene una serie de responsabilidades clave tanto para el fútbol masculino como femenino:

Fútbol de masas

- Fomenta la expansión y la práctica del fútbol a tanta gente como sea posible (desde las bases a la élite, tanto para equipos masculinos como femeninos).
- Contribuye a promover los valores educativos del fútbol.
- Fomenta la expansión del fútbol femenino, el fútbol playa y el futsal.
- Adapta las formas de organización de las competiciones por categorías de edad, el momento de la temporada, la infraestructura deportiva, los niveles de habilidad, etc.

Formación de entrenadores

- Organiza cursos para entrenadores y formadores.
- Define el sistema de licencias para el entrenador (Pro, A, B, C, D) en línea con las necesidades de la federación y los parámetros fijados por la confederación.
- Garantiza que los clubes cumplen con su obligación de usar entrenadores cualificados/titulados (de conformidad con el sistema de licencias de clubes de la federación miembro).

Fútbol de élite (selecciones masculina y femenina)

- Prepara el futuro de la selección nacional y trabaja para mejorar el nivel de juego en las competiciones nacionales (senior y juveniles).
- Refuerza la competitividad de las selecciones juveniles.
- Ayuda a detectar, entrenar y proteger a los jóvenes talentos.
- Ayuda en la instalación de campos de entrenamiento para las distintas selecciones juveniles.
- Contribuye con su conocimiento a que los clubes cumplan con las reglas de competición (jugadores extranjeros, formato de la competición, número de equipos, etc.).

Investigación y documentación

- Fomenta análisis técnicos a varios niveles.
- Reúne y gestiona tanta información como sea posible sobre el desarrollo del fútbol.
- Estudia las principales competiciones y organiza seminarios temáticos.
- Produce documentos sobre cuestiones técnicas y presentaciones audiovisuales.
- Establece un centro de documentación y un servicio audiovisual.

1.2 Perfil del director de desarrollo técnico

Un buen director de desarrollo técnico combina tres tipos de competencias y experiencia que se relacionan entre sí:

Fútbol

- Experiencia como jugador de fútbol (no necesariamente al más alto nivel nacional).
- Experiencia como entrenador y formador de entrenadores.
- Cualificaciones pertinentes en fútbol y deporte (por ejemplo, licencia de entrenador nacional o internacional, carrera universitaria de un campo pertinente).

Liderazgo/análisis

- Reconocimiento/aceptación por parte de los actores en el fútbol nacional.
- Liderazgo, habilidades estratégicas y aptitudes para la creación de redes.
- Capacidad analítica (tanto en lo relativo al juego como al entorno del fútbol en general): capacidad para definir y desarrollar la estrategia técnica.
- Reconocimiento como referencia para entrenadores y formadores.
- Habilidades de comunicación que le permitan convencer a los actores clave del fútbol de la calidad de su proyecto.

Competencias organizativas

- Capacidad organizativa que le permita implementar un conjunto complejo de programas de ámbito nacional.
- Informes sobre actividades y contabilidad financiera.
- Capacidad y experiencia de gestión que le permita coordinar, motivar y supervisar el equipo técnico, incluidas aquellas personas que trabajan en las federaciones regionales.

Importante

Durante mucho tiempo, la FIFA ha abogado por designar un director de desarrollo técnico cualificado y la creación de un Departamento Técnico en cada federación miembro. La FIFA considera que el desarrollo técnico es una función esencial de toda federación de fútbol. El director de desarrollo técnico es la figura clave para la implementación de las actividades de desarrollo financiadas por la propia FIFA, la confederación o la federación.

Para garantizar que se cumple este requisito, la FIFA solicita una copia del contrato de larga duración y el CV del director de desarrollo técnico como requisito previo para realizar el abono de

los fondos del Programa Forward de la FIFA. Para más información, consulte el Reglamento del Programa de Desarrollo Forward de la FIFA .

http://resources.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/generic/02/79/08/69/reglamentodedesarrollodelafifaforward_spanish.pdf

Es preciso señalar que el cargo de director de desarrollo técnico y el de seleccionador nacional son incompatibles: el seleccionador nacional prepara el próximo partido, mientras que el director de desarrollo técnico prepara el futuro del fútbol en el país.

1.3 La importancia de un plan de desarrollo a largo plazo

Como se menciona al principio de este capítulo, el director de desarrollo técnico debe generar una visión a largo plazo que parta de la realidad del fútbol del país. Esto implica tener una gran determinación (querer alcanzar el cielo) y a la vez ser muy realista (tener los pies en el suelo). También implica entender todas las variables interconectadas que están relacionadas con el desarrollo del fútbol.

Por ejemplo, es sabido que el fútbol juvenil es un componente esencial para cualquier plan de desarrollo a largo plazo, ya que los jóvenes talentos de hoy serán los grandes jugadores del futuro.

Sin embargo, si centramos la atención solo en una liga juvenil –por ejemplo, en la competición sub-17– pronto nos daremos cuenta de que esto, por sí solo, no es suficiente. Para entenderlo, solo hay que hacerse estas preguntas:

- ¿De dónde vendrán los jugadores?
- ¿Quién los fichará y seleccionará?
- ¿Dónde jugarán cuando cumplan 18 años?
- ¿Quién se encargará de entrenarlos?
- ¿Están cualificados los entrenadores?
- ¿Hay suficientes formadores para que los entrenadores reciban la formación adecuada?
- ¿Hay clubes que puedan ofrecer las condiciones propicias para que los jugadores evolucionen de forma ideal?
- ¿Quién comprobará que las edades de los jugadores es verdadera?

Estas son solo algunas de las muchas variables que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar la visión del futuro y que nos ayudarán a entender la necesidad de crear una estructura de la competición que permita un desarrollo gradual de los jugadores (sub-15 y menos, empezando desde las bases) y la posibilidad de que evolucionen hasta la élite en un entorno controlado (sub-19 y superior).

Por lo tanto, un plan de desarrollo a largo plazo es un conjunto integrado de actividades que siguen un planteamiento coherente y se refuerzan mutuamente a lo largo de un período de tiempo prolongado.

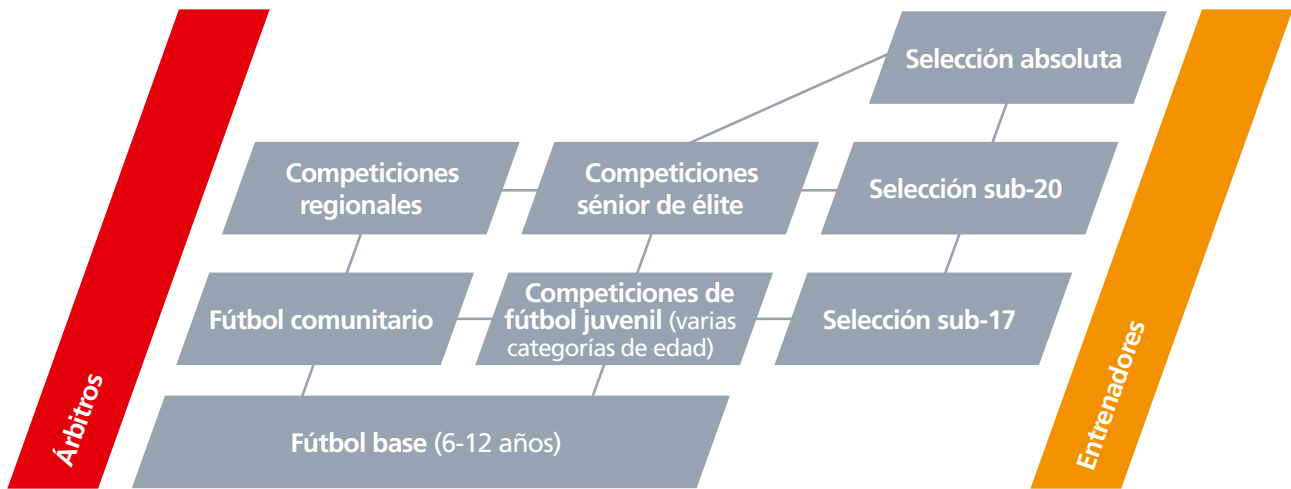
Tal como veremos en los apdos. 5-8, para alcanzar un desarrollo a largo plazo, este manual propone una metodología basada en el ciclo de proyecto compuesto de cuatro fases: análisis, estrategia, implementación y supervisión.

Sin embargo, es importante que durante la definición de prioridades y los planteamientos específicos que deben adoptarse, el director de desarrollo técnico siempre tenga en mente la compleja interacción de factores que constituye la base para el desarrollo del fútbol. Como en la solución de un rompecabezas, no solo es importante unir dos piezas, sino que además es necesario entender su sitio en una visión general.



La siguiente representación gráfica es una descripción simplificada de los vínculos

lógicos que existen entre los distintos niveles de fútbol.



Hacen falta todas estas piezas (y muchas más) para conseguir un marco de desarrollo coherente. El plan de desarrollo a largo plazo indicará la forma en que

las distintas fases deben realizarse y reforzarse mutuamente. Para obtener más información sobre el planteamiento estratégico, consulte el apdo. 6.

Recursos para el apdo. 1

Retos más frecuentes

- Mantener una visión general durante el trabajo cotidiano.
- Explicar la complejidad del desarrollo del fútbol a personas que carecen de conocimientos técnicos.

Habilidades y experiencia necesarias

- Actitud multidisciplinar.
- Compromiso y determinación para llevar a cabo el plan de desarrollo y afrontar todos los obstáculos durante la fase de implementación.

Apoyo de la FIFA

- Los jefes de desarrollo de la FIFA y los jefes de desarrollo técnico siempre están a disposición del director de desarrollo técnico para proporcionarle información y asesoramiento sobre su rol y sus responsabilidades.



2 La posición del director de desarrollo técnico en la federación miembro

- 2.1 El cargo del director de desarrollo técnico dentro de la Secretaría General 13
- 2.2 La interacción del director de desarrollo técnico con otros departamentos 15
- 2.3 Relaciones con los miembros electos 18

2. LA POSICIÓN DEL DIRECTOR DE DESARROLLO TÉCNICO EN LA FEDERACIÓN MIEMBRO

El apdo. 2 trata sobre el cargo y las relaciones que mantiene el director de desarrollo técnico dentro de la federación, tanto a nivel de Secretaría General como con los miembros electos.

Consta de tres secciones:

- El cargo del director de desarrollo técnico dentro de la Secretaría General.
- La interacción del director de desarrollo técnico con otros departamentos.
- Las relaciones con los miembros electos.

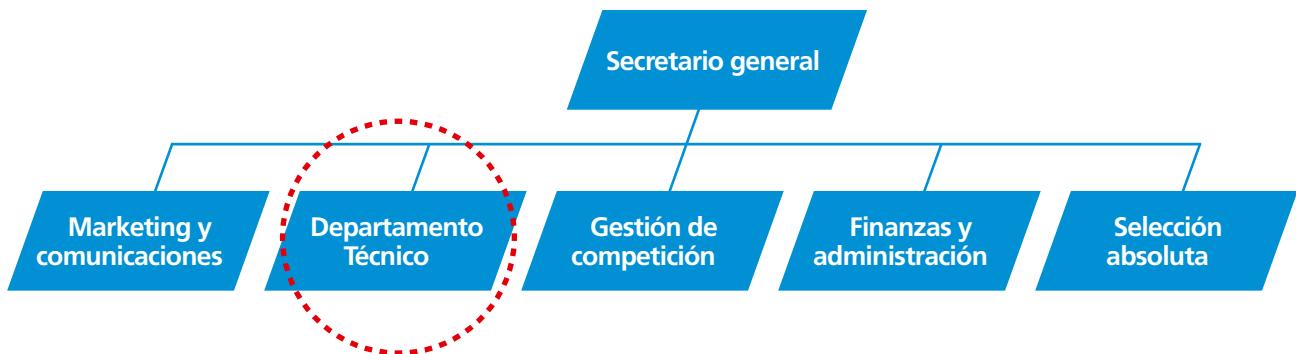
2.1 El cargo del director de desarrollo técnico dentro de la Secretaría General

El organigrama organizativo de la Secretaría General

La Secretaría General de la federación está formada por distintos departamentos. El director de desarrollo técnico es el responsable del Departamento Técnico (a veces denominado «Departamento de

Desarrollo», «Departamento Técnico y Educativo» o «Departamento de Desarrollo Técnico») y, como tal, desempeña un cargo directivo en la federación.

El organigrama de una organización pequeña o mediana suele ser así:



Desde arriba, queda claro que el supervisor directo del director de desarrollo técnico es el secretario general, que es el responsable de todo el personal de la federación. Junto al resto de jefes de departamento, el director de desarrollo técnico es un

miembro del consejo de administración, donde se lleva a cabo la coordinación entre los distintos departamentos y unidades. El consejo de administración debe reunirse de forma periódica (por ejemplo, una vez por semana).

Algunas cuestiones clave del consejo de administración

- La reunión del consejo de administración está presidida por el secretario general.
- Todos los jefes de departamento pertenecen al consejo de administración (v. organigrama organizativo) y deben asistir a la reunión. Si una persona no puede asistir, debe sustituirla el siguiente responsable o un representante que designe.
- La reunión del consejo de administración se suele organizar el mismo día y a la misma hora (por ejemplo, cada lunes a las 10 h).
- Los participantes informarán a su equipo de las decisiones tomadas durante la reunión el mismo día, ya sea por correo electrónico o en una reunión breve por separado.
- El consejo de administración aborda asuntos que afectan a la Secretaría General en su conjunto y deben anticiparse en el orden del día.
- El acta de la reunión debe distribuirse poco después de celebrar la reunión.

La relación entre el director de desarrollo técnico y el secretario general

Al margen del aspecto jerárquico, la relación entre el secretario general y el director de desarrollo técnico es especialmente estrecha y tiene una doble vinculación, ya que ambos cargos se complementan mutuamente de forma esencial.

Por un lado, el director de desarrollo técnico está en el centro de todo lo relacionado con el desarrollo del fútbol. Cuenta con el conocimiento técnico, la experiencia de campo, la visión y el reconocimiento de sus colegas. Es el punto de referencia para los entrenadores del país, que buscarán en él orientación y asesoramiento.

Por otro lado, el secretario general es responsable de los prerrequisitos del trabajo del director de desarrollo técnico y debe dirigir sus energías y recursos para lograr una implementación fluida y eficiente de la estrategia técnica. El secretario general desempeña las funciones de supervisión, control y evaluación para garantizar que el trabajo se efectúa correctamente.

La relación se basa en la confianza, la integración de roles y una colaboración entre ambos.

La relación entre el director de desarrollo técnico y el seleccionador nacional

La relación profesional entre el director de desarrollo técnico y el seleccionador nacional es horizontal y está basada en una comunicación y cooperación constante. Como ya hemos visto, el objetivo del director de desarrollo técnico es construir el futuro del fútbol nacional para que, tras un proceso a largo plazo, la selección nacional pueda progresar con el tiempo. En este sentido, y como responsable del fútbol juvenil de élite, se encuentra en la mejor posición para informar sobre jóvenes talentos y potencial futbolístico. Por otro lado, recibirá información sobre debilidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas que deben abordarse a través de programas de desarrollo, cursos y licencias de entrenadores y rutinas de formación específicas en el ámbito de los equipos juveniles. Como técnico experimentado, el seleccionador nacional es una valiosa fuente de asesoramiento y orientación para todos los entrenadores del país.

Debe tenerse en cuenta que el rol del seleccionador nacional se caracteriza por un alto nivel de independencia. Suele formar parte del Departamento de la Selección Nacional (si existe), que está a cargo de la planificar y proporcionar apoyo logístico/administrativo. Opcionalmente, puede estar supervisado por una comisión permanente y tiene relaciones directas con el presidente del comité o el presidente de la federación.

La relación entre el director de desarrollo técnico y los entrenadores de otras selecciones nacionales (incluyendo al fútbol playa y futsal si existieran)

La relación entre el director de desarrollo técnico y los entrenadores de otras selecciones nacionales es vertical, en la medida en que el director de desarrollo técnico es su supervisor directo. Organiza y supervisa el trabajo de estas selecciones nacionales. En este contexto, proporciona objetivos, instrucciones y programas a los seleccionadores y es responsable de todas las cuestiones que tienen relación con estos equipos. Normalmente no entrena directamente ningún equipo pero puede participar activamente planificando, presupuestando y organizando los campos de entrenamiento y el trabajo de preparación.

También es evidente que existe un vínculo directo y sólido entre el trabajo realizado por los entrenadores de las selecciones nacionales juveniles (por ejemplo, la sub-20 y la sub-21) y el seleccionador nacional, ya que una de las funciones principales de las selecciones juveniles es crear y entrenar talentos para la selección absoluta. La coordinación entre el seleccionador y los entrenadores de las selecciones juveniles está gestionada por el director de desarrollo técnico, que actúa como vínculo funcional.

2.2 La interacción del director de desarrollo técnico con otros departamentos

Como responsable del Departamento Técnico, el director de desarrollo técnico mantiene relaciones horizontales de forma periódica con el resto del personal de la federación, especialmente con los jefes de otros departamentos. Este apartado explora en detalle los asuntos de interés mutuo entre los departamentos y la forma en que se gestionan en la Secretaría General. Como se ha mencionado anteriormente, el espacio donde habitualmente se debaten las cuestiones interdepartamentales es el consejo de administración. Sin embargo, el director de desarrollo técnico interactúa de forma periódica con cada departamento y también celebra reuniones bilaterales con sus colegas.

Departamento de competiciones

Debe existir una estrecha cooperación entre el director de desarrollo técnico y el Departamento de Competiciones que organiza las ligas nacionales. Tanto el departamento de competiciones como

el director de desarrollo técnico deben mantener un contacto periódico con los clubes (aunque con frecuencias y objetivos distintos) y es importante que exista una buena comunicación y no se produzcan solapamientos e interferencias indebidas. Además, el director de desarrollo técnico realiza contribuciones y aporta su visión para mejorar la integración de las competiciones nacionales en la estrategia global de la federación. De hecho, la estructura de las competiciones, el número de partidos jugados, las reglas que se aplican a la elegibilidad de jugadores (edad y nacionalidad, por ejemplo) y las normas impuestas sobre los clubes son todas variables clave desde la perspectiva del desarrollo que deben debatirse y acordarse entre ambos departamentos. La capacidad del director de desarrollo técnico para influir en la forma en que se estructuran las competiciones puede tener un fuerte impacto en la evolución del fútbol nacional con el paso del tiempo.

Ejemplo

Una responsabilidad habitual del director de desarrollo técnico, en lo referente a competiciones, consiste en desarrollar formatos que faciliten la integración de jugadores jóvenes en el fútbol de élite. Una posibilidad es integrar equipos sub-21 de clubes profesionales en ligas de fútbol de aficionados para que los jugadores sub-21 que aún no hayan debutado en el primer equipo tengan oportunidad de jugar a un nivel razonable.

Otro punto de contacto entre el director de desarrollo técnico y el departamento de competiciones puede tener lugar en la decisión de si debe incrementarse o disminuirse el número de equipos en la primera y la segunda división o el número de jugadores extranjeros y el criterio para su fichaje.

El sistema de licencias de jugadores es otro interés común entre el director de desarrollo técnico y el Departamento de Competiciones, que a menudo gestiona licencias de jugadores. La base de datos del sistema de licencias –especialmente en lo que se refiere a jugadores jóvenes– representa una herramienta muy valiosa para el director de desarrollo técnico porque contiene información sobre todos los jugadores en activo del país y puede utilizarse para controlar los resultados de las actividades colectivas del fútbol (por ejemplo, incrementar o disminuir

el número de jugadores con el paso del tiempo), así como recibir información relevante sobre jugadores concretos a fin de descubrir y seleccionar talentos. Para obtener más información sobre FIFA Connect, el estándar mundial para licencias de jugadores, póngase en contacto con la oficina de desarrollo de la FIFA de su región (consulte el apdo. 4.4).

Importante

En algunos países, la competición de élite está organizada por un organismo independiente o semiindependiente (liga), mientras que en otros países el Comité de Competiciones (compuesto por miembros electos y nominados) está muy implicado

en aspectos organizativos y operativos. Al margen de quién esté al cargo de las competiciones y de la forma en que estas se gestionen, el director de desarrollo técnico debe establecer una línea de comunicación formal y constante con las competiciones.

Departamento de Selecciones Nacionales

Este departamento (en algunas federaciones sustituido por un comité o algunos miembros clave del comité ejecutivo) se encarga de la planificación y la organización de todas las actividades relacionadas con las selecciones nacionales, lo que incluye los partidos oficiales, la participación en torneos y los amistosos. Habitualmente, la actividad principal gira en torno a la selección nacional masculina. Si este es el caso, el rol del director de desarrollo técnico es servir de enlace con el departamento o el comité y garantizar que la planificación anual de las actividades de desarrollo están integradas y son perfectamente compatibles con la planificación anual de la selección nacional. A largo plazo, debería establecerse un fuerte vínculo funcional para garantizar que la selección nacional saca el mayor provecho del trabajo realizado a nivel juvenil.

Árbitros

No hay ninguna norma de la FIFA que establezca la posición de la unidad organizativa que gestiona los árbitros en el organigrama de la federación de fútbol. En algunos casos, aparece como un departamento autónomo; en otros casos forma parte del departamento de competiciones o incluso del propio Departamento Técnico.

Al margen de la organización de la federación, los principios fundamentales que afectan al director de desarrollo técnico y el dominio del arbitraje son los siguientes:

- Cooperar activamente para garantizar que haya una cantidad suficiente de árbitros cualificados para todas las competiciones (incluido el fútbol femenino, juvenil, futsal y fútbol playa): buena planificación y formación por adelantado.

- Velar por que las actividades educativas para los árbitros (cursos, certificados) sean acordes con el marco educativo de la federación.
- Establecer colaboraciones con las que los árbitros estén dispuestos a participar en actividades con los jugadores y entrenadores (por ejemplo, explicar las Reglas de Juego y las normas adoptadas en el país).
- Definición de las reglas que deben aplicarse en el fútbol base.

Para obtener más información sobre la organización de la unidad de arbitraje, consulte el Reglamento sobre la organización del arbitraje en las federaciones miembro de la FIFA, disponible en línea:

http://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/28/10/42/defs_regulationsorganisationrefereeinginfifama_inhalt.pdf.

Cuerpo médico

De forma similar al arbitraje, la unidad médica (si existe) puede ser independiente o estar incluida en el Departamento Técnico o de Competiciones.

Los puntos de interés común entre el director de desarrollo técnico y la unidad médica son, entre otros:

- Prevención de lesiones de jugadores: definir protocolos y estándares de entrenamiento para los clubes y academias para minimizar el riesgo de jugadores lesionados.
- Recuperación de jugadores: especialmente para las selecciones, apoyar a los jugadores en su rehabilitación tras una lesión grave o una operación. Mantener contacto con los médicos que trabajan en el club o en el hospital.
- Higiene y nutrición: mejorar la forma en que los jugadores (especialmente jóvenes) comen y cuidan su cuerpo cuando están fuera del terreno de juego.

- Preparación de partidos internacionales en condiciones especiales (por ejemplo, altas temperaturas, altitudes elevadas, humedad)
- Pruebas médicas y seguimiento de preparación física: enlace entre el personal médico y los entrenadores deportivos tanto en clubes como en las selecciones (según los estándares internacionales).
- Establecer una colaboración conforme a la cual los médicos estén disponibles para las actividades con los clubes y los entrenadores en campos relacionados con la nutrición, la prevención de lesiones y las pruebas médicas para los jugadores.

Marketing

El departamento que gestiona el marketing es fundamental para producir ingresos que permitan financiar las actividades de desarrollo y los torneos (patrocinios, marketing, entradas, generación de ingresos) y para proyectar una imagen

positiva de la federación entre la población general (medios, redes sociales, sitios web, etc.).

Por lo que respecta al marketing, las actividades de desarrollo pueden representar un activo muy claro porque afectan a las categorías de edad que, a su vez, están asociadas con determinados productos dirigidos a la población joven o a futuros consumidores en general. Una federación que sea especialmente activa en su fútbol base y juvenil puede tener más probabilidades de firmar un contrato de patrocinio con una empresa que dependa en gran medida de personas jóvenes para su negocio. El director de desarrollo técnico y el responsable de marketing deben explorar y debatir estas sinergias y la opinión de ambas partes debe tenerse en cuenta a la hora de determinar las actividades que satisfagan tanto la necesidad de desarrollo de fútbol como los requisitos para vender el producto al patrocinador.

Ejemplo

Copa Coca-Cola

La Copa Coca-Cola (sub-15 o sub-17) se celebra en muchos países del mundo. Está financiada por Coca-Cola y apoyada por gobiernos centrales y regionales. Suele involucrar a todo el país, empezando por el ámbito comunitario y regional. Los mejores equipos (juvenil élite) se clasifican para los torneos de barrios y después para los torneos regionales. Cuando llega al ámbito nacional, la federación de fútbol suele tomar el

mando impartiendo cursos de entrenador y árbitro, así como prestando ayuda en la organización del evento final. Presenta varios objetivos, especialmente el desarrollo del fútbol juvenil de masas y la detección de talentos.

www.copa.coca-cola.com

Comunicación

Desde la perspectiva de la comunicación, las actividades de desarrollo representan un activo muy concreto. Permiten que la federación se visibilice cuando las selecciones no están activas o durante las interrupciones en la liga. Asimismo, las actividades de desarrollo como el fútbol base, los cursos o los campos de entrenamiento para jóvenes talentos son eventos que pueden estar totalmente controlados por la federación y no presentan ningún elemento de sorpresa o riesgo, como, por ejemplo, los resultados de la selección nacional.

El director de desarrollo técnico debe conocer muy bien cómo percibe su trabajo el público general y ser consciente de los resultados positivos que puede conllevar para la buena imagen de la federación. Debe implicarse en la definición de la estrategia de comunicación de la federación para desarrollar actividades. Asimismo, el director de desarrollo técnico debe proporcionarle al personal de comunicaciones información relevante, fotografías y vídeo de buena calidad para la producción de artículos o contenido en la web o la página de Facebook.

Finanzas y administración

Como parte de la Secretaría General, el director de desarrollo técnico está sujeto al reglamento general que se aplica a todos los empleados, especialmente la normativa aplicable a los trabajadores y los procedimientos financieros. Como jefe de departamento, el director de desarrollo técnico tiene responsabilidades en cuanto a recursos humanos (contratación, definición y revisión de descripciones de funciones, valoraciones anuales, sanciones, etc.) y al modo en que se invierte el dinero (centros de costes). El apartado 3 y la

sección 3.2 tratan sobre las funciones de gestión del director de desarrollo técnico y proporcionarán una orientación sobre las responsabilidades compartidas que afectan a la contratación de personal.

Uno de los campos donde la cooperación con el jefe de finanzas y administración adquiere especial importancia es la preparación del presupuesto anual, ya que el Departamento Técnico suele estar involucrado en las inversiones importantes de la federación. Analizaremos la contribución del director de desarrollo técnico al presupuesto anual en la sección 3.3

2.3 Relaciones con los miembros electos

Relaciones con el presidente

El presidente de la federación de fútbol se elige cada cuatro años. Es elegido por el congreso basándose en un programa político que puede incluir cuestiones relacionadas con el desarrollo del fútbol.

El presidente dependerá, por lo tanto, del director de desarrollo técnico así como de la Secretaría General en su conjunto para llevar a cabo su programa.

Debido al papel significativo que tiene el rol del presidente en algunas federaciones, es importante que el director de desarrollo técnico mantenga un cierto nivel de contacto directo con él, pasando siempre por el secretario general.

En algunas federaciones, se celebran reuniones periódicas entre el presidente,

el secretario general y el director de desarrollo técnico para debatir cuestiones específicas relacionadas con el desarrollo técnico o las selecciones nacionales. Al margen de estas reuniones, siempre es una buena práctica invitar al presidente a la inauguración de cursos, eventos de las bases, partidos de la selección nacional femenina y juvenil y otras actividades de desarrollo. Por un lado, es una forma de incrementar la visibilidad del presidente y de la actividad; y, por otro lado, permite que el director de desarrollo técnico mantenga un contacto informal con una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones para ofrecer más recursos y apoyo al desarrollo técnico.

Importante

El presidente está especialmente expuesto en lo referente a resultados de la selección absoluta y debe dedicarle la mayor parte de su atención a ello. Es aconsejable explicarle que las actividades de desarrollo representan un activo fundamental

a largo plazo y que proyectar una imagen de defensor del desarrollo puede compensar en gran medida los malos resultados de la selección. No nos cansaremos nunca de repetir este mensaje.

El rol del comité ejecutivo

El comité ejecutivo es el órgano ejecutivo que toma las decisiones de la federación y recibe su mandato del congreso que congrega a todos los miembros de la federación. Se convoca de forma periódica a lo largo del año y actúa como gobierno de la federación.

Las reuniones del comité ejecutivo afectan a todos los campos de actividades de la federación (marketing, comunicaciones, finanzas, competiciones, desarrollo de fútbol, etc.). En principio, el director de desarrollo técnico debería asistir a las reuniones del comité ejecutivo, al menos por la parte que concierne a los asuntos

de desarrollo técnico. En este sentido, debe participar en los debates e intervenir personalmente. Siempre es aconsejable presentar las contribuciones por escrito (informe breve o una presentación en PowerPoint) además de la intervención oral, ya que de este modo pueden adjuntarse a las actas de la reunión y quedan registradas. Es importante mantener una línea de comunicación abierta con el secretario general y el presidente. De este modo, el director de desarrollo técnico sabrá cuándo se discuten temas importantes en el comité ejecutivo y podrá prepararse aportaciones relevantes.

En algunas federaciones, algunos miembros del comité ejecutivo se reúnen de forma periódica (a veces semanalmente) durante reuniones informales sin que se realicen actas de las reuniones. Si es el caso, el director de desarrollo técnico debería tener acceso directo o indirecto (a través del secretario general) a estos miembros del comité ejecutivo y ofrecer su aportación para el proceso de toma de decisiones.

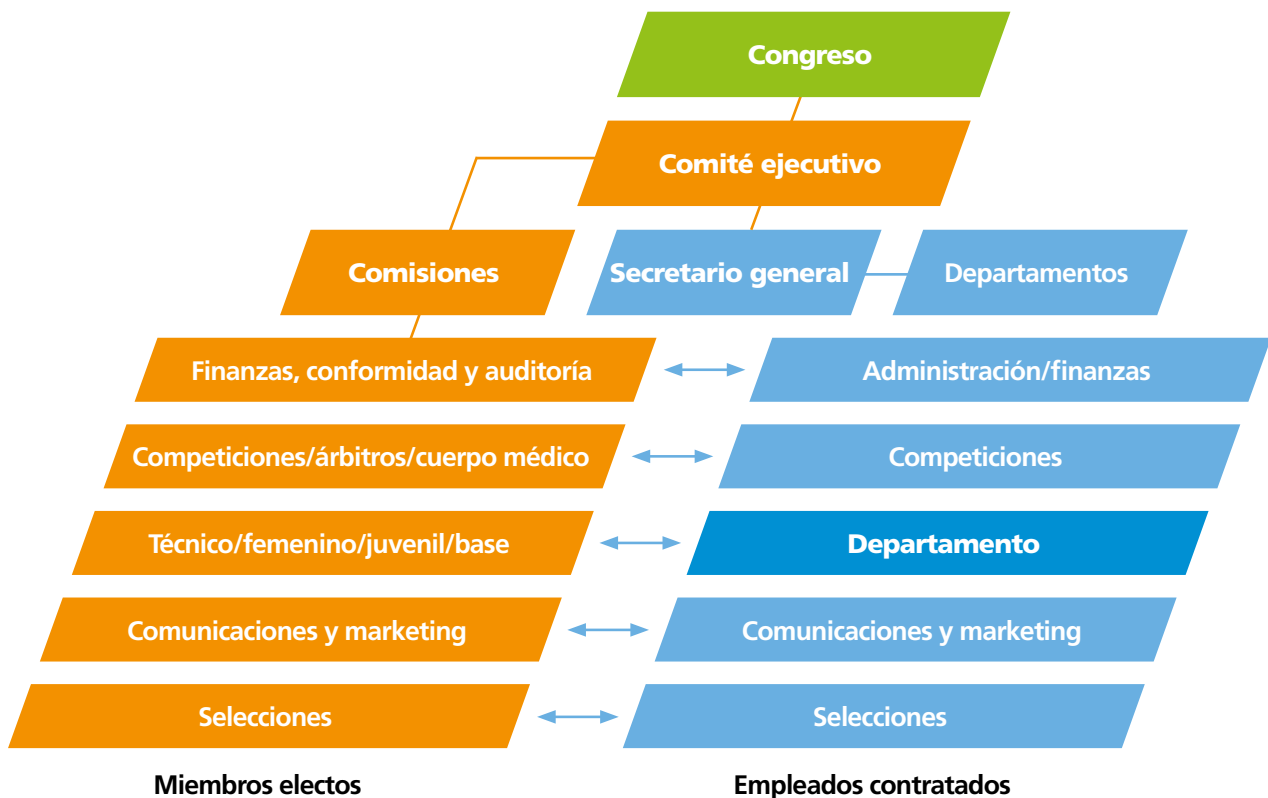
La comisiones permanentes

«Las comisiones permanentes y especiales aconsejarán y asistirán al Comité Ejecutivo en el cumplimiento de sus deberes» (Estatutos Modelo de la FIFA, art. 19(3)). Las comisiones están formadas por miembros electos o designados y se reúnen una

media de 2 a 3 veces al año. El presidente del comité habitualmente es un miembro del comité ejecutivo. Las comisiones representan un foro donde celebrar los debates en torno a políticas y aprueban y supervisan el trabajo realizado por la Secretaría General.

El número y tipo de comisiones depende del tamaño, la historia y el nivel de actividad de la federación. No hay ninguna norma internacional que regule la cantidad de comisiones que deben crearse y los asuntos que deben tratar. Los Estatutos Modelo de la FIFA (art. 41) contienen una lista recomendada de 16 comisiones, de las cuales al menos cinco tienen relación con el Departamento Técnico. Técnica y de desarrollo, Fútbol femenino, Fútbol juvenil, Futsal, y Fútbol.

A continuación se muestra una versión simplificada del organigrama organizativo de la federación que también incluye las comisiones:



El director de desarrollo técnico debe estar al corriente de qué comisiones están previstas según los estatutos y cuáles estarán realmente activas (puede ocurrir que una comisión solo exista sobre el papel). Su función a este respecto es:

- Valorar el orden del día de la reunión con el presidente
- Organizar el contenido que debe presentarse (informes de actividad, estadísticas, información varia, presentaciones).
- Participar en la reunión de la comisión y contribuir con aportaciones relevantes durante el debate, por ejemplo, con propuestas de nuevas de nuevas actividades o cambios en el procedimiento de trabajo.
- Ejecutar las decisiones que toma o valida la comisión tras la aprobación final por parte del comité ejecutivo a través de la Secretaría General.

Pese a que las comisiones incrementan la carga de trabajo del director de desarrollo técnico, también ofrecen ventajas, como la posibilidad de conseguir que la estrategia de desarrollo y los planes de acción específicos sean aprobados formalmente por el órgano institucional de la federación. Esto suele estar asociado con la asignación de los recursos necesarios

(o la propuesta de los mismos al comité ejecutivo) para su implementación. Por lo tanto, el director de desarrollo técnico debería entender los elementos esenciales que constituyen la dinámica política dentro de la federación e interactuar con las comisiones ofreciendo apoyo técnico y justificaciones de las decisiones que vayan a tomarse. Es especialmente importante la relación con el presidente de la comisión, que habitualmente también es miembro del comité ejecutivo. Una comunicación cercana y personal permitirá que el director de desarrollo técnico transmita su mensaje de una forma eficiente y recabe apoyos sobre sus decisiones de políticas.

Como la FIFA, algunas federaciones planifican las reuniones de las comisiones de forma anual y organizan «semanas de reuniones», en las que se celebran la mayoría de reuniones, seguidas de una reunión del comité ejecutivo. En este contexto, el director de desarrollo técnico puede planificar el trabajo relacionado con las comisiones e implicar a su personal en el trabajo organizativo necesario. Conviene destacar que el personal del Departamento Técnico que trabaja en un tema específico (por ejemplo, el responsable de fútbol femenino) también debería participar en la reunión de la comisión pertinente (por ejemplo, la comisión de fútbol femenino).

Importante

El director de desarrollo técnico debería sugerir cambios y adaptaciones al número y tipo de comisiones de carácter técnico y posiblemente al perfil de los miembros designados. También debería mantener contactos con el secretario general y el presidente para realizar propuestas que se enviarán al comité ejecutivo y al congreso. Como sugerencia, las federaciones pequeñas y medianas deberían

mantener una cantidad de comisiones que sea viable gestionar. A menudo es preferible contar únicamente con una comisión a cargo de todas las actividades de desarrollo que se reúna con más frecuencia en lugar de una gran cantidad de comisiones para cada cuestión que se reúna pocas veces o no se reúna en absoluto.

Recursos para el apdo. 2

Retos más frecuentes

- Explicar las cuestiones técnicas a personas con poca experiencia en el fútbol.
- Alcanzar un alto grado de autonomía a la vez que se respetan las líneas jerárquicas.
- Lograr una buena cooperación de los colegas que están al mismo nivel jerárquico.
- Entender los requisitos legales.
- Entender las decisiones políticas y participar en las reuniones relevantes del comité ejecutivo.

Habilidades y experiencia necesarias

- Capacidad para adaptar el lenguaje y los razonamientos al dirigirse a un público no especializado.
- Fiabilidad, competencia y perseverancia en el trabajo como claves para adquirir responsabilidad e independencia.
- Coordinación y líneas de comunicación abiertas para explicar las necesidades del Departamento Técnico con respecto a otras unidades funcionales.
- Conocer perfectamente los requisitos legales y gubernamentales y cumplirlos.
- Comprensión de las dinámicas políticas y capacidad para producir propuestas programáticas que concuerden con la estrategia de la federación y el manifiesto de campaña del presidente. Relacionarse con el secretario general y los miembros electos para participar en las reuniones del comité ejecutivo relativas al desarrollo técnico.

Apoyo de la FIFA

- Para obtener más información sobre aspectos institucionales y legales de la vida de una federación, consulte el Manual del secretario general, apartado I.
- Los jefes de desarrollo de la FIFA y los jefes de desarrollo técnico siempre están a disposición del director de desarrollo técnico para proporcionarle información y asesoramiento sobre cómo interactuar y relacionarse con el secretariado general y los cuerpos electos.



3

Configuración del Departamento Técnico

3.1	Estructura del Departamento Técnico	23
3.2	Gestión de recursos humanos	25
3.3	Responsabilidades financieras	28
3.4	Logística	30

3. CONFIGURACIÓN DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

El apartado 3 se centra en las responsabilidades de gestión del director de desarrollo técnico. Como parte del equipo directivo de la federación, está a cargo de un departamento y, por consiguiente, debe adquirir la capacidad organizativa necesaria, conocimiento de recursos humanos y habilidades de comunicación.

En muchos casos, el director de desarrollo técnico ha sido designado hace poco y carece de experiencia en este campo, ya que en su carrera se ha centrado

principalmente en el fútbol (entrenando, formando e impartiendo clases).

Sin embargo, es imprescindible que adquiera estas habilidades para crecer profesionalmente y alcanzar un alto nivel de eficiencia.

Las siguientes secciones analizarán la estructura ideal de un Departamento Técnico, las funciones de recursos humanos del director de desarrollo técnico, las responsabilidades financieras y los aspectos logísticos asociados al cargo.

3.1 Estructura del Departamento Técnico

Tal como se ha mencionado en el apartado 2, el Departamento Técnico es uno de los departamentos clave dentro de la federación, ya que trata con su actividad central: el fútbol. El director de desarrollo técnico rinde cuentas directamente al secretario general.

La estructura técnica

Dada la alta cantidad de tareas y la importancia de desarrollo para cualquier federación de fútbol, el director de desarrollo técnico no puede trabajar solo.

Debe estar a cargo de una estructura que le permita alcanzar los objetivos técnicos de la federación y aportar su contribución personal para lograr los objetivos estratégicos.

Las funciones y áreas de actividad de un Departamento Técnico varían considerablemente de una federación a otra y están influidas por la estrategia a largo plazo de la federación, las prioridades detectadas, los recursos disponibles y su historia.

La siguiente tabla describe la mayoría de las funciones que realiza el Departamento

Técnico y que son responsabilidad del director de desarrollo técnico.

Director de desarrollo técnico	Responsable de:	Aspectos clave:
Fútbol base	<ul style="list-style-type: none"> → Introducir el fútbol a niños y niñas de 6 a 12 años → Aumentar la cantidad de participantes → Entrenar y coordinar educadores 	<ul style="list-style-type: none"> → Basado en la diversión → Sin objetivo competitivo → Asociado con escuelas/ comunidades
Fútbol juvenil	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo/trayectoria de los jugadores → Aumentar la cantidad de participantes → Asegurar su permanencia → Organizar competiciones de varios grupos de edad y niveles (doble pirámide) → Supervisar academias 	<ul style="list-style-type: none"> → Vínculo con las selecciones juveniles → Vínculo con las selecciones olímpicas → Vínculo con el fútbol de élite → Academias
Fútbol femenino	<ul style="list-style-type: none"> → Promocionar el fútbol femenino a todos los niveles → Desarrollo de las jugadoras → Competiciones → Torneos 	<ul style="list-style-type: none"> → Vínculo con las selecciones → Ocio y amistad → Élite + aficionado → Salud y condición física → Integración social
Futsal y fútbol playa	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo de las jugadoras → Ligas/competiciones 	<ul style="list-style-type: none"> → Importante para desarrollo técnico de jugadores jóvenes → Oportunidad de entrar en competiciones de la FIFA
Educación (todas las disciplinas)	<ul style="list-style-type: none"> → Cursos para instructores → Cursos para entrenadores → Licencias de entrenador → Cursos para educadores → Posiblemente cursos para árbitros 	<ul style="list-style-type: none"> → Vínculo con la FIFA → Vínculo con la federación → Estructura de licencias de federación afiliada

En federaciones muy pequeñas, crear una estructura totalmente profesional con al menos una persona a cargo para cada función podría suponer un reto debido a la falta de recursos económicos. Por lo tanto, algunas de las funciones anteriores se fusionarán y deberá llevarlas a cabo la misma persona.

Si los recursos son extremadamente limitados, el director de desarrollo técnico debería intentar desarrollar una red de voluntarios competentes, que coordinará el personal empleado. También existe la oportunidad de asociarse con el Ministerio de Educación o el Ministerio de

Deportes para obtener apoyo de personal, especialmente a nivel de delegaciones regionales (por ejemplo, entrenadores de fútbol base, formación de entrenadores y exploración de talentos).

Es importante destacar que no es la cantidad de personas lo que marca la diferencia, sino la calidad de su trabajo. Es preferible tener a dos personas eficientes que sean responsables de más unidades funcionales que contar con diez personas que no cumplan los requisitos mínimos en términos de competencia. Dicho esto, la carga de trabajo que asume cada miembro del equipo debe poder ser gestionable.

Estructura técnica de ámbito regional

Aunque las actividades a menudo son más intensas en las capitales, el director de desarrollo técnico es responsable de todo el país. Para explotar todo el potencial del fútbol nacional, especialmente en países grandes, es esencial organizar el desarrollo futbolístico de un modo sistemático en todas partes. Para ello, es imprescindible contar con estructuras técnicas apropiadas en las todas las regiones y que estén integradas con las federaciones/ligas regionales o bien que estén organizadas/coordinadas desde las oficinas centrales. En función de los recursos disponibles y del

nivel de organización de las delegaciones regionales, la estructura puede variar de un solo punto de enlace (remunerado o voluntario) a una pequeña estructura que incluya varias funciones. Pese al nivel de complejidad de las estructuras de ámbito regional, es de suma importancia que sus actividades sigan unas directrices muy claramente y que el trabajo de desarrollo técnico se realice de una forma coherente en todos lados. Para lograr este resultado, es imprescindible contar con una excelente comunicación interna y un sistema de información eficiente.

3.2 Gestión de recursos humanos

Perfiles necesarios

Cada función del Departamento Técnico está asociada con un cierto tipo de conocimiento y capacidad técnica y organizativa. La persona a cargo de la formación y las licencias de entrenador tendrá un perfil personal y laboral distinto al de alguien a cargo del fútbol base. Definir y evaluar las habilidades clave para cada cargo es una de las responsabilidades del director de desarrollo técnico. Debe tenerse en cuenta que, aunque el conocimiento técnico es obligatorio, el personal también debe ser eficiente en otros campos, como la informática, la redacción de informes, tener capacidad de organización y buena comprensión de las normas y reglamentos internos. Además, un departamento funciona como un equipo y debe estar liderado por un espíritu de equipo, integración de roles y una comunicación interna excelente. Todas ellas son cualidades que desempeñan un papel central en la eficiencia de cada departamento. Cuando un director de desarrollo técnico acaba de ser designado, deberá evaluar a los empleados que tiene a cargo y valorar de qué forma pueden contribuir al trabajo del departamento de acuerdo a sus perfiles. Si alguien presenta carencias en términos de perfil personal o laboral, cabe valorar la posibilidad de mejorar sus competencias a través de la formación o el trabajo con otros colegas (para obtener más información sobre formación, consulte la sección correspondiente más adelante). Es fundamental que todas las personas sean

capaces de cumplir sus responsabilidades y que reciban todo el apoyo necesario del director de desarrollo técnico. Si el perfil de una persona no cumple los requisitos mínimos y ello no puede solucionarse con formación, cabe valorar la posibilidad de sustituirla. Si hay puestos vacantes, debe contratarse personal nuevo (véase a continuación).

Cómo contratar personal

La contratación es un proceso que en una federación suele estar gestionado bajo la responsabilidad del director de RR. HH. (si existiera tal posición) o bajo la supervisión del secretario general. Al margen de quién esté cargo de coordinar todo el proceso, el director de desarrollo técnico, como persona responsable del departamento, debe estar involucrado en este proceso, especialmente en materia de:

- Definir el perfil necesario en términos de competencia técnica, autonomía y espíritu de equipo (descripción del puesto/anuncio del puesto).
- Contribuir a los criterios usados para la evaluación.
- Participar activamente en el proceso de selección (preselección, entrevistas).
- Ofrecer aportaciones relevantes para la selección final.

En función de la complejidad de la estructura de la federación y la especificidad del cargo requerido, el proceso de contratación puede variar mucho. En algunos casos, y para los cargos que requieren una experiencia y

habilidades muy específicas, las selecciones se realizarán entre un grupo muy reducido de personas que son fácilmente reconocibles (por ejemplo, el responsable del fútbol femenino en un país con muy pocos antiguos jugadores/entrenadores de élite). En algunos otros casos,

especialmente si hay muchos candidatos en un país con las habilidades solicitadas, el proceso será más largo y complejo. Más adelante se muestra una descripción esquemática de un proceso de contratación estándar:



Para obtener más información sobre la contratación, consulte el Manual del secretario general, sección 3.1.3.

Herramientas de recursos humanos

En función del tamaño y de la complejidad del Departamento Técnico, la gestión de personal requerirá distintos grados de tiempo y esfuerzo y personal por parte del director de desarrollo técnico. Cuanto más compleja sea la organización, más tiempo deberá dedicar el director de desarrollo técnico a supervisar la implementación en lugar de implicarse personalmente en otras actividades. La gestión es más eficaz cuando se utilizan herramientas de recursos humanos:

- El punto inicial para un buen gestor siempre es definir cómo debe ser la estructura para estar en la mejor posición para implementar la estrategia de la federación y lograr los objetivos fijados. Definir un organigrama organizativo óptimo y compartirlo con el departamento y el secretario general es el punto inicial para clarificar las líneas jerárquicas y las responsabilidades de los supervisores.
- El segundo paso consiste en sentar a cada miembro del personal y debatir minuciosamente cuáles son sus roles y responsabilidades y cuáles son los resultados esperados en los próximos meses o años. La mejor forma de formalizar este debate es ponerlo sobre el papel en forma de descripción del puesto.

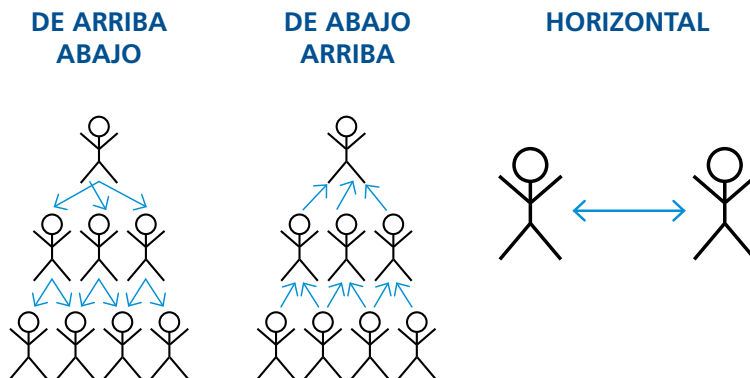
- Otro paso importante es supervisar y evaluar el rendimiento de los empleados frente a los objetivos definidos en la descripción del puesto. Dicha evaluación debería llevarse a cabo de forma periódica de manera informal y al menos una vez al año a un nivel formal (por escrito). Idealmente, debería integrarse en un proceso que implique a toda la federación.

Los tres pasos anteriores son una forma básica de gestionar a los empleados de forma eficiente. Cuanto más complejo sea el departamento, más herramientas de recursos humanos serán necesarias (para obtener más información sobre este tema, consulte el Manual del secretario general, sección 3.1.2).

Comunicación interna

La comunicación interna es una disciplina de gestión fundamental porque define el tipo de entorno de trabajo que impera. Por tanto, está directamente vinculada a

la gestión de recursos humanos. Como jefe de departamento, el director de desarrollo técnico debe decidir cómo quiere que el personal interactúe entre sí y con él.



A continuación se enumeran algunas preguntas clave que pueden ayudar a crear un entendimiento mejor sobre las comunicaciones internas en el departamento:

- ¿Se desempeña la función de líneas jerárquicas eficientemente en ambas direcciones (de arriba abajo y de abajo arriba)?
- ¿Las relaciones horizontales entre los empleados son eficientes? ¿Cómo se efectúan?
- ¿De qué modo las distintas personas prefieren transmitir/recibir información (por ejemplo, por escrito/oralmente)? ¿Este planteamiento resulta eficiente?
- ¿Cuáles son los contratiempos más frecuentes al coordinarse y compartir información?
- ¿La coordinación con otros departamentos es eficiente? ¿Cómo puede mejorarse?
- ¿Dónde vive cada uno (por ejemplo, en qué regiones) y qué dificultades existen para comunicarse entre sí (disponibilidad de conexión a internet, electricidad, cobertura de móvil, etc.)?
- ¿Qué herramientas se utilizan con más frecuencia y qué pros y contras presentan?

Las reuniones son una forma típica de transmitir/compartir información y tomar decisiones. Pueden tener muchas finalidades, como por ejemplo:

- Informativas.
- Centradas en el análisis.
- Centradas en la toma de decisiones.
- Clarificar conflictos y malentendidos.

- Oportunidad de trabajar colectivamente para crear soluciones y nuevos proyectos (lluvia de ideas/pensamiento estratégico).

Cada tipo de reunión requiere un planteamiento distinto y, en algunos casos, reglas distintas. Como sugerencia general, siempre es mejor distribuir el orden del día por adelantado y hacer un acta de la reunión para que la información no se pierda y se pueda transferir eficientemente a las personas que no han participado en la reunión.

Cómo formar al personal

Una forma de actualizar las competencias de los empleados del Departamento Técnico es impartir formación en los campos donde necesiten mejorar. Al valorar las posibilidades de formación, debería elegirse la que sea más rentable. Por lo general, podemos constatar tres tipos de formación que son relevantes para una federación de fútbol.

- **Formación entre empleados:** esta formación puede realizarse cuando no haya personas en la federación/departamento con el conocimiento y la experiencia pertinentes. Es la forma más habitual de formación cuando un miembro de la plantilla con más experiencia trabaja junto a un miembro de la plantilla con menos experiencia. La formación entre empleados no suele tener carácter oficial y suele realizarse en el marco de actividades cotidianas. Puede consistir en una

mezcla de supervisión (si la imparte un superior) o cooperación (si la imparte un colega de otro departamento). La formación entre empleados también puede organizarse cuando el personal participa en actividades o competiciones organizadas por otros organismos (FIFA, confederación, CON, una federación vecina, etc.). Finalmente, la FIFA puede organizar formación individual en el marco del programa PERFORMANCE como parte del plan de desarrollo de la federación.

- **Formación interna:** esta formación implica la organización de un curso o varias sesiones de formación que involucran a muchos trabajadores. Puede ser útil cuando se introducen nuevas metodologías de trabajo o cuando hay un cambio radical en el funcionamiento del departamento, asociado a nuevas habilidades. El formador puede ser

interno en la federación (por ejemplo, la persona responsable de TI puede presentar una nueva base de datos) o externo (por ejemplo, un consultor).

- **Cursos de formación externa:** el empleado se matricula en un curso externo impartido por una universidad u otra institución académica. Habitualmente, el empleado obtiene un certificado o un título de esta formación que valorará sus resultados académicos. En función del tipo de curso y del tema, la formación puede ser puramente teórica, centrarse en cuestiones prácticas o una combinación de ambas. Habitualmente, hay costes asociados con la educación formal que podría estar parcialmente cubierta por la federación, si hay suficientes recursos disponibles.

Para obtener más información sobre la formación de personal, consulte el Manual del secretario general, sección 3.1.4.

3.3 Responsabilidades financieras

En una federación de fútbol, la persona a cargo de las finanzas es el director financiero y la administración. Sin embargo, como cargo directivo, el director de desarrollo técnico también tiene algunas responsabilidades y prerrogativas relacionadas con la gestión financiera. Esta sección ofrece una introducción general al tema.

El presupuesto

El presupuesto anual es el documento financiero que permite que la federación planifique cómo se destinará el dinero. Contribuir al ejercicio presupuestario para el Departamento Técnico y garantizar la financiación es una responsabilidad clave del director de desarrollo técnico. Una vez el presupuesto está definido y aprobado, los gastos deben supervisarse y adaptarse. Se trata de un proceso que se lleva a cabo de forma periódica (por ejemplo, una vez al mes) junto al director financiero o al secretario general. Las federaciones pequeñas con pocos recursos dependen en gran medida del respaldo económico de la FIFA para su financiación. En el marco del Programa Forward, se transfiere a una suma anual

a todas las federaciones miembro (500 000 USD a para costos operacionales y 750 000 USD para proyectos personalizados, ambos sujetos al cumplimiento de criterios específicos).

Las federaciones solicitan la financiación entre diciembre y enero basándose en un presupuesto específico que se envía a Zúrich (v. anexo 7.2). Este presupuesto contiene muchas partidas que suelen estar relacionadas con el desarrollo técnico, como el fútbol femenino, el fútbol juvenil, el fútbol playa o el futsal.

Es función del director de desarrollo técnico hallar actividades que estén relacionadas con estas partidas presupuestarias y asegurar la financiación relativa a las mismas para el año siguiente.

Procedimientos financieros y contabilidad

Habitualmente el Departamento Técnico se asocia, junto a la selección absoluta, a los niveles más altos de inversión de la federación de fútbol. Esto supone un cierto grado de responsabilidad financiera por parte del director de desarrollo técnico y su equipo, que es posible que esté a cargo de

la aprobación y la supervisión de los gastos dentro de su departamento.

La gestión financiera está asociada a los procedimientos financieros, que son las normas internas que debe seguir todo el mundo en términos de atribución, gasto y gestión del dinero.

Los procedimientos abarcan los siguientes aspectos, entre otros:

- Control presupuestario: quién puede gastar, cuánto y en qué, y qué gastos exigen un permiso especial.
- Controles en recursos humanos: quién puede contratar y para qué roles, y qué permisos se necesitan.

- Controles en activos físicos: quién puede autorizar la venta y el alquiler de edificios y equipo.

Aunque no es una responsabilidad principal del director de desarrollo técnico, sí debe ser consciente de la responsabilidad que conllevan los procedimientos financieros tanto de forma directa (sus propias decisiones y acciones) como indirecta (el comportamiento de los empleados bajo su autoridad).

Dos reglas básicas

No hay gastos sin autorización
(firmas/aprobación)

No hay gastos sin documentos que
los justifiquen (facturas)

Los directores de desarrollo técnico, que tienen un conocimiento limitado de finanzas, deberían solicitar un curso intensivo a sus compañeros del

departamento financiero para contar con unos conocimientos mínimos para el cargo y cumplir con el reglamento de la federación.

Centros de coste y tipos de coste

En federaciones con un sistema de contabilidad básico habrá dos términos recurrentes: centros de costes y tipos de costes.

Centro de costes: una sección del presupuesto (normalmente indicada con un número) que hace referencia directa a la unidad o al departamento. En función de la complejidad de las operaciones y el sistema de contabilidad, el Departamento Técnico estará asociado a un centro de costes o varias cuentas (a veces denominadas tipos de proyectos o unidades de coste) que se relacionan con actividades o proyectos específicos (educación, fútbol femenino, fútbol base). Suele ser responsabilidad del director de desarrollo técnico aprobar los gastos que corresponden a su centro de costes y a las cuentas asociadas.

Tipo de coste: los tipos de costes se relacionan con el uso al que se destina al dinero (alojamiento, transporte, material, etc.) y suele concernir al departamento financiero. Sin embargo, puede contener información útil para que el director de desarrollo técnico entienda mejor cómo se invierte el dinero de desarrollo y si la situación concuerda con las necesidades detectadas.

3.4 Logística

En función de la división de tareas entre los departamentos, la logística puede estar gestionada por una unidad separada o por el departamento de administración. Aunque no forma parte de las principales responsabilidades del director de desarrollo técnico, hay algunos elementos que vale la pena mencionar.

Oficinas

En las federaciones donde el centro técnico se encuentra en una ubicación distinta a las oficinas centrales, podría haber confusiones sobre en qué lugar debe permanecer el director de desarrollo técnico. Por un lado, suele dedicar una parte considerable de su tiempo a la supervisión del centro técnico, las sesiones de formación, los partidos, los campos de las selecciones y los cursos. Por otro lado, es el director general de la federación de fútbol y también debería estar en constante comunicación con el secretario general y otros miembros del equipo directivo. ¿Dónde debe estar su oficina entonces?

La respuesta correcta es en el centro técnico y en las oficinas centrales. La oficina principal estará en las oficinas centrales, ya que es allí donde tiene lugar la coordinación con los otros departamentos, donde las reuniones se organizan y, por lo tanto, donde se toman las decisiones más importantes. Sin embargo, debido a la cantidad de tiempo que debe invertir en el centro técnico, también debería tener una oficina allí con mobiliario y un equipo mínimo para que pueda trabajar.

En principio, se aplica el mismo criterio para el resto de empleados del Departamento Técnico, incluidos los entrenadores. Por supuesto, las personas cuyo trabajo se

desempeña principalmente en el centro técnico (los entrenadores de la selección juvenil, por ejemplo) pueden tener la oficina principal allí y solamente un escritorio compartido en las oficinas centrales. La situación es mucho más fácil en federaciones donde el centro técnico está ubicado al lado de las oficinas centrales y el director de desarrollo técnico puede trabajar dentro y fuera del terreno de juego sin desplazarse por la ciudad.

En cualquier caso, siempre hay un equipo mínimo que es necesario para trabajar, como ordenadores (tanto ordenadores de sobremesa como portátiles), conexión a internet, impresora, teléfonos y una pantalla de TV para analizar los partidos. Es responsabilidad del jefe de departamento que todo el personal disponga del equipo necesario.

Material

El centro técnico y cualquier otra instalación que se utilice para actividades de desarrollo, como los campos de entrenamiento para selecciones juveniles, deberían estar equipados con un material de fútbol mínimo para realizar los entrenamientos y jugar partidos. Una lista típica de material incluiría:

- Balones: un buen entrenamiento exige una gran cantidad de balones.
- Porterías móviles: pueden ser de varios tamaños.
- Petos de distintos colores: para dividir a los jugadores en grupos (defensas y delanteros) o equipos.
- Conos, discos y postes: para reducir el tamaño del campo, para crear caminos en zig-zag y para muchos otros ejercicios.

Importante

Siempre debe haber un desfibrilador automático cerca de los campos de entrenamiento. Puede salvar vidas y debe estar disponible en pocos segundos.

- Redes para balones: para no perder los balones y no perder el tiempo buscándolos.
- Barreras de defensas: defensas de plástico o metal del tamaño de un jugador de pie. Se utilizan como barreras artificiales para entrenar tiros libres.
- Escalera: fabricada con un poste horizontal móvil unido a dos soportes verticales; se utiliza para entrenar los saltos y para las sesiones de calentamiento.
- Botiquín: un botiquín con los artículos médicos más importantes y necesarios (por ejemplo, un aerosol antiinflamatorio).
- Fococélulas de barrera: para obtener datos precisos que midan la velocidad de los jugadores y los árbitros al recorrer una distancia determinada.

Recursos para el apdo. 3

Retos más frecuentes

- Definir una cultura de gestión dentro del Departamento Técnico.
- Combinar una experiencia técnica excelente con sólidas habilidades de gestión.
- Gestionar aspectos del trabajo que no estén directamente vinculados con el fútbol (control financiero, recursos humanos, logística, etc.).
- Coordinar personas que trabajan en localizaciones distintas (por ejemplo, el centro técnico y las oficinas centrales).
- Garantizar el cumplimiento del reglamento interno.
- Recursos financieros para la contratación de personas cualificadas.

Habilidades y experiencia necesarias

- Excelentes habilidades de gestión.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Buen nivel de organización e informática.
- Comprensión de las cuestiones básicas de gestión financiera.

Apoyo de la FIFA

- Cursos de administración.
- Asesoramiento sobre el rendimiento.
- Sesiones de formación.

4

Relaciones y contactos externos

- | | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Contactos con entrenadores y directivos de clubes | 33 |
| 4.2 | Contactos con ligas y federaciones regionales | 37 |
| 4.3 | Contactos con gobiernos y autoridades locales | 38 |
| 4.4 | Relaciones con otras instituciones | 40 |

4. RELACIONES Y CONTACTOS EXTERNOS

En el apdo. 2 analizamos las interacciones del director de desarrollo técnico en la federación de fútbol, centrándose en las relaciones con el equipo directivo y los organismos públicos. El apdo. 4 completa esta descripción analizando los

contactos y las relaciones con el resto de actores externos que pueden permitir una sistematización y una descentralización de las actividades de desarrollo y, por lo tanto, desempeñar un papel en el éxito de la estrategia de desarrollo técnico.

4.1 Contactos con entrenadores y directivos de clubes

Contactos con entrenadores

Los entrenadores de clubes suelen ser uno de los públicos objetivo más importantes para el Departamento Técnico en general. Como persona a cargo de definir la estructura y el programa de la formación para entrenadores, el director de desarrollo técnico es un punto de referencia claro para sus colegas, tanto desde una perspectiva profesional como personal. El director de desarrollo técnico debe aprovechar cualquier oportunidad para interactuar con ellos. Los eventos idóneos son cursos para entrenadores, talleres, conferencias de entrenadores y seminarios de análisis. Cada uno de estos eventos se centra en un tipo de público distinto y el director de desarrollo técnico debe adaptar su forma de abordarlo en consonancia. Por ejemplo, durante un curso para entrenadores con niveles de licencia más bajos, el director de desarrollo técnico participará en ceremonias de inauguración/clausura, impartirá conferencias y estará disponible para sesiones de preguntas y respuestas. Será el principal punto de referencia para los estudiantes al principio de su carrera y durante toda esta. Su rol será de profesor y mentor.

Por otro lado, por ejemplo durante los seminarios de análisis técnico para los partidos de primera división o en una competición internacional, el público estará formado probablemente por algunos de los entrenadores más experimentados del país y la relación será más transversal, como ocurre entre colegas y amigos. Esto permitirá que el director de desarrollo técnico reciba nuevas ideas y aportaciones relevantes de otros entrenadores y creará un diálogo constante y abierto con ellos. Además de los foros multilaterales, el director de desarrollo técnico debería

mantener una línea de comunicación abierta también a nivel individual. Las relaciones bilaterales llevan algo más de tiempo que participar en eventos y, por tanto, quizás no sea posible mantenerlas con todo el mundo de forma constante. Sin embargo, es importante mantener un contacto personal con los entrenadores más relevantes por teléfono o correo electrónico, para poder comunicarse con ellos cuando sea necesario, y viceversa. Un planteamiento positivo y abierto permitirá que el director de desarrollo técnico obtenga la mejor información en cualquier momento y reciba apoyo de sus colegas cuando lo necesite. Entre los temas que deberían comentarse, puede mencionarse:

- Información sobre nuevos talentos.
- Análisis de entrenamiento y partidos de juveniles.
- Debilidades recurrentes detectadas en jugadores profesionales jóvenes.
- Retos recurrentes por parte de entrenadores, tanto dentro como fuera del terreno de juego.
- Métodos de exploración de talentos.
- Estado de la infraestructura, instalaciones y equipo.
- Formato de competición (élite y juvenil).

En función del tamaño del país y de la complejidad de las competiciones, el número de entrenadores con licencia puede llegar a ser de millares. Está claro que es imposible mantener relaciones personales con todos y ni siquiera llegar a recordar datos básicos de la mayoría de ellos. En este caso, es fundamental crear un sistema por el cual la información relevante se mantenga y se actualice constantemente, por ejemplo en una base de datos con los aspectos más relevantes de la carrera del entrenador (clubes donde ha trabajado,

años de experiencia, nivel de licencia, estudios universitarios, etc.). Dicha base de datos se puede crear a través de FIFA Connect y ofrecerá una descripción general del nivel de formación y la experiencia práctica de los entrenadores en el país basándose en cifras fiables. Se trata de una herramienta muy importante en términos de análisis del entorno del fútbol y una buena base para planificar cambios en el marco educativo de los entrenadores (para obtener más detalles sobre el análisis, v. apdo. 5; para más detalles sobre la formación de entrenadores, v. apdo. 7). Finalmente, aunque no menos importante, el director de desarrollo técnico debe establecer una relación formal con las federaciones de entrenadores, tanto de ámbito nacional (si existen) como internacional (por ejemplo, la AEFCA, Alliance of the European Football Coaches Association). Las federaciones de entrenadores representan a los entrenadores con licencia del país y defienden sus intereses frente a los clubes, la federación de fútbol y la liga. En muchos sentidos, hacen las veces de sindicatos, pero en algunos países pueden tener relaciones muy estrechas con la federación de fútbol, que a menudo se reflejan en los derechos de votación durante el congreso o en la delegación de determinadas funciones organizativas por parte de la propia federación.

En función de la importancia y el rol de la federación de entrenadores en un país determinado, el director de desarrollo técnico decidirá en qué medida se implica y el grado de importancia que tiene establecer buenas relaciones laborales con la misma. Esta decisión se toma según el rol y la función de la federación de entrenadores (teniendo en cuenta también el ámbito reglamentario) y sus capacidades operativas.

Contactos con directivos de clubes

Además de entrenadores, el director de desarrollo técnico debe mantener contactos regulares con clubes y equipos que sean relevantes para su trabajo. Su equivalente idóneo es el director deportivo de las secciones juveniles y las academias (si existe este cargo), pero en caso contrario puede ser cualquier persona que tenga poder de decisión en el ámbito técnico (en algunos casos los propios presidentes de los clubes). De nuevo, esto ocurre en forma de reuniones multilaterales y relaciones

bilaterales. Aunque el debate con los entrenadores básicamente gira en torno a asuntos técnicos, las relaciones con los clubes incluyen también otros aspectos. Por ejemplo:

- **Estructuras juveniles:** los clubes que tienen estructuras juveniles fuertes son muy importantes para el director de desarrollo técnico. Por un lado, es probable que produzcan los mejores talentos para las selecciones juveniles (nuevos descubrimientos); pero, por otro lado, estarán en mejor posición para asesorar sobre cuestiones relativas al entrenamiento, las competiciones y la educación (desarrollo de fútbol). Cabe señalar que la decisión sobre cuántos recursos deberían dedicarse a las selecciones juveniles, qué tipo de entrenadores debería contratarse y en qué tipo de competiciones deben participar las selecciones a menudo las toma el presidente del club o el comité ejecutivo. Por lo tanto, es importante que el director de desarrollo técnico entienda el proceso de toma de decisión en los clubes y sepa a quién debe contactar y con quién debe comentarlo. Para obtener más información sobre las academias de fútbol, v. la sección 7.4 sobre fútbol juvenil.
- **Inversión en fútbol juvenil:** esta es la clave para el desarrollo del fútbol, aunque exige asumir unos costes que pueden ser muy elevados para los clubes. Esta es una de las razones por las que algunos clubes prefieren comprar jugadores «más baratos» en el extranjero en lugar de crear su propia cantera. Es tarea del director de desarrollo técnico garantizar que los clubes del país mantienen y aumentan la inversión en el fútbol base y el fútbol juvenil (tanto regional como de élite) y debe encontrar la forma de abogar continuamente por ello. En algunos casos, es posible imponer normas a los clubes, como la obligación de tener uno o varios equipos juveniles o sacar al campo una cantidad mínima de jugadores jóvenes. En otros casos, hay que persuadir a las personas que toman las decisiones y conseguir su apoyo. El director de desarrollo técnico también debe informar a los clubes de las ventajas que supone invertir en la cantera. No solo por descubrir y entrenar talentos, sino también por

Referencia: Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores

Artículo 20

La indemnización por formación se pagará al club o clubes formadores de un jugador: 1) cuando un jugador firma su primer contrato de profesional y (2) por cada transferencia de un jugador profesional hasta el fin de la temporada en la que cumple 23 años. [...]

Artículo 21

Si un jugador profesional es transferido antes del vencimiento de su contrato, el club o los clubes que contribuyeron a su educación y formación recibirán una parte de la indemnización pagada al club anterior (contribución de solidaridad). [...]

Para obtener más información sobre estos mecanismos, véase el Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores en: (http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/70/95/52/regulationsonthestatusandtransferofplaye rsjune2016_s_spanish.pdf).

los recursos que se generan al vender jugadores. Debe subrayarse que los clubes que entrenan jugadores jóvenes tienen derecho a recibir pagos por «compensaciones de entrenamiento» y «mecanismos de solidaridad».

Esta es posiblemente la mejor forma de entender cómo trabajan los clubes, los entrenadores y los jugadores y evaluar su potencial real. Esta parte del trabajo a menudo puede delegarse a otros miembros del Departamento Técnico.

- **Liberación de jugadores:** los clubes deben liberar a los jugadores antes de los partidos de la selección y esto puede generar tensiones, especialmente con los clubes de primera división (por ejemplo, por miedo a que se lesionen). Es función del director de desarrollo técnico explicar a los clubes cómo se efectúan las liberaciones y detallar el reglamento que se aplicará, haciendo especial hincapié en los equipos juveniles que están bajo su responsabilidad directa. El director de desarrollo técnico también debería explicar las ventajas de que un jugador joven participe en los partidos de las selecciones, tanto en términos de experiencia adquirida a alto nivel como en términos de retorno potencial de la inversión para el club (mayor visibilidad, mayor valor del propio jugador). En otras palabras, hay muchos factores que compensan el riesgo de lesión.
- **Asistir a partidos y sesiones de entrenamiento:** una actividad típica del director de desarrollo técnico relativa a los clubes es visitar sesiones de entrenamiento de los distintos equipos (primer equipo, juvenil, femenino).



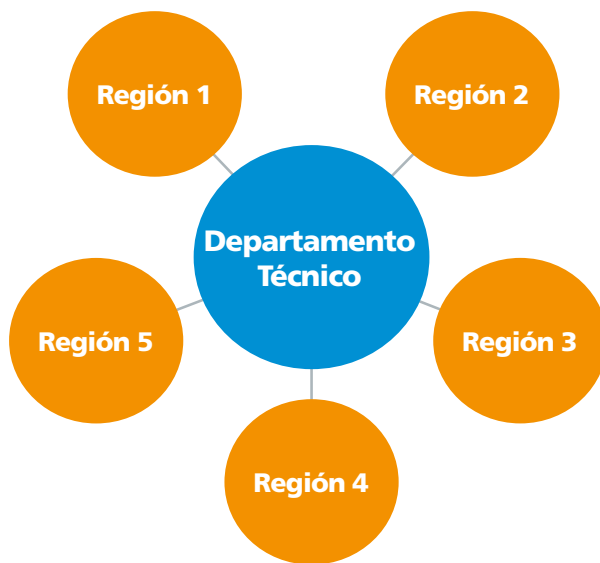
4.2 Contactos con ligas y federaciones regionales

Federaciones regionales

Las federaciones regionales, a veces llamadas ligas regionales, son los enlaces locales de la federación. En función de los estatutos de la federación, suelen tener derecho a voto durante el congreso y a veces tienen una representación fija en el comité ejecutivo.

Desde el punto de vista del desarrollo del fútbol, las federaciones regionales tienen

una importancia fundamental, ya que permiten un planteamiento sistemático y extendido que favorece el crecimiento del fútbol en todo el país. Especialmente en países grandes y muy poblados, crear una red de técnicos regionales expertos permitirá que el Departamento Técnico realice actividades en todos lados, llegando potencialmente a cualquier niño interesado en el fútbol y a cada jugador en activo.



La eficacia de la red de técnicos depende en gran medida del nivel de organización, los recursos humanos y los medios económicos con los que se cuenta a nivel regional. Por desgracia, en aquellos países donde hay graves limitaciones económicas puede ser difícil disponer de personal remunerado en las regiones y las zonas más remotas. El director de desarrollo técnico debe conocer las capacidades de las federaciones regionales, tanto desde una perspectiva técnica como administrativa, y adaptar las actividades en consonancia. Más concretamente, debe haber un procedimiento de comunicación claro que esté armonizado en la federación y que permita contactos de carácter laboral a la vez que se respetan las relaciones jerárquicas y normativas.

Las federaciones regionales desempeñan un papel importante en las actividades relacionadas con el fútbol de masas, especialmente en el fútbol base, aficionado

y juvenil. Dado que representan el punto de partida para la mayoría de jugadores, el refuerzo de sus capacidades y la actualización de actividades cotidianas deben ser una prioridad para el director de desarrollo técnico y la federación de fútbol en general. La calidad del fútbol regional es un buen indicador del potencial futbolístico global de un país y, en algunos casos, el fútbol aficionado produce talentos que pueden llegar a la élite. Cuando faltan recursos económicos, existe la posibilidad de trabajar con voluntarios o con escuelas, usando profesores de educación física como enlaces locales.

Ligas de fútbol

Una liga de fútbol es una entidad que organiza competiciones en un país, normalmente a nivel profesional. Puede ser independiente, afiliada o estar totalmente integrada en la federación (para más información sobre las ligas, v. el Manual del secretario general, sección 2.3 Relaciones con los actores del fútbol).

El director de desarrollo técnico debe tener contacto directo con las ligas, por distintos motivos:

- Tanto las ligas de fútbol como el Departamento Técnico mantienen contactos con los clubes.

- La estructura de las competiciones desempeña un papel muy importante en la forma en que los jugadores evolucionan técnicamente y en el desarrollo del fútbol en todo el país.
- Las reglas que se aplican a la elegibilidad de jugadores (edad y nacionalidad, por ejemplo) y las normas impuestas sobre los clubes son todas variables clave desde la perspectiva del desarrollo que deben debatirse y acordarse.

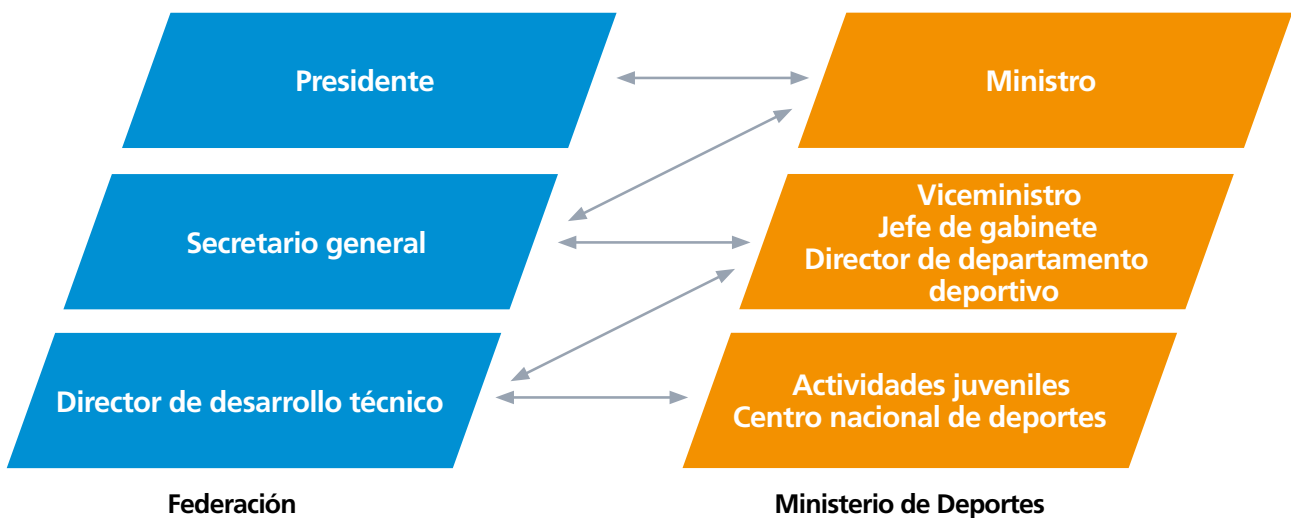
Las ligas de fútbol regional normalmente dependen de las federaciones regionales, hasta el punto de que el nombre de las dos entidades a veces se solapa.

4.3 Contactos con gobiernos y autoridades locales

Contactos con el gobierno

Hay dos ministerios que son absolutamente relevantes para el desarrollo del fútbol: el Ministerio de Deportes y el Ministerio de Educación. En algunos casos, el Ministerio de Salud y las autoridades regionales también desempeñan un papel importante. Antes de entrar en detalles sobre las relaciones, es importante advertir que los contactos con instituciones gubernamentales son la responsabilidad principal del presidente y el secretario

general, que son las personas encargadas de representar formalmente la federación. Sin embargo, el director de desarrollo técnico y el resto de directivos de la federación deberían mantener contactos de carácter laboral que les permitan llevar a cabo sus actividades e intercambiar información sin tener que llegar al máximo nivel político. En la siguiente imagen se muestra una descripción visual de los distintos tipos de contactos.



Ministerio de Deportes

Las relaciones con el Ministerio de Deportes son claramente estratégicas, ya que la institución a menudo ofrece una financiación fundamental, como la cobertura de costes de la selección, el pago del sueldo del primer entrenador o apoyo para la organización de competiciones o a los clubes.

En muchos países, el Ministerio de Deportes es, junto al Comité Olímpico Nacional, el actor principal en el desarrollo del deporte y puede invertir una cantidad considerable de dinero en infraestructura, material, entrenamiento, apoyo para las distintas selecciones y la organización de competiciones nacionales e internacionales. Desde una perspectiva de desarrollo del fútbol, el interés se centra principalmente en infraestructura para entrenamiento y el apoyo y financiación del fútbol de masas, lo que incluye el fútbol base, femenino y juvenil. Algunas federaciones también acuerdan la creación de un programa específico para una formación de entrenadores más avanzada.

Debe señalarse que, al margen del apoyo económico directo, el Ministerio de Deportes suele contar con estructuras y recursos humanos que pueden ser de gran ayuda para implementar la estrategia de la federación. Una sugerencia clave es involucrar al ministerio en las fases iniciales de la definición de la estrategia, incluida la parte analítica (v. apdo. 5). La relación debería formalizarse tanto como sea posible en un acuerdo por escrito o en un memorando de acuerdo, que definirá las respectivas responsabilidades, evitará discrepancias y facilitará el pago a tiempo de las ayudas económicas.

Es función del secretario general supervisar la redacción del memorando, mientras que el director de desarrollo técnico debería participar en los debates técnicos y ofrecer su asesoramiento cuando sea necesario. También debería ser la persona de contacto principal para cualquier asunto relativo a la implementación práctica del acuerdo. En función de la complejidad de la federación y la cantidad y tipo de trabajo previsto, pueden involucrarse personas de otros departamentos (por ejemplo, el departamento jurídico) o miembros del Departamento Técnico para mantener relaciones de carácter laboral con el ministerio sobre áreas específicas (por ejemplo, fútbol femenino).

Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es un socio clave para cualquier federación porque tiene acceso al principal activo del fútbol: los futuros jugadores. Ninguna federación puede realizar programas de desarrollo si no organiza actividades de fútbol base que impliquen a chicos y chicas jóvenes y crea un entorno que les permita evolucionar a competiciones y entrenamientos más estructurados. Trabajar con escuelas es, por lo tanto, casi obligatorio, especialmente si la red de clubes y academias de fútbol base es débil y no existen competiciones específicas.

Además, la educación física suele ser una asignatura obligatoria en los planes de estudios y los profesores de educación física pueden convertirse en entrenadores de fútbol base, trabajando en el campo, con una gran experiencia tratando con niños y jóvenes. Es de máxima importancia para cualquier federación tener acceso al fútbol escolar y establecer una cooperación con el mismo.

En algunos casos, es aconsejable firmar un acuerdo a tres partes con el Ministerio de Deportes y el Ministerio de Educación para asegurar un apoyo total en las actividades de desarrollo. Para obtener más información sobre la actividad del fútbol base, consulte este enlace <http://grassroots.fifa.com/>.

Ministerio de Salud

El fútbol y el deporte en general son el mejor modo de promover un estilo de vida saludable, para luchar contra el tabaquismo y el abuso de drogas y prevenir enfermedades. La FIFA ha creado un programa específico al respecto.

Esta actividad requiere de una intensa cooperación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación. Aunque no es responsabilidad principal del director de desarrollo técnico, puede implicarse directa o indirectamente en parte de la implementación y debe conocer perfectamente los acuerdos firmados entre la federación y el ministerio.

V. Fútbol para la salud: <http://es.fifa.com/development/medical/football-for-health/index.html>.

Autoridades regionales y locales

Las autoridades locales (provincias, autoridades regionales, oficinas locales de ministerios centrales, ayuntamientos) pueden ser socios relevantes para la implementación de la estrategia de la federación en un ámbito regional. Esto puede incluir:

- Cooperación para la mejora de instalaciones de fútbol existentes o la construcción de nuevas.
- Asignación de espacio de oficinas, muebles y equipo para las federaciones regionales, incluidos los ojeadores y los entrenadores.

- Colaboración con escuelas locales y centros comunitarios para la organización de encuentros de fútbol base o torneos comunitarios.
- Gestión de academias regionales.

Cuanto más fuerte sea el componente técnico del trabajo de las federaciones regionales, más importante es contar con el apoyo de las autoridades locales. Aunque la mayoría de contactos serán de ámbito local directamente, el director de desarrollo técnico debe ser consciente de cómo se efectúan y supervisar la implementación desde la federación.

4.4 Relaciones con otras instituciones

El director de desarrollo técnico mantiene contactos periódicos con una serie de instituciones, tanto dentro del fútbol (FIFA, confederación, otras federaciones afiliadas) como fuera (movimiento olímpico, otras federaciones deportivas, universidades, centros de investigación, ONG, etc.).

FIFA

Los contactos con la FIFA son de los más importantes para el director de desarrollo técnico. Desarrollar el fútbol a nivel internacional es uno de los objetivos de la FIFA, que destina una cantidad muy importante de recursos humanos y económicos a los programas de desarrollo. El desarrollo técnico está supervisado por la División de Desarrollo Técnico, que forma parte de la División de Fútbol en Zúrich. Asimismo, hay doce oficinas de desarrollo de la FIFA en todo el mundo que ofrecen soporte y ayuda a las federaciones afiliadas. Cada oficina está dirigida por un director de desarrollo y cuenta con un director de desarrollo técnico a cargo del área técnica. Los directores de desarrollo técnico de las oficinas de la FIFA son contactos fundamentales para sus homólogos en las federaciones miembro; ambos deben establecer contacto de forma periódica para informar a la FIFA sobre la evolución de la estrategia nacional y para pedir apoyo.

Confederaciones

Las confederaciones son grupos de federaciones de fútbol por zonas geográficas y no son miembros de la FIFA. Tienen distintos tamaños e historias. Los directores de desarrollo técnico que acaban de ser designados deberían familiarizarse con los procedimientos relevantes de la confederación para solicitar programas de desarrollo y participar en las competiciones regionales, especialmente para fútbol juvenil y femenino. Algunas confederaciones así como la FIFA han creado una intranet para proporcionar a sus miembros información adicional y acceso a ciertos documentos. En cualquier caso, su sitio web suele proporcionar una buena orientación en lo que respecta a información general, incluido el reglamento de los torneos:

www.the-afc.com
www.cafonline.com
www.concacaf.com
www.conmebol.com
www.oceaniafootball.com
www.uefa.com

Las competencias de las confederaciones pueden dividirse en los siguientes dominios:

- Organización de competiciones continentales: incluyen competiciones juveniles y femeninas así como otras disciplinas futbolísticas, como el futsal o el fútbol playa. Cada confederación también gestiona competiciones continentales entre clubes.
- Papel de supervisión: obligar al cumplimiento de los estatutos y

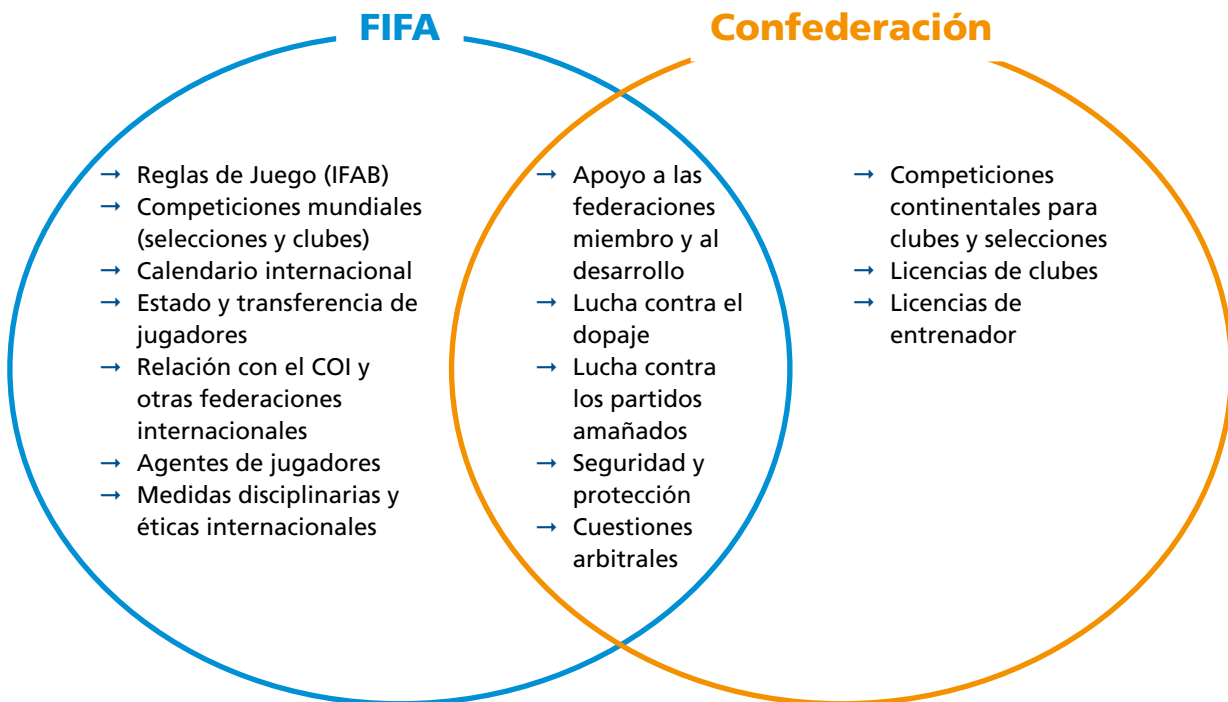
garantizar que las ligas internacionales o cualquier otro grupo similar de clubes o ligas no se formará sin el previo consentimiento y aprobación de la FIFA.

- Funciones de representación: elección de miembros para el consejo de la FIFA, incluida la representación femenina.
- Programas de concesión de licencias de clubes continentales.
- Programas de concesión de licencias de entrenadores continentales.

La relación entre la FIFA y las confederaciones es de cooperación y comparten el mismo objetivo: el desarrollo

del juego. A tal efecto, la FIFA intenta armonizar sus actividades de forma complementaria a lo que proporcionan las confederaciones.

En función de los recursos de la confederación pertinente y sus capacidades, algunos de los servicios y programas de desarrollo a favor de las federaciones podrían estar a cargo de la FIFA, la confederación o ambas instituciones. Como sugerencia general, el director de desarrollo técnico debería tratar de integrar en lo posible el apoyo proporcionado por los distintos actores de una forma coherente.



Otras federaciones miembro

Es obligatorio mantener una colaboración y un contacto constante con los colegas de otros países. Los directores de desarrollo técnico y el personal técnico de países que se enfrentan a los mismos retos suelen ser las únicas personas que entienden totalmente la dificultad y los retos que supone este cargo. Puede ofrecer asesoramiento, compartir experiencias personales o simplemente prestarse a tener charlas informales. Tanto la FIFA como las confederaciones organizan regularmente seminarios para los directores de desarrollo técnico, por lo que suele ser muy fácil conocer gente y mantener el contacto.

Comité Olímpico Nacional y Solidaridad Olímpica

El Comité Olímpico Nacional es la institución que coordina y apoya las distintas federaciones deportivas en un país determinado. En función de la situación, puede ser un organismo fuerte e independiente con recursos considerables o una estructura relativamente débil que depende en gran medida del Ministerio de Deporte u otras instituciones estatales. A pesar de la naturaleza del Comité Olímpico Nacional, crear y mantener relaciones a nivel laboral con él forma parte de las funciones del director de desarrollo técnico. Cabe señalar que

Solidaridad Olímpica (el organismo del Comité Olímpico Internacional a cargo del desarrollo del deporte) ofrece cursos gratuitos y becas a federaciones deportivas. Estas becas pueden usarse, por ejemplo, para formar entrenadores o al personal de la federación. Deben solicitarse a través del Comité Olímpico Nacional.

http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents/Factsheets/Olympic_Solidarity.pdf

Otras federaciones deportivas

El fútbol es el deporte número uno en la mayoría de países del mundo y normalmente cuenta con más recursos que otros deportes. Sin embargo, no es así en todos lados y los retos que afrontan otras federaciones deportivas a diario suelen ser muy similares. Hay deportes, como el rugby o el fútbol americano, que utilizan una infraestructura muy similar a la del fútbol. Otros deportes, como el atletismo, exigen una preparación física muy similar. Finalmente, la mayoría de deportes requieren la organización de cursos y seminarios para la formación de los instructores, los entrenadores y los árbitros. Conocer las sinergias existentes con otros deportes puede llevar a detectar oportunidades sin explorar y una mayor eficiencia en el uso de recursos existentes. Esto puede implicar, por ejemplo, el intercambio de experiencia e información, una mejor educación del entrenador, campos de entrenamiento comunes para jóvenes y programas escolares comunes para las academias.

Universidades y centros de investigación

Las universidades y los centros de investigación pueden ser socios importantes para el director de desarrollo técnico porque realizan estudios sobre varios aspectos del rendimiento de los jugadores y el equipo desde un punto de vista científico y académico. Pueden ser de gran ayuda para mejorar el nivel del análisis técnico y desarrollar programas de entrenamiento para clubes y selecciones más en concordancia con las necesidades detectadas.

Lo mismo se aplica a otras esferas relevantes, como la nutrición, la prevención y recuperación de lesiones y el entrenamiento mental y psicológico. También existe la posibilidad de incluir estudiantes en algunos proyectos

de investigación relevantes que les proporcionarán créditos para la universidad y un análisis útil para la federación.

Contactos con los padres de jugadores de selecciones juveniles

Los padres de los jugadores de selecciones juveniles, aunque no son actores por sí mismos, sí son un grupo de personas al que el director de desarrollo técnico debe prestar la debida atención. Las categorías de edad entre los 13 y los 18 años se asocian a rasgos específicos que deben tratarse mediante una buena comunicación interpersonal. Establecer una línea directa de contacto con las familias de los jugadores protegerá a los propios jugadores y tranquilizará a los familiares. Algunos de los temas que deben tratarse al hablar con las familias de los jugadores son:

- Explicar las ventajas y riesgos de una carrera profesional de fútbol y explicar la importancia de una educación continua.
- Escuchar sus miedos y tranquilizarles explicando el modo en que el club y la selección se ocuparán de los chicos y las chicas.
- Contener las expectativas sobre la carrera potencial de su hijo o hija e intentar que cualquier decisión tomada por la familia se base en planteamientos realistas.
- Explicar el papel de los agentes de los jugadores y evitar una influencia excesiva por su parte.

Recursos para el apdo. 4

Retos más frecuentes

- Falta de contacto directo con los actores más relevantes del fútbol (directivos de clubes, federaciones regionales, etc.).
- Obtener el máximo reconocimiento a nivel profesional y personal por parte del resto de entrenadores.
- Encontrar tiempo para mantener contactos de calidad con entrenadores, clubes y otras instituciones relevantes.
- Explicar necesidades técnicas tanto a públicos expertos como no expertos y adaptar el contenido y la forma.
- Integrar una buena comprensión de las dinámicas políticas a la vez que se mantiene una postura estrictamente técnica y políticamente neutral.
- Entender los criterios de la FIFA y la confederación para los programas de desarrollo.

Habilidades y experiencia necesarias

- Nivel más alto de conocimientos técnicos junto a una buena educación académica (si es necesario mediante programas educativos para adultos).
- Excelente nivel de organización que le permitan maximizar el tiempo disponible.
- Capacidad de explotar cada oportunidad cuando los grupos objetivo están presentes juntos (por ejemplo, cursos de formación o seminarios) para conocer a la gente en persona.
- Capacidad para entender el reglamento de las competiciones internacionales redactado en lenguaje jurídico.

Apoyo de la FIFA

- El responsable de desarrollo técnico está a disposición del director de desarrollo técnico a tiempo completo.

5

Análisis del entorno del fútbol

5.1	El concepto de ciclo de proyecto	45
5.2	Análisis de los distintos niveles de fútbol	46
5.3	Tipo de análisis para cada nivel de fútbol	48
5.4	Quién debe implicarse	53
5.5	El resultado del análisis	55

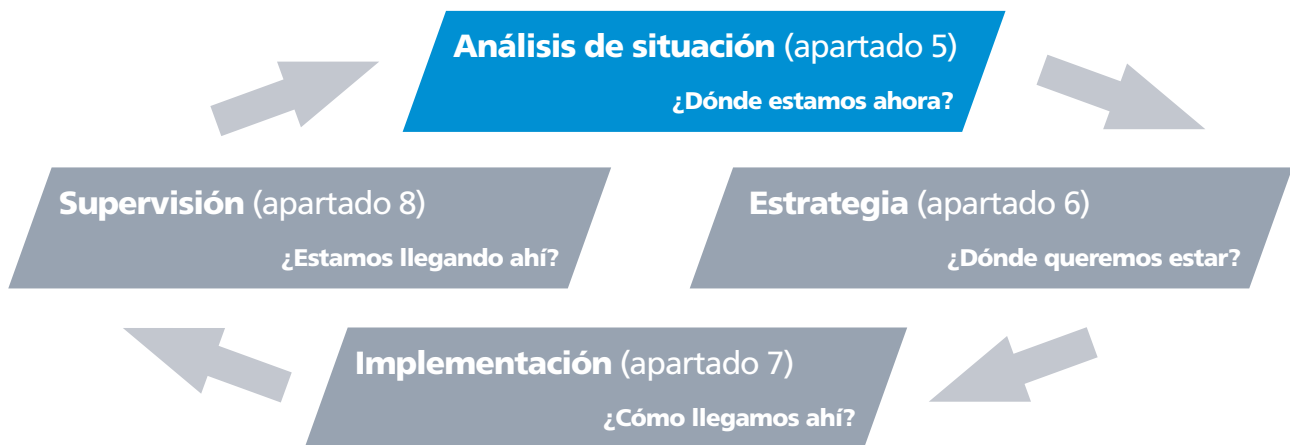
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL FÚTBOL

5.1 El concepto de ciclo de proyecto

El apartado 5 aborda el análisis del entorno del fútbol, que resulta un elemento esencial en el trabajo de un director de desarrollo técnico. El análisis del entorno del fútbol siempre es el primer paso de cualquier enfoque estratégico. Es imposible saber hacia dónde ir antes de saber dónde te encuentras. El análisis del entorno del fútbol responde a preguntas críticas como: ¿Dónde estamos ahora en términos futbolísticos? ¿Cuáles son nuestras debilidades? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Hay oportunidades sin explorar? ¿Quiénes son los actores clave?

¿Qué otros actores existen? ¿De dónde venimos? ¿Cómo se relaciona el fútbol con nuestra historia y cultura?

Debe realizarse un análisis para elaborar una visión que permita definir acciones que se verán aún más definidas por la estrategia. La FIFA sugiere a todas las federaciones afiliadas que desarrollen un documento estratégico basado en el concepto de ciclo de proyecto compuesto de cuatro fases interrelacionadas: análisis de situación, estrategia, implementación y supervisión.



Para obtener más información sobre el ciclo de proyecto de una federación miembro, consulte el Manual de estrategia y planificación.

El análisis es la base de todo el ciclo porque sin una buena comprensión del entorno futbolístico y los factores externos que

pueden influir en él no hay desarrollo a largo plazo posible.

Los dos errores más frecuentes

Existen dos errores frecuentes que suelen cometer los directores de desarrollo técnico acabados de designar. El primero es pensar que ya se sabe todo del país y su fútbol. Aunque los directores de desarrollo técnico suelen tener una experiencia y un conocimiento amplios, siempre hay otras cuestiones que exigen más análisis y comprensión. Además, probablemente hay muchos actores (tanto dentro como fuera del mundo del fútbol) a los que hay que contactar para tener una imagen completa de las oportunidades disponibles. El segundo error es autoimponerse presión y urgencia. El deseo de ofrecer resultados a corto plazo tiende a provocar que se salte la fase analítica porque se considera una pérdida de tiempo. Precipitarse a actuar sin pensar primero, analizar y desarrollar un documento estratégico a menudo genera ineficiencias y gastos de recursos. El tiempo dedicado durante el análisis es una inversión que acaba dando sus frutos a largo plazo.

5.2 Análisis de los distintos niveles de fútbol

Definiciones

Nivel de fútbol: a efectos de este manual, el término «nivel de fútbol» define en qué posición se encuentra una competición, un equipo y sus jugadores en cuanto a grupo de edad, estado aficionado/profesional y naturaleza regional/nacional. Específicamente, hace referencia al gráfico de «doble pirámide» descrito a continuación.

Disciplinas de fútbol: a efectos de este manual, el término «disciplinas de fútbol» define las distintas formas con que puede jugarse al fútbol, especialmente fútbol a 11 (masculino y femenino), futsal, fútbol playa y otras variantes del juego utilizadas para el entrenamiento.

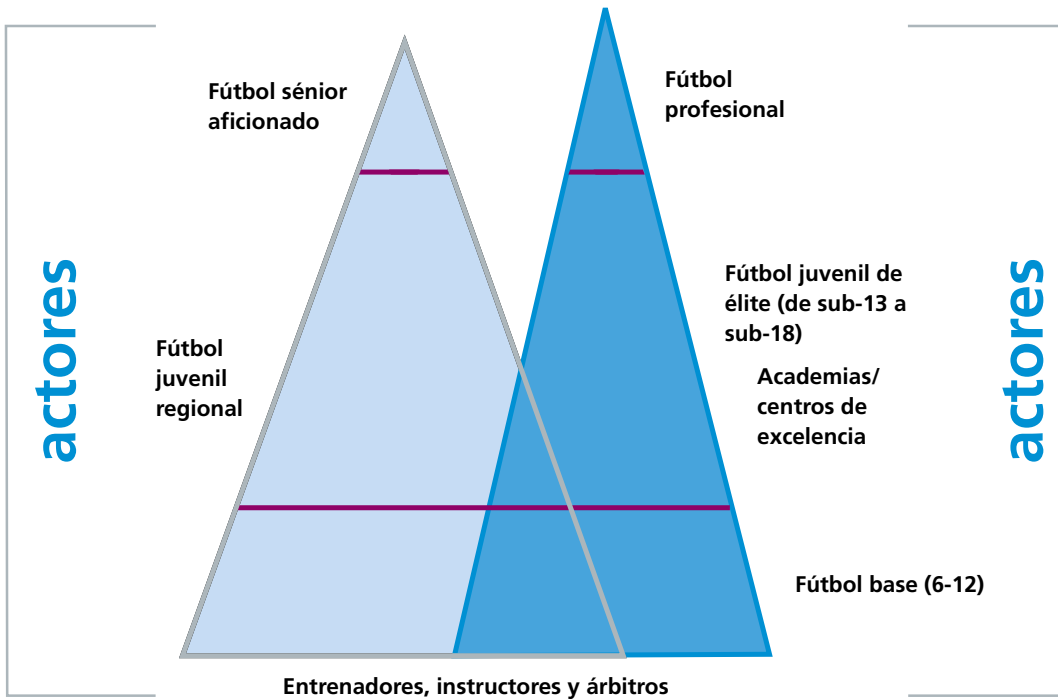
El primer paso del proceso analítico del director de desarrollo técnico es entender cómo se estructura el fútbol nacional y cuáles son los enlaces clave entre los distintos niveles de juego. Algunas preguntas que pueden ayudar en este sentido son:

- ¿Cómo, por qué, cuándo y dónde empiezan a jugar al fútbol los niños?
- ¿Puede ensancharse el fútbol base?
- ¿Cuál es la actitud de las niñas y sus familias con relación al fútbol?
- ¿Cómo sigue jugando un jugador joven, con qué clubes y en qué competiciones?
- ¿Cuál es el vínculo entre el fútbol base y las competiciones juveniles?
- ¿Cuál es el vínculo entre las competiciones juveniles y el fútbol de élite?
- ¿Cuál es el vínculo entre las selecciones juveniles y la selección absoluta?
- ¿Cuál es el vínculo entre el fútbol aficionado, el fútbol juvenil y el fútbol de élite?
- ¿Cuál es el estado de la infraestructura? ¿Está adaptada a las necesidades actuales y futuras?

La doble pirámide que se muestra a continuación es un gráfico que explica cómo interactúan entre sí los distintos niveles de fútbol y ofrece una hoja de ruta para el trabajo analítico. Si un nivel

es débil o inexistente, tendrá importantes repercusiones en los niveles superiores. La regla principal es siempre empezar desde abajo y subir progresivamente hacia arriba.

Estructura del fútbol nacional



Cabe señalar que los distintos niveles de fútbol pueden estar bajo la responsabilidad o el control de distintos actores de fútbol. En general, puede haber tres tipos de organizaciones:

- Actividad/disciplina del fútbol totalmente gestionada por la federación de fútbol (por ejemplo, las bases organizadas directamente por el Departamento Técnico).
- Actividad/disciplina del fútbol gestionada por los organismos afiliados (por ejemplo, ligas de aficionados, ligas de fútbol playa, etc.).
- Actividad/disciplina del fútbol gestionada por actores externos (por ejemplo, academias privadas).

Pese a los distintos grados de implicación y responsabilidad directa, la federación conserva plenas facultades reguladoras y es responsable de la coordinación global y la armonización de los distintos dominios.

La pirámide mencionada anteriormente define el «escenario» del fútbol nacional. Con algunas adaptaciones, también puede usarse para analizar el fútbol femenino, el fútbol playa y el futsal. En algunas federaciones, las disciplinas especiales como el fútbol para personas discapacitadas o para el deporte de empresa puede ser parte del análisis.

5.3 Tipo de análisis para cada nivel de fútbol

La principal variable al analizar cada nivel de fútbol es saber exactamente cómo se organizan las competiciones y los partidos. El análisis debe realizarse para todos los grupos de edad. Algunas de las cuestiones clave son:

- ¿Quién organiza las competiciones?
- ¿Cuáles son los grupos o niveles implicados?
- ¿Cuántos equipos hay por competición?
- ¿Cuántos partidos juega cada equipo en una temporada?
- ¿Cuál es el formato de la competición?
- ¿En qué período del año se organiza la competición? ¿Duración de la temporada? ¿Qué consecuencias tiene?
- ¿Qué instalaciones se utilizan (competición y entrenamiento)? ¿Qué disponibilidad tienen?
- ¿Hay otros campos para realizar la competición (incluidos los entrenamientos)?
- ¿Cuántos y qué tipo de árbitros hay disponibles?
- ¿Cuál es el nivel de los entrenadores?
- ¿Hay academias? Si las hay, ¿quién las dirige? ¿Cuáles son los requisitos?

CrITERIOS relativos a la cantidad

En función del nivel de fútbol, los factores analíticos clave podrían cambiar. Por ejemplo, en el fútbol base y el fútbol aficionado, donde la participación es mucho más importante que los resultados o la calidad de los partidos, es fundamental centrarse en aspectos clave vinculados a la frecuencia y distribución geográfica de los festivales y los torneos, ya que tienen un enorme impacto en la forma con que los jugadores acceden a ellos.

Es importante mantener un registro de las distintas actividades que tienen lugar en todo el país. En este sentido, una simple tabla como la que se muestra a continuación puede ser de gran ayuda:

Criterios					
Organizador	Grupo de edad	Número de jugadores y formato del partido	Número de equipos por grupo	Número de partidos por equipo	Periodo de competición
Ejemplo de respuestas					
Federación regional A	Sub-12	300 (9 : 9)	10-12	18-22	abril - junio agosto - oct.
Federación regional B	Sub-10	425 (7 : 7)	8-10	14-18	mayo - junio sept. - oct.

En este aspecto, salvo en contadas excepciones, cuanto más alto sea el número

de participantes y de partidos jugados, mejor es la situación.

Criterios relativos a la calidad

En otro nivel, es más relevante analizar la calidad del juego. Esto es especialmente importante cuando se trata de fútbol juvenil de élite y fútbol profesional. Aquí la variable principal no es solo la cantidad de partidos jugados, sino sobre todo el rendimiento. Especialmente en el caso del fútbol profesional, el análisis técnico de los partidos de primera división proporciona buenos indicadores del tipo y la calidad de los programas de entrenamiento juvenil. Este análisis cualitativo tendrá una vinculación muy fuerte con la filosofía de juego que el director de desarrollo técnico quiera desarrollar para la federación de fútbol en general. Algunos de los elementos que deben tenerse en cuenta son:

- ¿Cómo defienden los equipos?
- ¿Cómo atacan los equipos?
- ¿Cómo realizan la transición los equipos (ambas direcciones)?
- ¿Qué ocurre con las jugadas a balón parado (tiros libres, saques de esquina, etc.)?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas/debilidades técnicas, tácticas, físicas y mentales?
- ¿Cuál es el nivel de los porteros?
- ¿Cómo se puede desarrollar el potencial de los jugadores?

Ejemplo de tabla analítica para el rendimiento de equipo en competiciones de fútbol juvenil de élite

Calidad de los partidos sub-15/sub-16

Nivel: 4 = excelente X = equipos sub-15/sub-16 de clubes
 3 = bueno O = selecciones nacionales juveniles
 2 = intermedio
 1 = malo

- Motivación, liderazgo, espíritu de equipo
- Dinamismo, velocidad
- Elaboración, posesión del balón, uso del campo en toda su amplitud
- Ataque por las bandas
- Eficacia en el área (ataque)
- Transiciones (ambas direcciones)
- Defensa en zona y presión
- Agresividad en el uno contra uno
- Recursos técnicos en movimiento

4	3	2	1
O	X		
	O	X	
	O X	O X	
	O X	O X	
	O	X	
	O	X	X
		O X	
	O X		

Si todavía no hay ninguna filosofía nacional de juego, pueden usarse criterios para el análisis de distintos grupos de estudio técnico de la FIFA.

Análisis de rendimiento individual

En algunos casos, especialmente en el caso de competiciones de fútbol juvenil de élite, puede ser útil para el director de desarrollo técnico y su equipo comprobar el rendimiento individual de los jugadores. Esto puede ayudar a evaluar la influencia del programa de educación de entrenadores y la calidad de la educación en las academias o centros de entrenamiento. Los criterios podrían ser:

- Elementos de personalidad (motivación, capacidad de aprendizaje).
- Habilidades técnicas (manejo del balón).
- Comportamiento táctico (en defensa y ataque).
- Fuerza física (velocidad, constitución).
- Entorno (apoyo de los padres).

Ejemplo de tabla analítica para el rendimiento individual en fútbol juvenil de élite

	Perfil de rendimiento			
	4	3	2	1
Habilidades técnicas				
→ Habilidades básicas				
→ Habilidades técnicas bajo presión				
Táctica				
→ Ataque 1 contra 1				
→ Defensa 1 contra 1				
→ Comportamiento del juego atacante				
→ Comportamiento del juego defensivo				
Estado físico y constitución				
→ Velocidad, esprint				
→ Fuerza muscular, potencia explosiva				
→ Fuerza abdominal				
→ Resistencia				
→ Fortaleza, salud				
Fuerza mental, personalidad				
→ Liderazgo				
→ Agresividad, espíritu competitivo				
→ Concentración				
→ Pensamiento positivo				
→ Juego en equipo				

Nivel: 4 = excelente / 3 = bueno / 2 = intermedio / 1 = malo

Análisis de educación de los entrenadores

Otra variable importante en cuanto al análisis del entorno en el fútbol es entender en qué situación se encuentra la educación de los entrenadores y el entrenamiento de los jugadores. Tal como veremos en el apartado 7, desarrollar un marco educativo para entrenadores de ámbito nacional es una de las responsabilidades clave del director de desarrollo técnico. Antes de involucrarse en la implementación de cambios y desarrollos, hay que conocer cómo funciona el programa educativo nacional de entrenadores. Este nivel de conocimiento no solo debería basarse en cifras, sino que debe ahondar en los planes de estudio reales y comprender el sistema

de aprendizaje de los entrenadores y la forma con que aplican su conocimiento en el campo. Es obvio que tener miles de entrenadores con licencia solo tendrá un impacto tangible si la calidad de la enseñanza cumple ciertos criterios y se utilizan las técnicas aprendidas durante el entrenamiento y los partidos.

El factor clave de cualquier sistema educativo eficiente para entrenadores es la participación de instructores cualificados que transmitan de forma rápida y precisa la filosofía de juego a los entrenadores. Debe analizarse su cualificación, experiencia, motivación y relación profesional con la federación de fútbol porque cualquier debilidad de los instructores de entrenadores se reflejará automáticamente en la educación de los entrenadores.

Ejemplo de tabla analítica para la educación de entrenadores y la actividad de los entrenadores en los clubes

Criterios	Control	Responsabilidad
Calidad de educación de los entrenadores (varios niveles)	Informes escritos de instructores de entrenadores y participantes tras cada curso; reunión anual con los instructores de entrenadores	Director de desarrollo técnico o responsable de educación de entrenadores
Número de participantes (varios niveles)	Estadísticas (anuales)	Director de desarrollo técnico o persona responsable del registro de jugadores/entrenadores
Actividad en clubes	Reglamentos y normativas de actividad de entrenadores por ejemplo, licencia B para sub-16	Director de desarrollo técnico o departamento de competiciones
Calidad del entrenamiento y los entrenadores en los clubes	Visitas de los entrenadores de las selecciones juveniles a clubes con informes escritos; reuniones semestrales de todos los entrenadores nacionales juveniles de una federación miembro	Director de desarrollo técnico o seleccionador nacional o entrenadores de selecciones juveniles

La mejor forma de entender el enlace práctico entre la formación del entrenador y el impacto en el campo es observar regularmente las sesiones de entrenamiento de los clubes (tanto en las competiciones juveniles como en los primeros equipos), así como en partidos oficiales. Esto cobra especial importancia en aquellos clubes que cuentan con jugadores de la selección juvenil, ya que representan el futuro de la selección y dedican la mayor parte de su tiempo de entrenamiento a sus clubes.

Este análisis debe realizarse de forma continua. Puede delegarse en los entrenadores de las selecciones juveniles durante sus visitas al club. Algunos de los criterios que deben analizarse son:

- Estructura de la sesión (objetivo, fases).
- Metodología (organización, demostración, entrenadores, opiniones)
- Actividad de los jugadores (motivación, concentración, progreso)
- Infraestructura y material

Análisis de entrenamiento de jugador

Este análisis afecta al modo en que se efectúa el entrenamiento y requiere que

el personal del departamento técnico realice visitas periódicas a las sesiones de entrenamiento juvenil del club.

Ejemplo de tabla analítica para entrenamiento de jugadores sub-17 en un club

	Evaluación			
	4	3	2	1
Construcción metodológica de una sesión de entrenamiento y de técnicas de entrenamiento				
→ Alternancia sistemática entre los partidos y el entrenamiento; aplicación de la metodología GAG.				
→ Demostración, explicación: los jugadores entienden el objetivo del entrenamiento.				
→ Definición de grupos, uso de espacio y material: grupos pequeños y homogéneos, alta frecuencia de toques de pelota.				
→ Refuerzo y corrección: respuestas a los jugadores, precisas y orientadas a objetivos.				
Actividad del jugador				
→ Motivación y autonomía: jugar y entrenarse de forma concentrada (calidad).				
→ Representación cognitiva: memorizar los movimientos clave.				
Instalaciones y material (infraestructura)				
→ Infraestructura/campos				
→ Material: muchos balones, porterías móviles, petos, conos, etc.				
Nivel: 4 = excelente / 3 = bueno / 2 = intermedio / 1 = malo				

Además de la sesión de entrenamiento real, también deben valorarse los distintos planes semanales de las distintas categorías de edad. Este tipo de análisis puede

realizarse de forma centralizada a través de reuniones con representantes de clubes o ligas.

Análisis de las estructuras del club

Otro elemento importante para el análisis técnico es el nivel de estructura y organización de los actores del fútbol que están implicados directa o indirectamente en el fútbol juvenil. Puede tratarse de departamentos en clubes, escuelas de fútbol, federaciones regionales, academias privadas o estructuras comunitarias. Al final, solo la calidad global del trabajo realizado por personas implicadas en la educación de los jóvenes puede garantizar el progreso de los futuros jugadores profesionales (chicos y chicas). Las preguntas más importantes que deben responderse en este aspecto son:

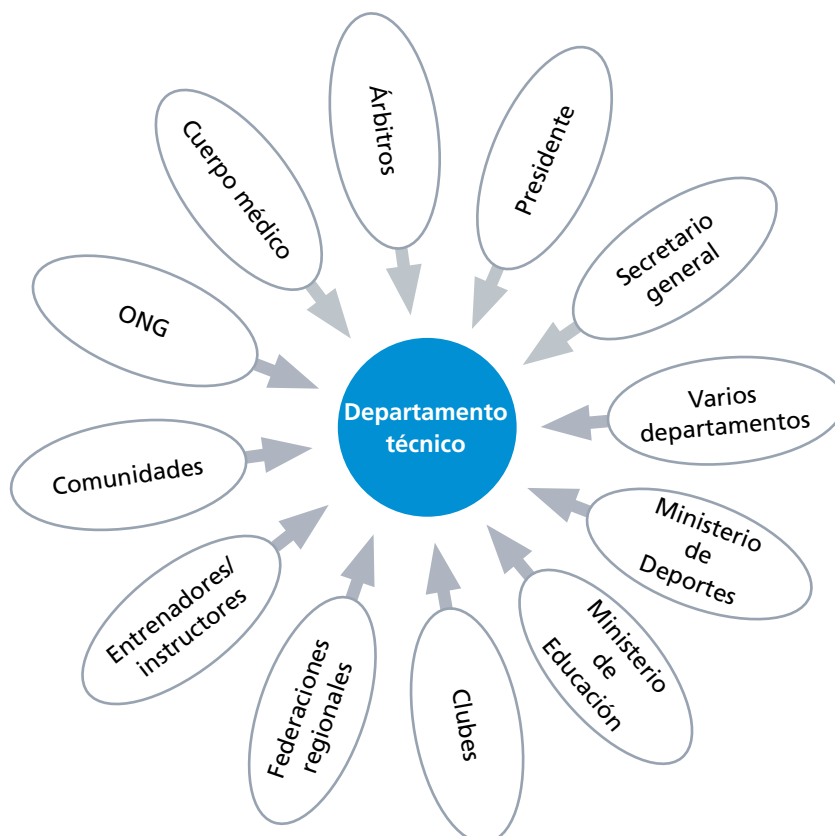
- ¿Tienen los jugadores adecuados? (estructura de detección y contratación de talentos)
- ¿Tienen los entrenadores adecuados? (experiencia y educación de los entrenadores y personal)
- ¿Tienen el programa educativo adecuado? (prioridades de entrenamiento por grupo de edad/ juegos)
- ¿Han adaptado programas diarios y semanales? (equilibrio de deporte-escuela-ocio)
- ¿Tienen suficiente infraestructura? (instalaciones y material)

Para un ejemplo concreto, véase el Manual de fútbol juvenil de la FIFA, pág. 244.

5.4 Quién debe implicarse

Aunque la coordinación de la fase analítica es responsabilidad del director de desarrollo técnico, todo el proceso debe implicar a todos los actores pertinentes. Cuanto mayor sea el número de participantes, mejor será la información recopilada y habrá más oportunidades

disponibles en un futuro. El análisis del entorno del fútbol también debería proporcionar al director de desarrollo técnico una buena radiografía de las estructuras y los actores futbolísticos que deben incluirse en la estrategia a largo plazo como socios clave.



Actores en la federación

El director de desarrollo técnico debería informar al secretario general, al presidente y a todos los miembros del equipo directivo de la federación que tiene pensado efectuar este análisis. En algunos casos, pueden facilitar contactos con actores ajenos al mundo del fútbol, mientras que otras veces pueden proporcionarle información útil sobre variables relacionadas con su campo de especialidad. Como ejemplo típico, el director de marketing puede evaluar el potencial de generar ingresos de la competición femenina o del fútbol base, y el director financiero puede ofrecer cifras sobre los costes reales de las competiciones existentes o los torneos.

Departamento Técnico

Tal como hemos visto en el apdo. 3, el director de desarrollo técnico es el responsable del departamento y gestiona un equipo de empleados. Dada la importancia del análisis del entorno del fútbol para el desarrollo de la estrategia a largo plazo, todo el personal del Departamento Técnico debería participar. Esto hará que sientan el proyecto como propio y probablemente aumente el nivel de compromiso y motivación de cara a otras actividades en un futuro.

Entrenadores e instructores de entrenadores

Tal como veremos en los siguientes capítulos, mantener una relación laboral cercana y fluida con los entrenadores es algo obligatorio para cualquier director de desarrollo técnico. La fase de análisis no es una excepción. A la hora de analizar partidos, sesiones de entrenamiento, planes semanales, niveles de condición física, etc., es necesaria la total colaboración de los entrenadores nacionales, especialmente los más experimentados que trabajan como instructores de entrenadores y pueden transmitir diariamente la visión y el enfoque del Departamento Técnico. Esto garantizará una mayor calidad de información y mejorará la relevancia estadística de los datos disponibles. El director de desarrollo técnico debería ser una referencia para los entrenadores del país, y establecer una red de personas comprometidas que cooperen desde el principio es una de las claves para el éxito de la estrategia a largo plazo.

Actores del fútbol

Tal como se ha mencionado anteriormente, y en especial en lo que se refiere al fútbol, el director de desarrollo técnico debería implicar en su análisis a todos los actores del fútbol pertinentes, incluidos los clubes, las federaciones regionales y las academias privadas. Aunque su posición en la federación de fútbol puede diferir en gran medida, el director de desarrollo técnico debería establecer contactos abiertos y directos de carácter laboral para que haya un constante intercambio de información.

Gobierno

El gobierno suele ser un actor clave en el desarrollo del fútbol en la mayoría de países. Aunque son el presidente y el secretario general quienes mantienen los contactos políticos, el director de desarrollo técnico debería tener contactos de carácter laboral en los ministerios (especialmente el Ministerio de Deportes y el Ministerio de Educación). Implicar al gobierno en el proceso analítico permitirá detectar oportunidades existentes y posiblemente facilitar la asignación de fondos e infraestructura. El ejemplo típico es el desarrollo de actividades de fútbol base a gran escala dirigiéndose a escuelas en colaboración con el Ministerio de Educación.

En el ámbito local, también es aconsejable la implicación de las autoridades regionales o ayuntamientos.

Organizaciones comunitarias y ONG

Otros actores clave pueden ser las instituciones comunitarias o religiosas que estén activas en el deporte y cuenten con instalaciones, ONG e instituciones de la sociedad civil que trabajen con niños y jóvenes, así como entidades comerciales que estén interesadas en invertir en el deporte o en programas sociales (por ejemplo, la responsabilidad social corporativa).

5.5 El resultado del análisis

El análisis del entorno del fútbol no es únicamente un ejercicio académico. Se realiza con un claro objetivo operativo y debe representar la base para la planificación e implementación de futuras actividades de desarrollo.

Habitualmente, durante la realización del análisis técnico, se recopila una cantidad de material en bruto (estadísticas, análisis cualitativos, datos cuantitativos, etc.). Este material debe ordenarse y compilarse de una forma estructurada. Si existe una cantidad de datos compleja, esto abre la posibilidad/oportunidad de colaborar con universidades.

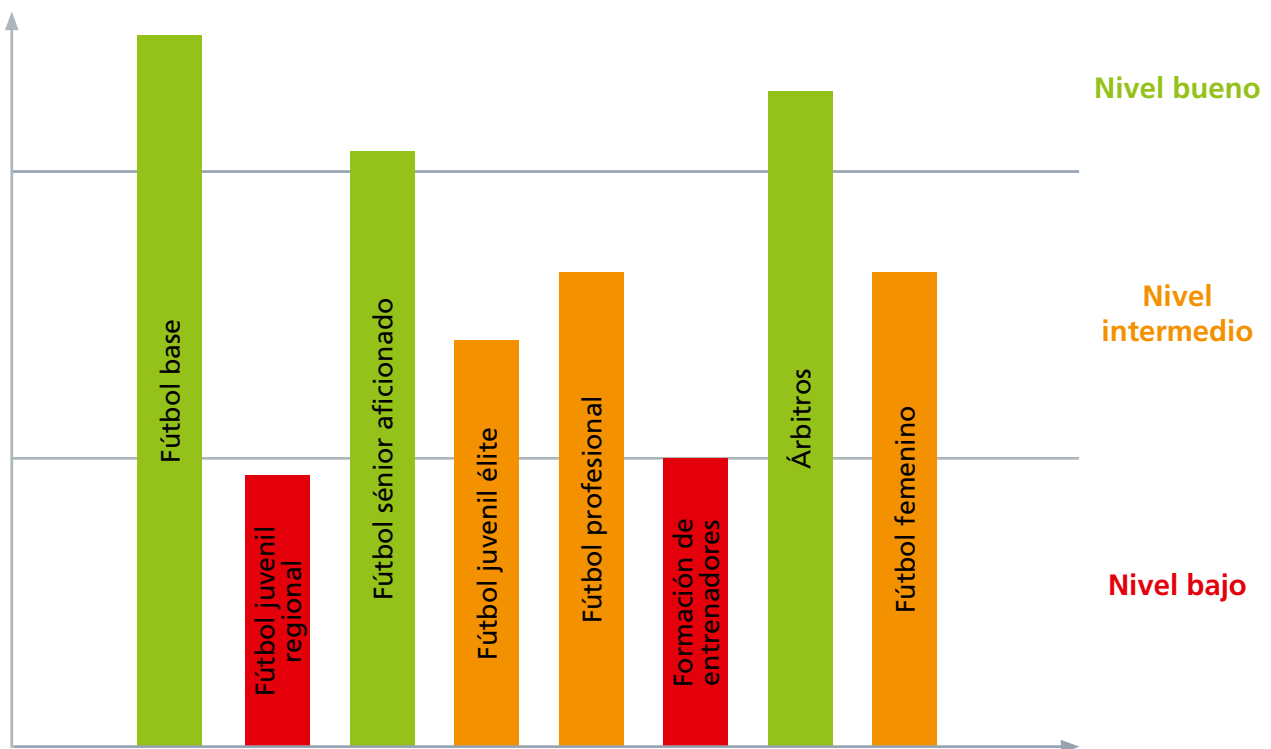
En algunos casos, el análisis requerirá de actualizaciones y evaluaciones continuas y se transformará progresivamente en una herramienta de supervisión actualizada constantemente (para obtener más información sobre la supervisión, véase el apartado 8).

Decidir cómo se compila y almacena la información, quién puede tener acceso y quién está a cargo de las actualizaciones es una responsabilidad típica del director de desarrollo técnico.

Documentos de análisis técnico

Al margen de los documentos técnicos detallados, siempre es aconsejable producir un análisis corto y descriptivo de la situación del fútbol que se compartirá con el secretario general, el presidente y el comité ejecutivo. El documento analítico debería ser breve y simple y convertirse en la base de todos los debates en torno al desarrollo de la estrategia a largo plazo.

A continuación se muestra un ejemplo gráfico simplificado de un análisis técnico.



La siguiente tabla contiene un análisis más detallado del gráfico anterior. Solo es un ejemplo ilustrativo de un país donde hay activos y pasivos. La situación del fútbol

varía en gran medida de un contexto a otro y el análisis debe ser tan específico y personalizado como sea posible.

Nivel de fútbol	Análisis	Conclusiones
Fútbol base	El país cuenta con una larga y sólida trayectoria de actividades de fútbol base en todas las regiones. Todas las escuelas organizan actividades de fútbol (6-12 años) y la gran mayoría de chicos y un 30 % de chicas juegan regularmente al fútbol. Apoyo muy firme por parte del Ministerio de Educación y el Ministerio de Deportes, así como de las federaciones de padres.	Muy buen nivel, activo claro
Fútbol juvenil regional	Solo existe un torneo juvenil (sub-17). Hay diez equipos y todos de la capital. Se engaña muy a menudo con la edad de los jugadores. No hay categoría juvenil en la que los jugadores puedan seguir jugando tras el fútbol base y se pierden muchos talentos.	Muy mal nivel, impedimento claro
Fútbol sénior aficionado	El número de ligas de aficionados refleja la gran pasión que existe en ese país por el deporte. Están relativamente bien organizadas a nivel nacional y están estructuradas en tres divisiones distintas. Aunque algunos jugadores profesionales participan ocasionalmente en torneos de aficionados (lo cual incumple el reglamento de la competición), la naturaleza de las ligas sigue siendo esencialmente de aficionado. Alto nivel técnico. Muchos jugadores jóvenes de entre 15 y 17 años que se unen a los equipos aficionados porque no tienen otro lugar donde jugar o entrenarse.	Buen nivel, activo
Fútbol juvenil élite	El país participa periódicamente en los torneos internacionales sub-17 y sub-20. Las selecciones juveniles obtienen unos resultados relativamente buenos y ocasionalmente se clasifican en las eliminatorias de los torneos confederados. Sin embargo, la selección y el entrenamiento de jóvenes talentos se ven obstaculizados por la falta de una competición juvenil bien estructurada.	Nivel intermedio, necesita mejorar
Fútbol profesional	La primera división está bien organizada, la mayoría de clubes están bien estructurados y el nivel técnico es bastante alto. Se ve reflejado en los buenos resultados de la selección absoluta. Sin embargo, el aumento de jugadores extranjeros está mermando las canteras de la selección y ahora es difícil encontrar porteros y centrales, que en el pasado solían ser el orgullo nacional. Los clubes tienden a comprar jugadores de los países vecinos en lugar de invertir en la cantera de los equipos juveniles. Problemas graves a largo plazo.	Nivel intermedio, algunos riesgos detectados
Educación de entrenadores	Relativamente buen nivel de formación de entrenadores en el ámbito profesional (buenos instructores de entrenadores), pero sin criterios para competiciones juveniles y de aficionados, donde hay una gran cantidad de entrenadores no cualificados. El país carece de licencia para entrenadores juveniles e incluso los entrenadores de las selecciones juveniles están poco cualificados. En lo que se refiere a instructores de fútbol base, el Ministerio de Deportes ha creado sus propios programas de entrenamiento, que están gestionados, sin embargo, de forma independiente (no hay control por parte de la federación, lo cual es inaceptable).	Mal nivel, impedimento claro
Árbitros	El país cuenta con una historia de excelencia en el arbitraje y uno de los árbitros internacionales está considerado uno de los mejores en toda la confederación. Además, una serie de árbitros jóvenes se gradúa periódicamente en los cursos de la federación. Lamentablemente, debido a la falta de una competición juvenil debidamente estructurada, los árbitros jóvenes a menudo tienen que empezar en competiciones sénior de aficionados, donde hay una gran diferencia de edad con los jugadores. A menudo esto deriva en graves intimidaciones y algunos árbitros buenos abandonan la carrera muy pronto.	Muy buen nivel, con margen de mejora
Fútbol femenino	Las selecciones juveniles presentan un buen historial en las competiciones internacionales gracias a una amplia base de jugadoras y una buena exploración de talentos. Lamentablemente, las jugadoras dejan el fútbol a una edad muy temprana por la falta de una liga de élite consolidada y la necesidad de seguir con sus estudios. Los resultados de la selección absoluta no se corresponden con el auténtico potencial del país.	Nivel intermedio, necesita mejorar

Radiografía de los actores

Tal como hemos mencionado anteriormente, otro elemento clave de los documentos de análisis técnico tiene relación con la detección y priorización de los actores del fútbol. Para elaborar

un buen documento de análisis técnico, es necesario disponer de una buena radiografía de todos los actores en activo en el fútbol o que pueden participar en futuras actividades.

Ejemplo de radiografía de actor en el fútbol

Actor	Retos de los actores	Expectativas que tienen las federaciones de los actores	Posibles recursos adicionales	Rendimiento del actor
Ministerio de Educación	Una gran cantidad de escuelas y retos logísticos para acceder a áreas remotas.	Recibir apoyo en forma de balones y material para los festivales de fútbol base. Entrenar y coordinar educadores.	Un patrocinador podría estar interesado en invertir en el fútbol base.	Muy comprometido con usar el fútbol como medio educativo. Generalmente bastante eficiente.
Federaciones regionales	Falta de fondos y visibilidad.	Capacidad para ampliar el personal y los voluntarios. Recursos adicionales (material, fondos).	Los gobernantes y las autoridades locales podrían proporcionar espacio de oficina y otras instalaciones.	Algunas federaciones regionales están muy comprometidas y organizan muchas competiciones de aficionados. El nivel no es homogéneo en el país.
Academias de fútbol (clubes, regionales, privadas).	Falta de fondos e instalaciones de pésima calidad, tanto campos de fútbol como alojamiento.	Apoyo en formación de entrenadores y creación de sinergias para selecciones juveniles. Oportunidades de juego. Licencias.	Los clubes extranjeros podrían invertir en algunas de las academias porque están interesadas en adquirir jóvenes talentos. Inversión en infraestructura y desarrollo de capacidad local.	Nivel muy dispar entre las academias existentes. Algunas están gestionadas profesionalmente, otras tienen poca capacidad y sus motivos son dudosos.

Ejemplo práctico

Creación de una competición nacional sub-17

Empezamos aquí con un ejemplo práctico que pretende explicar qué significa usar el marco de ciclo de proyecto para realizar actividades específicas. El caso práctico trata de la creación de una competición sub-17 y su integración en todos los niveles de fútbol pertinentes. Seguiremos con este ejemplo al final de los capítulos 6, 7 y 8.

Esta es la fase de análisis. El punto inicial del caso práctico será, por lo tanto, la evaluación realizada anteriormente, a saber:

«Solo existe un torneo juvenil (sub-17). Hay diez equipos y todos de la capital. Se engaña muy a menudo con la edad de los jugadores. No hay categoría juvenil en la que los jugadores puedan seguir jugando tras el fútbol base y se pierden muchos talentos».

Para entender mejor el problema, debemos formularnos algunas preguntas clave y encontrar las respuestas:

1. ¿Por qué solo participan en el torneo equipos de la capital?

Los costes de transporte dificultan que otros equipos realicen trayectos tan largos.

2. ¿Es posible crear competiciones en otras regiones? ¿Se ha hecho anteriormente?

En las otras regiones se juega mucho al fútbol, principalmente en el colegio y a nivel comunitario, pero no está organizado por federaciones regionales. La razón en algunos casos es por falta de recursos, en otros casos por falta de organización.

3. ¿Las instituciones locales apoyan el fútbol? ¿Pueden hacer más?

La mayoría de gobernantes apoya el fútbol pero no quieren gastar todo el dinero en costes de transporte de clubes privados. En lugar de ello, están más dispuestos a organizar competiciones locales.

4. ¿Por qué se engaña con la edad?

Engañan con la edad los propios jugadores, que quieren tener una oportunidad de entrar en las selecciones, y también los clubes, que quieren ganar a toda costa.

5. ¿Hay un sistema eficiente de registro de jugadores que pueda reducir el riesgo de engaño de edad?

Todavía no, pero la FIFA proporciona el sistema FIFA Connect, que puede implementarse y reducir sustancialmente los engaños.

6. ¿Cuántos jugadores podrían estar activos potencialmente en competiciones sub-17?

Se estima que hay unos 20 000 jóvenes jugando en la escuela y unos 3000 están interesados potencialmente en unirse a competiciones juveniles de clubes más estructuradas y entrenarse regularmente.

7. ¿Cuál es el estado de las infraestructuras?

Las infraestructuras están, por lo general, en mal estado, pero hay campos que son propiedad de instituciones religiosas y podrían usarse para las ligas juveniles. Estos campos están en buen estado y cuentan con vestidores.

Recursos para el apdo. 5

Retos más frecuentes

- Entender la importancia del fútbol no profesional (por ejemplo, fútbol base y de aficionados), así como la formación de entrenadores.
- Presión por ofrecer resultados a corto plazo y necesidad de planificar a largo plazo.
- Presión por realizar actividades cuanto antes en detrimento de un buen análisis.
- Disponibilidad de estadísticas fiables sobre jugadores, equipos, partidos, entrenadores, árbitros y directivos.
- Comunicación o cooperación difícil con otros departamentos de la federación miembro (licencias de jugadores, competiciones, federaciones regionales) y con la mayoría de actores (federaciones regionales, autoridades locales, patrocinadores).

Habilidades y experiencia necesarias

- Uso de métodos analíticos estandarizados (por ejemplo análisis DAFO, estadísticas nacionales).
- Capacidad de mantener contacto, comunicación y redes con los actores.
- Capacidad de comunicarse con personas especializadas e interesadas en las universidades.
- Capacidad de usar el sistema electrónico de licencias para jugadores y oficiales.
- Buena gestión del tiempo para dedicar suficiente tiempo a recopilar información y realizar trabajo analítico.

Apoyo de la FIFA

- FIFA Connect (sistema de licencias de jugadores).
- Apoyo del responsable de desarrollo y del director de desarrollo técnico de la FIFA.
- Informes del grupo de estudio técnico de la FIFA.
- Manuales y cursos de la FIFA.
- Asesoramiento técnico *ad hoc*.

COACH EDUCATION FORMATION ENTRAINEUR

YOUTH / JEUNES

SIERRA LEONE PRIORITY
COACHING EDUCATION

SÃO TOMÉ & PRÍNCIPE
3. Formation des entraîneurs

GUINE-BISSAU
- Mise en place d'un programme de formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
FORMATION DES ENTRAINEURS

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

BURKINA FASO
PROJET N°3
DEVELOPPEMENT DU FOOT-BALL (2013-2015)

SÃO TOMÉ & PRÍNCIPE
DEVELOPPEMENT DU FOOT-BALL (2013-2015)

NIGER
PROJET N°3
DEVELOPPEMENT DU FOOT-BALL (2013-2015)

REPUBLIQUE DE GUINEE
Marsque de compétition des jeunes

ANZOLA
Dev. Football

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

GRASSROOTS / BASE

WOMEN / FEMMES

TOGO
1. Développement de la base du football

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

SIERRA LEONE PRIORITY
FEMALE FOOTBALL

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

6 Estrategia y planificación

6.1 Definición de una estrategia a largo plazo

61

6.2 El plan de acción anual

65

INFRASTRUCTURES

CLUBS

REINFORCEMENT

CAPACITY BUILDING

DTN

SÃO TOMÉ & PRÍNCIPE
DEVELOPPEMENT DU FOOT-BALL (2013-2015)

REPUBLIQUE DE GUINEE
Marsque de compétition des jeunes

THE GAMBIA
Sustainable Football Development

REPUBLIQUE DE GUINEE
Les infrastructures qui manquent

THE GAMBIA
Sustainable Football Development

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

SIERRA LEONE PRIORITY
FEMALE FOOTBALL

THE GAMBIA
Sustainable Football Development

ANZOLA
Dev. Football

GUINEE-BISSAO
N°1. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°2. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°3. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°4. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°5. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°6. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°7. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°8. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°9. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°10. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°11. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°12. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°13. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°14. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°15. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°16. Formation des entraîneurs

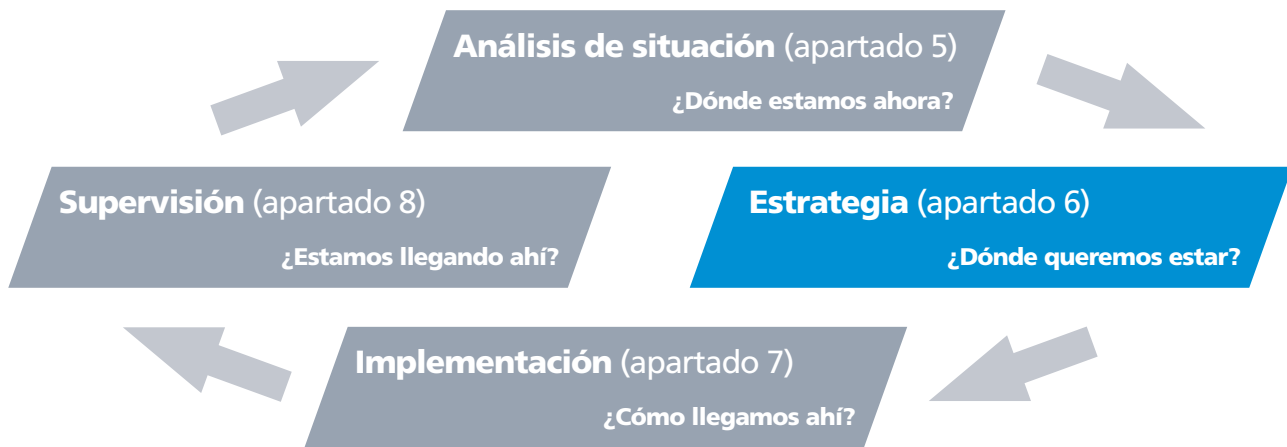
GUINEE-BISSAO
N°17. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°18. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°19. Formation des entraîneurs

GUINEE-BISSAO
N°20. Formation des entraîneurs

6. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN



6.1 Definición de una estrategia a largo plazo

¿Qué es una estrategia?

Una estrategia es «el proceso de determinar metas y desarrollar planes para alcanzarlas». Se basa en la fase analítica que hemos descrito en el apartado anterior. En principio, cada federación de fútbol debería desarrollar una estrategia global para todas sus actividades, abarcando no solo el desarrollo técnico sino también dominios como el marketing, la comunicación, las finanzas, la gestión de eventos, etc.

Habitualmente, la planificación estratégica se realiza a medio y largo plazo (mínimo 4 años). En lo que se refiere al desarrollo técnico, se centra en las actividades del fútbol base y la inversión en el fútbol juvenil que puede aportar resultados dentro de diez años o incluso más tarde. Por lo tanto, no tiene relación con el presente sino con el futuro del fútbol nacional. Tal como se ha mencionado en el primer capítulo, la definición de plan de desarrollo a largo plazo es una de las responsabilidades clave del director de desarrollo técnico y este capítulo proporciona una orientación sobre los principales aspectos que sustentan el proceso.

Definición de metas: la necesidad de priorizar

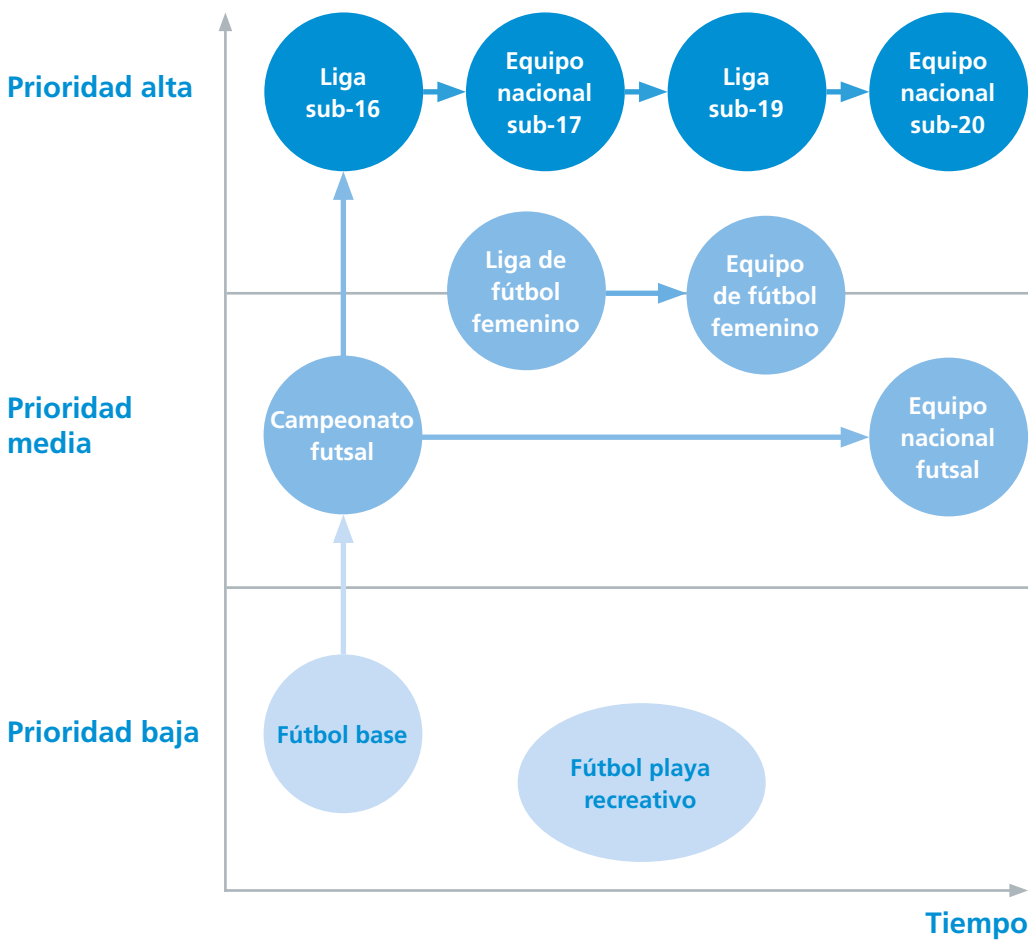
Como veremos en el apdo. 7, el Departamento Técnico es responsable de una enorme cantidad de campos y cada uno de ellos es importante por derecho propio. Sin embargo, hay pocas federaciones de fútbol en el mundo que tengan suficientes recursos y personal competitivo en todas las disciplinas del fútbol y sean capaces de invertir de forma uniforme en todos los campos relacionados con el desarrollo del fútbol.

La mayoría de federaciones tienen una continua escasez de dinero o recursos humanos y no están en posición de invertir a la vez en las selecciones, las ligas juveniles, el fútbol femenino, el fútbol base, el fútbol playa, el futsal y en la organización de cursos de dirección técnica, formación de porteros y preparadores físicos para todas las disciplinas y niveles de fútbol. Debe decidirse dónde deberían invertirse primero los recursos disponibles y por qué. Este proceso se denomina priorización y define qué meta u objetivo precede a los otros.

Es un error común desarrollar estrategias demasiado ambiciosas que no sean viables en la fase de implementación debido a la falta de recursos. En este sentido, la priorización ayuda a que el director de desarrollo técnico seleccione las actividades centrales y mantenga un planteamiento realista durante el proceso estratégico. La forma en que se define la priorización difiere entre una federación y otra, porque depende en gran medida de la situación

específica del país (v. la sección 5.4 Resultado del análisis). Por ejemplo, un país donde el fútbol base ya está consolidado no necesitará invertir grandes cantidades en este campo y se concentrará en otros aspectos del desarrollo.

A continuación se muestra un ejemplo simplificado de priorización de metas de desarrollo en un país con una fuerte estructura de fútbol base:



Hay que tener en cuenta que el ejemplo anterior solo es uno de los muchos tipos de priorización que podrían definirse y no representa la norma en absoluto. En otros casos, por ejemplo, el fútbol base o el fútbol playa podrían estar mucho más arriba en la tabla.

Metas, objetivos y subobjetivos

El director de desarrollo técnico tiene la responsabilidad de definir y moldear la estrategia de desarrollo técnico en sincronía con la estrategia de la federación. Es su responsabilidad tomar los objetivos generales (= prioridades) y detallarlos en un plan estratégico articulado a lo largo de varios años.

Para ello, podría ser necesario desglosar cada objetivo principal en una serie de objetivos o subobjetivos que, a su vez, se desarrollen en un conjunto integrado de actividades. A continuación se muestra un ejemplo simplificado de cómo podría ser el objetivo principal «Desarrollar el fútbol femenino»:

Meta/prioridad	Desarrollo del fútbol femenino			
Objetivo	Fútbol base	Liga de fútbol femenino juvenil	Equipo sub-17	Equipo sénior
Objetivos secundarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mixto (torneo de chicos y chicas) 2. Nuevas ideas para incluir y atraer más chicas 3. Sensibilizar a familiares y profesores 4. Aumentar la cantidad de ubicaciones y eventos de fútbol base 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una liga sub-14 y sub-16 en colaboración con escuelas y clubes 2. Formar entrenadores y árbitros 3. Apoyar clubes con material 4. Mejorar instalaciones deportivas 5. Garantizar un seguimiento médico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar los mejores talentos de la liga 2. Organizar campos de entrenamiento 3. Planificar la participación futura en competiciones y amistosos 4. Mejor visibilidad con el gran público (depto. comunicaciones) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la participación en competiciones y amistosos 2. Facilitar el paso de las mejores jugadoras desde los equipos juveniles 3. Mejorar la calidad de los entrenadores 4. Ofrecer visibilidad con el gran público (depto. comunicaciones)

El principio SMART

En el ejemplo anterior, los objetivos y subobjetivos se enumeran como una serie simplificada de resultados deseados o actividades propuestas. El siguiente paso debería ser definirlos al detalle y de un modo que pueda usar el director de desarrollo técnico para la implementación y la supervisión. Para ello, se sugiere expresarlos usando la lógica S.M.A.R.T., que significa:

- **eSpecíficos:** los objetivos se concretan para determinar «qué» actividades se llevarán a cabo y «cómo» se llevarán a cabo. Al leer la descripción de los objetivos, hay que ser capaz de «visualizar» claramente qué trabajo concreto se realizará. No es adecuado marcarse objetivos abstractos y demasiado teóricos.

Ejemplo: crear una liga femenina sub-16 para la siguiente temporada.

- **Medibles:** los objetivos deben poder medirse con métodos definidos y cuantificables. Al definir el objetivo, el director de desarrollo técnico también debe definir cómo se evaluará el éxito y deberá definir valores mensurables e indicadores de rendimiento claros. Tal como analizaremos en el apartado 8, estos son los requisitos previos para una evaluación y una supervisión eficientes.

Ejemplo: la liga sub-16 está formada por 8 equipos, y cada uno consta de un máximo de 25 jugadoras. Cada equipo jugará 28 partidos (ida y vuelta), más las eliminatorias (semifinales y final).

- **Alcanzables:** el objetivo debe ser alcanzable dentro del plazo marcado. Los objetivos demasiado ambiciosos son inútiles desde una perspectiva operativa, porque tienen más relación con las aspiraciones y los sueños que no con la

realidad. Los objetivos deben ponerse en contexto y definirse según los recursos humanos disponibles, el dinero, la experiencia anterior y los obstáculos más comunes que se encuentran en el día a día.

Ejemplo: los 8 equipos participantes se seleccionarán entre los clubes femeninos que ya tengan un sistema de selección de talentos y relaciones establecidas con las escuelas.

- **asignados a un Responsable:** se elige a una persona responsable de llevar a cabo y finalizar el objetivo. Si nadie ha sido elegido como punto de enlace para una serie de actividades, es muy probable que no se haga nada. La consecución de objetivos depende de que se hayan asignado las responsabilidades a las personas adecuadas. Para obtener más información sobre recursos humanos, v. apdo. 3.

Ejemplo: la liga juvenil será responsabilidad del Departamento Técnico, específicamente de la responsable de fútbol femenino, la Sra. Alice Green.

- **acotados en el Tiempo:** el objetivo tiene una fecha límite realista. Las mismas variables que se han mencionado en «alcanzables» deben valorarse en cuanto a los plazos límite. La experiencia anterior suele ser un buen punto de referencia a la hora de evaluar el tiempo necesario para cumplir un objetivo concreto.

Ejemplo: la liga empezará el 30 de septiembre y acabará el 30 de abril. Tendrá un formato de 8 equipos durante el primer año, tras lo cual se ampliará a 10 y 12 durante las siguientes dos temporadas, al incluir equipos de otras regiones.

Consejo práctico

La siguiente tabla es una herramienta muy simple y a la vez muy útil para fijar las prioridades principales (objetivos estratégicos) y desglosarlos en actividades relevantes.

Objetivo	Actividades	Plazo máximo	Persona responsable	Indicador de resultados
Desarrollar el fútbol base (ejemplo)	Organizar un evento de fútbol base en la capital.	XX.XX.20XX (año 1)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	1000 chicos y chicas participan en un acto aislado.
	Organizar un evento de fútbol base en las principales ciudades regionales.	XX.XX.20XX (año 2)	John Smith, en colaboración con las federaciones regionales.	10 000 chicos y chicas participan en el evento y se selecciona a 100 instructores potenciales.
	Sistematizar el fútbol en la escuela y crear competiciones de fútbol.	XX.XX.20XX (año 3)	John Smith, en colaboración con el Ministerio de Educación.	300 000 chicos y chicas practican fútbol de forma regular y juegan partidos al menos dos veces por semana.

Para obtener más información sobre los objetivos SMART, consulte el Manual de estrategia y planificación de la FIFA, pág. 43.

Aprobación de la estrategia de desarrollo técnico

Antes de que la estrategia pueda pasar a la fase de implementación, los órganos relevantes de la federación deben validarla. El primer paso es la aprobación de la comisión competente (por ejemplo, la comisión técnica y de desarrollo). El director de desarrollo técnico debería explicar su programa con detalle a los miembros de la comisión y esgrimir los argumentos adecuados para persuadirlos de que sea adoptado. Siempre es aconsejable preparar la reunión compartiendo los principales ejes de la estrategia informalmente con el presidente de la comisión para que tenga suficiente tiempo de asimilarlos y esté en posición de entenderlos y apoyarlos durante el debate.

En algunos casos, la comisión solicitará que el comité ejecutivo valide la decisión. En tal caso, el presidente de la comisión actuará como relator durante la reunión del comité ejecutivo. De nuevo, es importante informarle debidamente y generar toda la información pertinente para realizar una presentación óptima de la estrategia. Una reunión personal con el secretario general y el presidente de la federación también facilitará que den su apoyo durante el debate.

Para obtener más información sobre las relaciones entre el director de desarrollo técnico y los directivos electos, consulte las secciones 1.3 y 1.4.

6.2 El plan de acción anual

La importancia de la planificación anual

Tal como hemos visto, una estrategia a largo plazo define los resultados esperados y las actividades relacionadas a gran escala y a lo largo de periodos prolongados (4 años como mínimo). Finalmente, debe traducirse a una forma que actúe de apoyo para las actividades operativas. Esta forma suele ser el plan de acción anual que define lo que tendrá lugar durante el siguiente periodo de doce meses.

En la mayoría de federaciones, el plan anual sigue el año natural (de enero a diciembre), al igual que ocurre con el presupuesto. No obstante, la planificación anual también puede definirse vinculándola a la temporada de fútbol (en Europa de septiembre a junio).

Al margen de cómo se defina el periodo, el principio sigue siendo el mismo; esto es, definir por adelantado qué actividades deben realizarse de forma que se distribuya la carga de trabajo uniformemente y permita una buena coordinación de las actividades interrelacionadas.

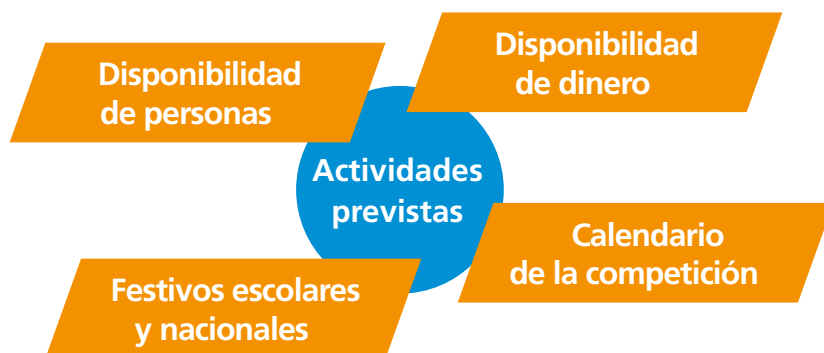
Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, el plan anual debería incluir lo siguiente:

- Cursos para entrenadores y formadores.
- Seminarios y cursos de actualización.
- Calendario de encuentros de las ligas juveniles.
- Calendario de encuentros de las ligas femeninas.
- Campos de entrenamiento para las selecciones juveniles (masculinas y femeninas).
- Calendario de encuentros (incluidos los amistosos) para las selecciones juveniles y sénior (masculinas y femeninas).
- Calendario de encuentros de la selección absoluta (por motivos informativos).
- Cursos para árbitros y personal médico (al menos por motivos informativos).
- Año académico y festivos oficiales.
- Reuniones con entrenadores de selecciones (absoluta y juveniles).

Planificación: por dónde empezar

Al margen del tipo y número de actividades

previstas, hay varios factores que tienen un impacto en la actividad anual.



Calendario de competiciones: aunque los programas de desarrollo técnico no suelen orientarse a las élites, el calendario de competiciones (tanto nacionales como internacionales) sí tiene un impacto en la planificación. Por ejemplo, cuando juega la selección absoluta, toda la federación se moviliza con ella, incluido el presidente, el secretario general, el departamento financiero, etc.

Por lo tanto, al definir el plan anual hay que estar muy pendiente de las fechas de la FIFA (periodos del año durante los cuales los jugadores deben quedar liberados de los clubes para incorporarse a la selección). Las fechas de la FIFA se definen cada cuatro años y el calendario está disponible en [www.FIFA.com](http://es.fifa.com/calendar/index.html), junto a las fechas de las principales competiciones internacionales (<http://es.fifa.com/calendar/index.html>). Debe adoptarse un planteamiento similar para los principales encuentros de la temporada en las competiciones nacionales (la final del copa, los clásicos) que podrían absorber mucha energía de la federación y complicar la organización de otras actividades (cursos, fútbol base, etc.).

Festivos nacionales: al planificar actividades anuales, hay que tener en cuenta todos los días festivos, especialmente si se prevé que la mayoría de la población viajará o pasará tiempo con la familia. Es importante programar las actividades de desarrollo unos días después del final de las fiestas, para que el trabajo de preparación pueda realizarse con todo el apoyo del personal de la federación.

Disponibilidad de personas: las actividades de desarrollo dependen de instructores, entrenadores, educadores, árbitros, servicios médicos, profesores de escuela, jugadores y a veces del apoyo de varios departamentos de la Secretaría General, cuando no de organizaciones externas (gobierno, ONG, patrocinadores).

Un plan anual meticuloso y razonable garantizará que las personas pertinentes puedan reservarse las fechas para las actividades de desarrollo previstas con antelación. Esto es especialmente importante para personas con agendas muy ocupadas, como el presidente de la federación o el ministro de deporte, en caso de que deban asistir (por ejemplo a la ceremonia de inauguración). Desde la perspectiva de la gestión, el plan anual es una herramienta que permite gestionar de forma eficiente las vacaciones del personal y otros tipos de ausencias (por ejemplo, estudios, misiones de la FIFA, etc.).

Dinero disponible: lo que es importante saber para la definición del plan anual no es solo cuánto dinero habrá disponible para las actividades de desarrollo, sino también cuándo. El director de desarrollo técnico debería conocer las necesidades de flujo de caja de la federación y debería coordinarse estrechamente con el secretario general y el director financiero para asegurarse de que las actividades planificadas reciben una cobertura económica adecuada. El siguiente capítulo tratará con más detalle la planificación financiera.

Planificación financiera

El presupuesto anual es el componente financiero del plan anual de la federación. Considerando la importancia del dinero para la organización de cualquier actividad, el director de desarrollo técnico debería

conocer perfectamente las limitaciones económicas y trabajar en colaboración con el secretario general y el director financiero para hallar los fondos que deben asignarse al Departamento Técnico.

Propuesta inicial	→ El director de desarrollo técnico propone un plan anual de actividades según los recursos disponibles.
Evaluación financiera	→ El documento se envía al director financiero quien, a su vez, realizará una evaluación detallada de los costes generales asociados con el plan anual. Es probable que se produzcan cambios tras realizar adaptaciones y modificaciones necesarias.
Aprobación	→ El secretario general aprobará el plan financiero (normalmente tras recibir la luz verde del presidente, el comité ejecutivo o la comisión relevante).

Para facilitar el trabajo del departamento financiero y también para tener una idea precisa del componente financiero de las actividades de desarrollo, el director de desarrollo técnico debería mantener un registro del coste promedio de las actividades estándar (por ejemplo, curso para entrenadores, evento de fútbol base, campo de entrenamiento).

En el caso de los presupuestos que empiezan en enero, es aconsejable finalizar el plan de acción y cualquier contribución adicional no más tarde del mes de octubre (en función del procedimiento de planificación de la federación). Esto dará suficiente tiempo para realizar los debates necesarios para la integración con el presupuesto global de la federación.

Un presupuesto anual suele estar dividido en tipos de costes y centros de costes que hacen referencia a las áreas donde se gasta el dinero y al departamento/unidad que está a cargo. Los directores de desarrollo técnico deberían conocer el reglamento financiero asociado a los centros de costes y respetar los procedimientos financieros de la federación.

Para obtener más información sobre planificación financiera, consulte el Manual del secretario general, sección 4.2, Planificación financiera y presupuestos.

Sugerencia

Siempre faltará dinero y es raro que haya suficientes recursos para cubrir todas las necesidades. Aunque la producción de ingresos no es parte de las responsabilidades centrales del director de desarrollo técnico, sí debería mostrar un interés personal en encontrar más recursos para financiar las actividades de desarrollo. Por consiguiente, se aconseja establecer una estrecha colaboración con el responsable de marketing y buscar ideas y sugerencias para generar más recursos a través de los medios disponibles. En algunos casos, las competiciones juveniles o femeninas pueden adaptarse para ser más interesantes desde la perspectiva de los patrocinadores o la TV.

Ejemplo práctico

Creación de una competición nacional sub-17 (sigue del apdo. 5)

Objetivo: crear una competición sub-17 con representación regional a lo largo de tres años

Dada la complejidad de estructurar la competición sub-17 y ampliarla a 10 regiones, la federación decide desarrollar el plan a lo largo de tres años a fin de tener suficiente tiempo para formar a los entrenadores, crear vínculos entre las ligas regionales y las autoridades locales y detectar puntos de enlace que se encargarán de la federación en el ámbito regional.

Actividades	Plazo máximo	Persona responsable	Indicador de resultados
Año 1			
Redacción y aprobación del reglamento de competición.	Mayo (año 1)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Reglamento de competición vigente, aprobado por la comisión pertinente y entendido por todos.
Apoyo a los clubes en la detección y entrenamiento de talentos.	Mayo (año 1)	Director de desarrollo técnico	Los clubes saben cómo entender a los jugadores jóvenes y sus necesidades. Se definen y cumplen estándares de exploración de talentos y entrenamiento.
Introducción del sistema de registro de jugadores.	Junio (año 1)	Anne White, responsable del estado de los jugadores en el departamento de competiciones.	Antes del inicio de la competición, se ha registrado a todos los jugadores participantes. Verificaciones de edad sistemáticas y minuciosas.
Selección y formación de árbitros.	Julio (año 1)	Paul Green, responsable de arbitraje en el departamento de competiciones.	Se selecciona un grupo de 15 chicos comprometidos, que reciben una formación específica. Se emite un certificado para los que cumplen los criterios físicos y técnicos.
Inicio de la competición en la capital con 10 equipos que pertenecen a los mejores clubes de la primera división.	Septiembre (año 1)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones. Se declara un campeón al final de la temporada.
Año 2			
Registro de jugadores en 4 de 10 regiones.	Mayo (año 2)	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Unos 800 jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto (año 2)	Departamento Técnico y unidad de árbitros.	50 entrenadores reciben formación que corresponde a la licencia C. Se forman 10 árbitros nuevos.
Empezando por el fútbol en la escuela se crean competiciones regionales en 4 de las 10 regiones.	Septiembre (año 2)	John Smith en colaboración con las federaciones regionales. Financiación adicional asegurada de la FIFA y el apoyo de autoridades locales.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones. Se declara un campeón al final de la temporada en cada región.
Año 3			
Registro de jugadores en todas las regiones.	Mayo (año 3)	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Unos 1000 jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto (año 3)	Departamento técnico y unidad de árbitros.	60 entrenadores reciben formación que corresponde a la licencia C. Se forman doce árbitros nuevos.
Organización de competiciones en las 10 regiones más la capital.	Septiembre (año 3)	John Smith en colaboración con las ligas regionales. Financiación adicional asegurada por el Ministerio de Deportes.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones.
Año 4			
Fase de eliminatorias organizada en la capital con los ganadores de cada competición regional.	Abril (año 4)	Departamento Técnico, con la financiación adicional de un patrocinador.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; se declara un campeón.

Recursos para el apdo. 6

Retos más frecuentes

- Involucrar a las comisiones pertinentes y controlar el exceso de entusiasmo y optimismo por parte de los directivos electos (expectativas).
- Elevado número de necesidades que dificultan la priorización.
- Falta de herramientas de planificación en la federación (falta de estrategia o presupuesto anual activo) y gestión irregular de flujo de caja.
- Falta de información sobre recursos financieros disponibles.
- Decisiones del comité ejecutivo o el gobierno que se toman a última hora.
- Inestabilidad política en la federación o el país.

Habilidades y experiencia necesarias

- Capacidad de explicar con detalle los retos a públicos no expertos y convencerlos con argumentos del planteamiento que se adoptará.
- Capacidad de abstraerse de la presión externa y las «decisiones emocionales» y basar el proceso de toma de decisiones en hechos y cifras que proceden del análisis de la situación.
- Capacidad de anticiparse a las necesidades y problemas y debatirlos con los colegas e instituciones pertinentes.
- Capacidad de «visualizar» objetivos e «intuir» si la línea de acción es la correcta.
- Entender los procesos políticos y aportar contribuciones relevantes en el momento oportuno para que avance la estrategia y el plan de acción anual.

Apoyo de la FIFA

- La FIFA proporciona un amplio apoyo en la definición de la estrategia a través del Programa Forward.
- La División de Desarrollo Técnico de la FIFA ofrece un apoyo continuo para definir el plan de acción anual y su implementación general a través de asesores y los directivos de desarrollo técnico.

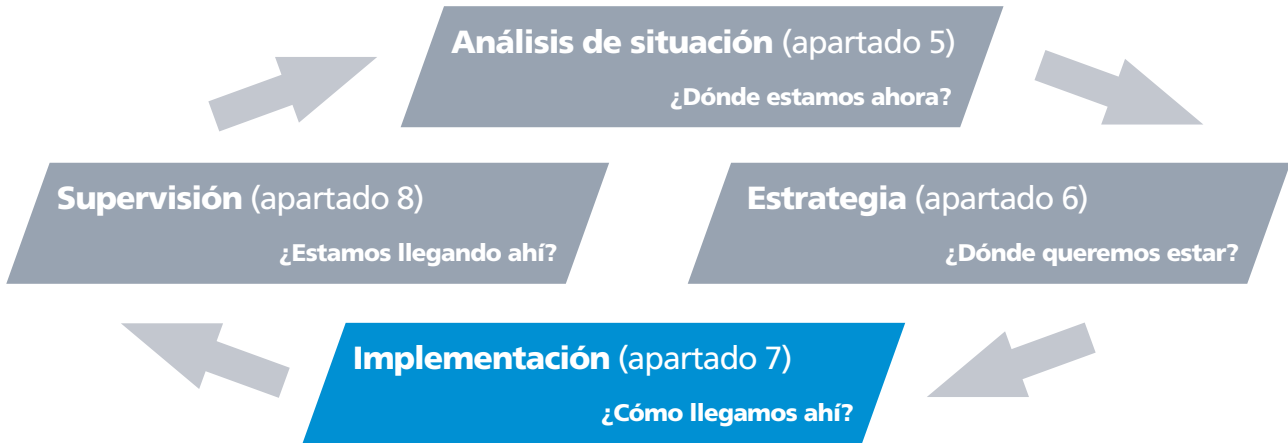


7

Implementación (dominios de actividad)

7.1	Educación	73
7.2	Licencias de entrenador	76
7.3	Fútbol juvenil	77
7.4	Todas las selecciones juveniles (masculinas y femeninas)	81
7.5	Otras disciplinas del fútbol y entrenamientos individualizados y específicos	83

7. IMPLEMENTACIÓN (DOMINIOS DE ACTIVIDAD)



El apdo. 7 analiza la fase de implementación del ciclo estratégico técnico, que, sin duda alguna, es el más complejo y duradero. La implementación también es la parte más difícil porque debe tener en cuenta una gran cantidad de

variables y retos, algunos de los cuales no siempre se pueden prever con precisión. Los dominios de actividades del Departamento Técnico que pueden incluirse en la fase de implementación son muchos e incluyen:



A lo largo de los años, la FIFA ha producido una serie de manuales técnicos relacionados con los temas anteriores. El apdo. 7 hará referencia a estos manuales cuando sea pertinente y se centrará con mayor de detalle en los temas que no están cubiertos por el resto de documentos. Tal como sugiere la imagen anterior, cada campo de actividad es significativo por sí mismo, solo si está conectado estructuralmente con el resto. Como ejemplo, solo la formación de entrenadores no hará que se desarrolle el fútbol en el país si no está asociado con la estructura de competición adecuada; el fútbol base necesita competiciones juveniles para

producir resultados a largo plazo; la selección nacional solo prosperará si se trabaja de forma seria en las selecciones juveniles, etc.

Una de las principales responsabilidades del director de desarrollo técnico es dar forma a estas actividades para lograr un alto nivel de coherencia. En este sentido, solemos hablar de filosofía del fútbol nacional, que es la definición de una identidad de fútbol distintiva que constituye el terreno común para los entrenadores, instructores, jugadores, árbitros, oficiales de partido, directivos del fútbol y aficionados en general.

Importante

La importancia de un planteamiento realista para la implementación (R.E.A.L.I.S.M.)

Al implementar una estrategia, el director de desarrollo técnico debe mirar al cielo pero mantener los pies firmes en la tierra. Desarrollar nuevos programas, especialmente en federaciones pequeñas que carecen de recursos humanos y económicos es una tarea difícil.

Alcanzar resultados es siempre mucho más difícil que lo planeado inicialmente y el director de desarrollo técnico siempre debe conocer los obstáculos prácticos que deberá afrontar durante la implementación e intentar anticiparse a ellos.

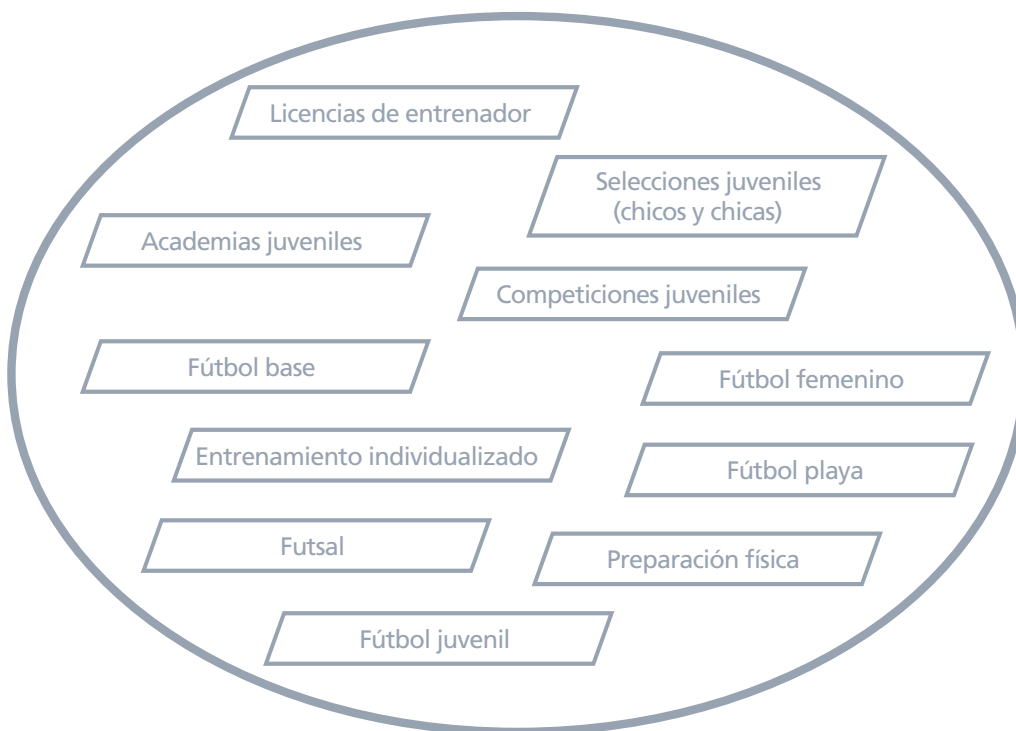
El «REALISM» es un principio muy importante del proceso de implementación. Podríamos definirlo del siguiente modo:

- **R: Basado en la experiencia:** el director de desarrollo técnico debe iniciar el proceso de implementación a partir de lo que conoce y ha experimentado. Las referencias (presupuesto, tipo de competiciones, número de actividades, etc.) deben basarse en la información de los años anteriores.
- **E: Resultados finales:** la propia finalidad de implementar una estrategia es alcanzar resultados concretos y cuantificables. Una implementación que no logra los resultados esperados es de poca ayuda.
- **A: Enmendable:** la implementación debe adaptarse a cambios de situación o cuando se presentan retos inesperados. En casos extremos debe actualizarse el documento de estrategia original.
- **L: Largo plazo:** la implementación debe integrarse en un marco a largo plazo.
- **I: Integrar todas las variables:** hay que tener en cuenta todos los factores clave que puedan llevar al éxito o al fracaso. Es importante ser objetivo en la evaluación inicial y prestar especial atención para no sobrevalorar oportunidades o subestimar riesgos.
- **S: Actividades a corto plazo:** la planificación a largo plazo está formada por una combinación de actividades. Una integración coherente a corto y largo plazo es la clave de un planteamiento realista y una implementación con éxito.
- **M: Monitorizar:** ¿hemos tomado el camino correcto? ¿Qué indica que hacemos lo correcto? ¿Hemos realizado una evaluación inicial adecuada? ¿Qué ha cambiado? ¿Qué debería mejorar?

7.1 Educación

La educación, especialmente los cursos para instructores, entrenadores y árbitros, desempeña un papel fundamental en cualquier modelo sólido de desarrollo técnico. La educación afecta a todas las esferas del desarrollo (fútbol de élite, juvenil, femenino, base, fútbol playa y futsal) y debería considerarse una de las principales prioridades de la estrategia a largo plazo, así como del plan anual.

Una de las principales prioridades de cualquier director de desarrollo técnico es definir un marco educativo coherente y bien estructurado que responda a las necesidades detectadas y ofrezca respuestas y análisis para todos los niveles futbolísticos y disciplinas de fútbol que se practican en el país. El marco educativo es posiblemente la herramienta más eficiente para aplicar una filosofía de fútbol nacional a lo largo del tiempo.



Marco
educativo
coherente



**Filosofía de
fútbol nacional**

Los dos parámetros que se han tenido en cuenta al definir el marco educativo son la variedad de los temas propuestos

en comparación con la realidad sobre el terreno.

CORRECTO		FALSO	
CURSOS	COMPETICIONES EXISTENTES	CURSOS	COMPETICIONES EXISTENTES
ENTRENADORES DE ÉLITE	PRIMERA DIVISIÓN	ENTRENADORES DE ÉLITE	PRIMERA DIVISIÓN
ENTRENADORES JUVENILES	LIGA SUB-15 Y SUB U-17	ENTRENADORES JUVENILES	SIN COMPETITIÓN
ENTRENADORES DE FÚTBOL FEMENINO	LIGA DE FÚTBOL FEMENINO SÉNIOR	ENTRENADORES DE FÚTBOL FEMENINO	SIN COMPETITIÓN
ENTRENADORES DE FUTSAL	LIGA NACIONAL DE AFICIONADO	ENTRENADORES DE FUTSAL	SIN COMPETITIÓN

Como sugiere la imagen anterior, los cursos deben vincularse a necesidades existentes que suelen derivar de la situación real sobre el terreno. Es decir, los cursos para preparadores físicos o entrenadores de porteros de clubes de élite solo tendrán sentido si los clubes realmente contratan a preparadores físicos y entrenadores de porteros. De forma similar, un curso de fútbol playa solo está justificado si se practica este deporte en el país de forma más o menos organizada.

No obstante, los programas educativos también pueden ser un medio para desarrollar el fútbol y pueden anticiparse a las actividades. Por ejemplo, si la federación de fútbol tiene pensado crear una nueva competición femenina, la formación de los entrenadores, árbitros, oficiales de partido y otras posiciones relevantes se realizará por adelantado para que la gente implicada tenga las competencias necesarias en ese campo en cuestión.

Plan docente para la creación de una liga femenina sénior



Formación de instructores

El marco educativo necesita personas experimentadas y competentes para funcionar adecuadamente. Los pilares de todo el sistema son los instructores. Habitualmente hay dos niveles de instructores: los que imparten el curso a los entrenadores y los que entrenan a los propios instructores. Esta segunda categoría es especialmente importante porque constituye el equipo central del componente educativo del Departamento Técnico. Solo deben elegirse los mejores instructores para ser «profesores de profesores». Su perfil no solo debería incluir un conocimiento técnico profundo y pasión por el deporte, sino sobre todo una clara predisposición pedagógica y una amplia experiencia en distintos cargos técnicos.

Es a través de este equipo central de «profesores de profesores» que el director de desarrollo técnico puede definir e introducir la filosofía de fútbol nacional a todos los niveles. En función del nivel de organización de la federación y de los recursos disponibles, podría tratarse de personal a tiempo completo del Departamento Técnico o contratos *ad hoc* para una serie de cursos. En cualquier caso, siempre se aconseja tener al menos una persona con amplios conocimientos dentro del Departamento Técnico (por ejemplo, el director de educación) a cargo de todo el marco educativo.

Coordinación con otros departamentos

Si bien el principal objetivo del director de desarrollo técnico serán los cursos para entrenadores, el marco educativo engloba todas las sesiones de entrenamiento que estén relacionadas directa o indirectamente con los aspectos técnicos. Esto incluye, por ejemplo, a los árbitros y al personal médico. En función de cómo se estructura la federación, los árbitros y el personal médico podrían estar gestionados por distintos departamentos (competiciones, arbitraje, personal médico o una combinación de los mismos). Pese a ello, el director de desarrollo técnico debe armonizar el modelo educativo así como el calendario para los distintos cursos y garantizar un planteamiento coherente para las actividades educativas de toda la federación.

Aspectos organizativos

El problema está en los detalles y la organización de cursos no es ninguna excepción. Para conseguir los mejores resultados hace falta una buena preparación por adelantado e información exhaustiva. Al margen de los aspectos más prácticos (alojamiento, lugar del curso, dietas, material, campos de entrenamiento, etc.), hay que prestar especial atención a la selección de participantes. Quién participa en el curso importa tanto como quién imparte el curso. Como hemos visto anteriormente, el entrenamiento está relacionado con una necesidad detectada y la selección de los participantes debe seguir el mismo razonamiento. Por ejemplo, si se dirigen los cursos a entrenadores juveniles, solo deberían participar personas que trabajan (o trabajarán) con jugadores del equipo juvenil. Además, si alguien ha asistido a una actividad parecida anteriormente, no debería participar en la misma sesión, puesto que sería una pérdida de tiempo y de recursos.

No hay que confundir esto con otro concepto importante de la educación: el seguimiento. Un curso único suele tener un impacto muy limitado en los participantes. La teoría se olvida muy rápidamente si no se asocia a una aplicación constante de los conceptos aprendidos durante la rutina diaria: hay que asegurarse de que los entrenadores incorporan el nuevo conocimiento a su entrenamiento. Otro modo de garantizar que los participantes asimilan completamente el contenido es organizar cursos de actualización donde se repiten los principales conceptos, se ponen en contexto y se amplían.

Para garantizar un seguimiento adecuado, se aconseja designar una persona responsable dentro del Departamento Técnico o formalizar dicha función en la descripción del puesto de un cargo ya existente.

7.2 Licencias de entrenador

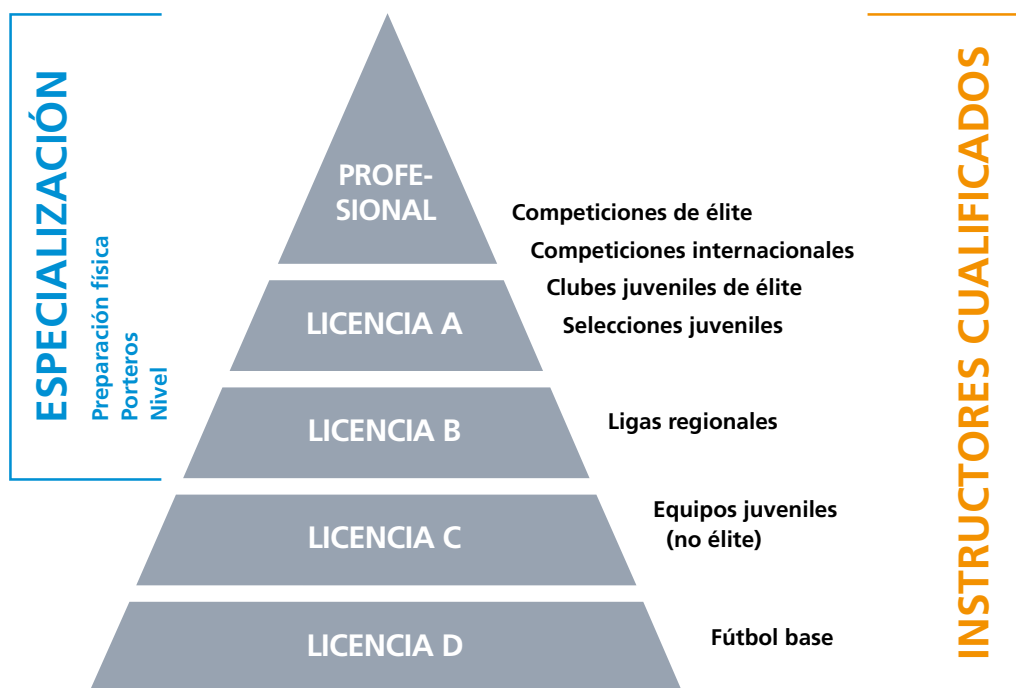
Cada federación es responsable de desarrollar una estructura de licencias de entrenador que sea coherente con sus necesidades y esté armonizada con el sistema de licencias de la confederación. Las licencias de entrenador son un medio muy útil para garantizar que los entrenadores a distintos niveles de fútbol tienen unas cualificaciones mínimas necesarias para ocupar el cargo. También son una potente herramienta para mejorar la profesionalidad de los entrenadores en un determinado país.

Hay que tener en cuenta que la FIFA no es responsable de las licencias de los entrenadores y que los cursos para entrenadores organizados por la División

de Desarrollo Técnico deben considerarse como una formación complementaria en el marco de los cursos preparatorios o de actualización.

Cada confederación define una estructura de licencias que es coherente con la situación dominante a nivel continental. Habitualmente, la licencia más alta corresponde a las categorías sénior de élite, mientras que las licencias más bajas corresponden a categorías de distintas edades a nivel juvenil o de aficionado. Las confederaciones han adoptado distintos sistemas pero todos siguen una lógica progresiva y piramidal. A continuación se muestra un gráfico general de los principales conceptos.

Ejemplo de un sistema nacional de licencias de entrenadores



Si no estuviera integrada ya en el concepto general de formación de entrenadores, otras disciplinas futbolísticas, como el fútbol femenino, el futsal o el fútbol playa pueden adoptar la misma estructura.

Huelga decir que el contenido de cada licencia no solo debe estar completamente adaptado al nivel de fútbol que le corresponde, sino también a la calidad del fútbol en dicho país.

Las licencias por sí mismas no representan una garantía de éxito. Son uno de los

elementos que contribuye al desarrollo de las rutinas de formación en los clubes, pero deben ir acompañadas de otros parámetros, como la experiencia de los entrenadores y su metodología general de trabajo. Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, un buen sistema

de licencias reducirá errores e impedirá que haya entrenadores poco cualificados trabajando al más alto nivel.

La progresión de un nivel de licencias al siguiente debería estar abierta a entrenadores motivados que tengan un claro potencial de crecimiento.

El Departamento Técnico debería establecer un sistema de supervisión a través del cual se detecten y apoyen los mejores entrenadores para mejorar la profesionalidad. También es importante

que sigan aplicando en el campo lo que han aprendido durante los cursos y el procedimiento de obtención de la licencia. Sin trabajo práctico, ningún entrenador puede mejorar. Por eso es importante que los entrenadores que temporalmente no tienen equipo aún puedan participar en las actividades de la federación, como, por ejemplo, los cursos de actualización. Asistir a los cursos de actualización debería ser obligatorio para conservar la licencia.

7.3 Fútbol juvenil

Como se ha mencionado varias veces en este documento, el fútbol juvenil (tanto femenino como masculino) es el auténtico pilar de desarrollo de este deporte. No pueden realizarse mejoras a largo plazo sin competiciones juveniles consolidadas, estructuras juveniles sólidas (clubes, academias y escuelas) ni una inversión constante desde la federación en el ámbito formativo de entrenadores y selecciones juveniles.

Dada la importancia del tema, la FIFA ha elaborado un manual separado para entrenadores que es de obligada lectura para todos los entrenadores juveniles y directores de desarrollo técnico.

Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, el fútbol juvenil va mucho más allá de las técnicas de entrenamiento y afecta el planteamiento general del fútbol (filosofía futbolística), así como una serie de aspectos organizativos y normativos, como por ejemplo:

- Responsabilidad directa en la organización de competiciones juveniles.
- Supervisión, coordinación y posiblemente licencias de academias y escuelas de fútbol.
- Licencias de jugadores

Gestión directa de competiciones

Mientras que las competiciones sénior están gestionadas por la liga o el departamento de competiciones, el Departamento Técnico suele estar a cargo de la organización de las competiciones que están directamente vinculadas con el desarrollo («competiciones de desarrollo»), a saber:

- Competiciones juveniles de élite (a partir de los trece años)
- Fútbol femenino (juvenil y sénior)
- Fútbol playa
- Futsal
- Fútbol en la escuela (descripción general)

La responsabilidad relativa a la organización directa de competiciones puede variar en gran medida de una federación a otra. Por ejemplo, en algunos países de Europa y América del Norte, las competiciones femeninas sénior están organizadas a través de una liga, y en algunos países tanto el futsal como el fútbol playa están organizados a través de un organismo externo reconocido oficialmente por la federación o vinculado a esta.

Esto se debe a que, en cuanto una disciplina consigue ser autosuficiente, necesita menos apoyo de la federación y es capaz de desarrollarse por sí misma de una forma más autónoma. Sin embargo, en el caso de la mayoría de federaciones de fútbol en todo el mundo, las disciplinas antes mencionadas están gestionadas directamente por el Departamento Técnico, no solo en cuanto a formación de los entrenadores (y árbitros), sino también en cuanto a cuestiones prácticas relativas a la organización de partidos, que a veces abarcan el transporte, los comisarios de partido, la supervisión de la infraestructura e incluso del material.

En función de cuántas competiciones de desarrollo existan, esto puede suponer una gran cantidad de trabajo; de ahí la necesidad de contar con una excelente organización del Departamento Técnico y personal competente, así como recursos suficientes.

Sin entrar en detalle de los aspectos prácticos de la organización de dichas competiciones, podemos ofrecer algunas sugerencias que pueden facilitar el trabajo del Departamento Técnico:

- **Elegir el formato adecuado:** las competiciones de desarrollo requieren una cierta cantidad de partidos anuales a lo largo de un determinado período (al menos 7 meses) para que los jugadores puedan evolucionar a lo largo del tiempo y asistir a suficientes sesiones de entrenamiento. También debe lograr cierto nivel de calidad; de otro modo los partidos no favorecerán el aprendizaje. El número de partidos y la calidad de la competición pueden lograrse a través de la definición de un formato óptimo. Un ejemplo típico es tener un número limitado de equipos (por ejemplo, equipos juveniles de los 6-8 mejores clubes de la primera división) y jugar partidos de ida y vuelta (en campo propio y contrario) para garantizar una cantidad suficiente de partidos durante el año. Para obtener más información sobre cómo estructurar las competiciones juveniles, consulte el capítulo 11 del Manual de fútbol juvenil.
- **Definir el calendario adecuado:** un calendario bien definido y bien gestionado es una de las claves para gestionar correctamente las competiciones. Por ejemplo, si los

mismos clubes tienen varios equipos juveniles (por ejemplo, sub-15 y sub-17) que organizan partidos el mismo día y en el mismo sitio, se ahorrará tiempo y dinero debido al transporte y a la menor cantidad de personal (entrenadores, árbitros, fisioterapeutas, médicos, oficiales, etc.).

- **Contar con la infraestructura adecuada:** para realizar competiciones de desarrollo adecuadas es necesario contar con una infraestructura con un buen nivel. En aquellos países donde hay una falta de campos en buen estado, esto puede suponer un grave problema. La ventaja de las competiciones de desarrollo es que no suelen requerir grandes estadios y, por lo tanto, pueden usar otras instalaciones, como los campos de los centros técnicos o estructuras comunitarias en buen estado. Hallar estas instalaciones y «reservarlas» tanto para los partidos como para los entrenamientos es una prioridad para el director de desarrollo técnico.
- **La importancia de los árbitros:** sin buenos árbitros, es difícil tener buenas competiciones a cualquier nivel. Las competiciones de desarrollo son perfectas para seleccionar y entrenar árbitros jóvenes (chicos y chicas que muestran compromiso y habilidad) que pueden evolucionar con el tiempo y arbitrar partidos en divisiones más altas.

Fútbol en la escuela

En algunos países, el fútbol en la escuela representa la columna vertebral de las competiciones juveniles, no solo para el fútbol base sino para el fútbol juvenil de élite. Es el caso, por ejemplo, de Estados Unidos, donde los equipos de los institutos son los principales actores en todo el país y aportan los mejores talentos a las competiciones universitarias primero y a las ligas profesionales después.

Hay muchas formas de que la federación interactúe con el sistema escolar para mejorar el nivel del fútbol juvenil o maximizar los resultados de las competiciones existentes. Algunos ejemplos:

- Suministrar equipo.
- Formación de instructores/entrenadores.
- Formato de las competiciones.
- Cooperar con las autoridades para mejorar la infraestructura.

- Formar y gestionar los árbitros.
- Mejorar el nivel de los entrenadores mediante cursos y licencias.

El mejor marco para cooperar con el sistema escolar es un acuerdo con el ministerio pertinente en forma de memorando de acuerdo.

Academias

Las academias o escuelas de fútbol pueden depender de tres actores distintos: la propia federación, los clubes que juegan en las distintas divisiones o propietarios privados sin ninguna vinculación con los clubes. Cada uno de ellos supone un reto para el director de desarrollo técnico.

- Las academias gestionadas directamente por la federación suelen ser centros de excelencia donde los mejores jugadores del país/región (por grupo de edad) se unen para recibir un entrenamiento especial. El objetivo principal de estas academias de talentos suele ser producir los mejores jugadores para las selecciones juveniles. El trabajo de entrenamiento y educación los realizan y supervisan los entrenadores de los equipos juveniles. La academia podría crearse con una meta específica en mente (por ejemplo, la participación en un Mundial juvenil organizado por el propio país) o tener un planteamiento más abierto (producir los mejores jugadores de cara al futuro próximo). La gran ventaja de los centros de excelencia es la posibilidad de trabajar con un alto nivel de continuidad, tener un impacto más profundo en la psicología de los jugadores (pasan allí todo el tiempo) y permitir que los jugadores jóvenes crezcan como equipo. Entre las desventajas, cabe destacar los elevadísimos costes (especialmente para academias con alojamiento y manutención), la alta responsabilidad del departamento administrativo (por ejemplo, la escolarización, cuestiones disciplinarias) y la necesidad de contar con las instalaciones adecuadas destinadas únicamente a esta finalidad.
- Las academias gestionadas por los clubes no dependen del Departamento Técnico, pero siguen siendo un activo importante para el desarrollo del fútbol juvenil. Por ello, el director de desarrollo técnico debe mantener unas relaciones muy cercanas con los entrenadores y supervisar su trabajo

tanto desde una perspectiva educativa (licencias de entrenadores) como desde una perspectiva totalmente práctica (evaluación de las sesiones de formación y exploración de talentos). En países donde existen licencias de clubes, las escuelas de fútbol que dependen de los clubes deberían formar parte de la evaluación global y el director de desarrollo técnico debería definir estándares específicos para asegurar un nivel mínimo de calidad. Huelga decir que debería existir un vínculo directo entre las academias de fútbol gestionadas por los clubes y las competiciones juveniles de la federación.

- Las academias de fútbol que pertenecen a entidades privadas y que no podrían participar en competiciones juveniles organizadas por la federación podrían suponer un problema, porque será más difícil incluir su trabajo en la estrategia de desarrollo y asegurar que se mantiene un cierto nivel de calidad. También pueden presentar un reto en términos éticos, si la motivación tras su actividad es obtener beneficios en lugar de desarrollar el deporte. Para evitar riesgos vinculados a la falta de profesionalidad y centrarse excesivamente en los intereses económicos, la federación de fútbol debería fijar unos estándares mínimos de ámbito nacional y posiblemente crear un mecanismo de licencias para las academias de fútbol que no estén vinculadas a un club.

Algunos criterios que deberían imponerse en todas las academias son los siguientes:

- Director de desarrollo técnico cualificado (con una licencia de entrenador).
- Director administrativo cualificado.
- Acceso a buenos campos de entrenamiento.
- Jugadores registrados a nivel de federación (v. a continuación).
- Supervisión médica y seguro médico.
- Asegurar una educación adecuada para los niños (solo en internados).
- Participar en competiciones adecuadas organizadas por la federación o las federaciones/ligas regionales.
- A menos un entrenador cualificado por cada 20 jugadores.
- Sistema de ojeadores implantado.
- Respeto por la ética en el deporte.
- Cumplimiento de las reglas del fútbol.

Para obtener más información sobre las academias, consulte el capítulo 12 del Manual de fútbol juvenil. Por motivos de claridad y control de las academias, podría ser útil definir una jerarquía de categorías para las academias de fútbol y

crear incentivos para una mejora continua a largo plazo. Esto puede derivar en un sistema de acreditación o de licencias que permita un control más riguroso de estos organismos.

Categorías de academia

Categoría	Tipo	Servicios	Ámbito
1ª categoría	Academia con alojamiento y manutención	<ul style="list-style-type: none"> → Educación de los jugadores (acuerdo con escuelas reconocidas por el Ministerio de Educación). → Proporciona alojamiento en las propias instalaciones. → Proporciona manutención y cubre todas las necesidades nutricionales. → Proporciona material. → Proporciona condiciones y contenido de entrenamiento de alto nivel. → Seguimiento médico y fisioterapéutico constante. 	Inversión en los mejores talentos nacionales de todo el país. Este modelo puede usarse para preparar a las selecciones juveniles, especialmente la sub-15 y la sub-17.
2ª categoría	Academia abierta	<ul style="list-style-type: none"> → Proporciona condiciones de entrenamiento de alto nivel; los jugadores se hospedan en su casa o con familias de acogida. → Proporciona condiciones y contenido de entrenamiento de alto nivel. → Proporciona material. → Proporciona complementos nutricionales. → Garantiza un seguimiento médico. 	Inversión en talentos en el ámbito regional o nacional. Este modelo puede permitir un entrenamiento de alto nivel a la vez que reduce los costes sustancialmente.
3ª categoría	Academia de club juvenil	<ul style="list-style-type: none"> → Proporciona un entrenamiento regular. → Proporciona revisiones médicas básicas y seguimiento de emergencia. 	Crea la oportunidad de jugar a nivel nacional (liga juvenil y posiblemente fútbol de élite).

Registro de jugadores

Otro aspecto importante es el registro de jugadores, algo obligatorio en cualquier país que pretenda desarrollar su fútbol. Una base de datos centralizada de jugadores con toda la información clave sobre su carrera, empezando por las bases, proporcionará una información relevante muy útil sobre la experiencia de cada jugador. También permitirá que el director de desarrollo técnico tenga una imagen actualizada del estado del fútbol nacional (el número de licencias siempre es un buen indicador de si el fútbol base se amplía o no).

El Departamento Técnico no tiene por qué gestionar directamente el registro de jugadores. En función de la federación, puede ser el departamento de competiciones u otros servicios dentro de la administración quienes lo gestionen. Al margen de quién imprima y entregue las licencias, el Departamento Técnico está implicado directamente en la definición del

tipo de información que debería incluirse en la base de datos y usarla de forma sistemática como herramienta de análisis y control.

La FIFA ha desarrollado una plataforma mundial estandarizada para el registro de jugadores, llamada FIFA Connect.

7.4 Todas las selecciones juveniles (masculinas y femeninas)

El número y tipo de selecciones juveniles gestionadas por la federación de fútbol se define por una serie de elementos, como:

- Competiciones agrupadas por edad definidas por la confederación para torneos regionales.
- Competiciones agrupadas por edad definidas por la FIFA para los mundiales juveniles.
- Existencia de ligas juveniles de ámbito nacional.
- Ruta de desarrollo definida por el director de desarrollo técnico.
- Recursos disponibles.

En vista de lo anterior, no hay una organización estándar para las selecciones. Hay países que empiezan en la sub-15 y progresan fluidamente hasta la sub-23, alcanzado las ocho o nueve selecciones juveniles. Otros países simplemente no se pueden permitir mantener tantas selecciones y se centran principalmente en la sub-17 y la sub-20 que corresponden a las categorías de edad del Mundial.

A pesar de las diferencias entre las distintas federaciones, el principal punto de partida para cualquier director de desarrollo técnico es que la élite formada por los jóvenes del país representa el futuro del fútbol nacional y la calidad de los jugadores de la selección absoluta depende del trabajo realizado en los equipos juveniles a lo largo de los años.

Ejemplo

Iker Casillas, uno de los mejores porteros de la historia del fútbol, empezó su carrera en la selección nacional sub-17. A los 16 años era el jugador más joven de la selección española, que acabó tercera en la Copa Mundial de la FIFA Sub-17 de 1997 en Egipto. Dos años después, ganó

la Copa Mundial de la FIFA Sub-20 en Nigeria.

Al año siguiente, debutó internacionalmente con la selección absoluta y desde entonces ha ganado todos los grandes títulos nacionales e internacionales.

Coordinación y supervisión de todas las selecciones juveniles

La primera responsabilidad del director de desarrollo técnico en su campo es la definición de la estructura de la selección, tanto masculina como femenina. Normalmente esto es una decisión política que deben aprobar formalmente el secretario general, el presidente y posiblemente el comité ejecutivo o la comisión pertinente.

Una vez definidos los grupos de edad, debe existir una coordinación perfecta entre las selecciones y un modelo de entrenamiento y preparación totalmente homogéneo, de acuerdo a la filosofía de fútbol nacional.

Coordinación significa, por ejemplo:

- Instrucciones claras y entendidas para todos los entrenadores de las selecciones (cualificados y con licencia).
- Definición de una filosofía de juego coherente para todas las selecciones.
- Muy buena comunicación entre los entrenadores de los distintos grupos de edad (un jugador sub-17 pronto estará en la sub-20).
- Excelente planificación del trabajo realizado por cada equipo (campos de entrenamiento, amistosos, partidos oficiales).
- Constante intercambio con los clubes a los que pertenecen los jugadores.

- Posible creación/supervisión de una academia nacional de talentos.
- Seguimiento detallado de las recuperaciones de lesiones.
- Mantenimiento de una base de datos actualizada sobre criterios de convocatoria (tarjetas amarillas y rojas, naturalizaciones, requisitos de edad, otros criterios).
- Descripción de requisitos logísticos y administrativos en la colaboración con los departamentos pertinentes (por ejemplo, finanzas y administración).

Visto lo anterior, queda claro que toda esta cantidad de trabajo hace que sea imposible que el director de desarrollo técnico se ocupe de ello solo. Por tanto, es necesario definir una organización del Departamento Técnico que posibilite delegar las tareas antes mencionadas. Al igual que con los equipos seniors, hay picos de trabajo durante la temporada (por ejemplo, partidos oficiales) que exigen más recursos humanos. Sin embargo, se puede asignar personal a otras tareas cuando los picos disminuyen.

Vía de desarrollo y plan de entrenamiento

Dos elementos que representan una prioridad para cualquier director de desarrollo técnico son la definición de una vía de desarrollo coherente para jugadores juveniles y planes de entrenamiento sólidos.

La vía de desarrollo está vinculada tanto a la forma en que se estructuran las competiciones nacionales juveniles como a la forma en que se definen las selecciones juveniles. Una vía de desarrollo sólida permite que los jugadores evolucionen de forma gradual y controlada. Incluso los mejores talentos del mundo necesitan aprender en un entorno que esté adaptado a su edad. Exponer a los jugadores a unas condiciones a las que no están preparados (grupos de mayor edad, presión de un club profesional, intereses económicos) puede causar graves daños y retrasar o incluso obstaculizar el crecimiento del jugador. Debe remarcar que cada jugador es distinto y requiere una cantidad de tiempo distinta para llegar a la madurez técnica, física, psicológica y táctica. Un planteamiento gradual permite que los talentos prosperen en el momento oportuno. Los jugadores que crecen más rápido que el resto deberían poder jugar

en una categoría superior (por ejemplo, un jugador de 17 años que se incorpora a la selección sub-20).

Para un ejemplo de plan de entrenamiento, consulte el capítulo 10 del Manual de fútbol juvenil.

Detección de talentos

La detección de los mejores jóvenes talentos es la principal responsabilidad de los entrenadores de las selecciones juveniles y, por lo tanto, una prioridad para el Departamento Técnico en general. Cuando más amplia sea la base de jugadores juveniles, más fácil será encontrar buenos jugadores. Por lo tanto, una estructura de competición juvenil que incluya un gran número de jugadores y que mantenga un nivel alto es un buen punto de partida para crear selecciones juveniles potentes.

El proceso de exploración de talentos exige una red eficiente de entrenadores juveniles por todo el país que antes deben recibir formación como ojeadores. Mantener contactos positivos y periódicos con los entrenadores de los clubes de élite juveniles y las academias juveniles (v. la sección 4.1 Contactos con entrenadores, clubes y equipos) facilitará en gran medida el proceso de exploración de talentos porque la información llegará al Departamento Técnico y a los entrenadores de las selecciones juveniles de una forma eficiente.

Cada jugador que ha sido seleccionado para las selecciones juveniles debe considerarse de alto interés para la federación, ya que contribuye a los resultados de la selección absoluta una vez haya logrado la madurez.

Los jugadores con doble nacionalidad tienen derecho a jugar para un país a nivel juvenil y para otro a nivel senior a través de un comunicado oficial a la FIFA. Algunas federaciones podrían invertir una cantidad de dinero considerable en el entrenamiento de un jugador y que este decida jugar para otra selección. Si el jugador se considera de máximo valor, es aconsejable evitar el riesgo de una elección de esta índole (hablarlo con los padres, explicar las posibilidades de desarrollo, encontrar incentivos de distintas naturalezas).

Importante

En el caso de selecciones juveniles, la detección de talentos debe tener en cuenta la edad de los jugadores en el momento del juego o la competición. Por ejemplo, si el objetivo es el Mundial sub-20 de 2021, hay que ojear jugadores nacidos después de 2001. Por lo tanto, se aconseja tener una planificación a largo plazo (al menos de 2-3 años, posiblemente más).

Las selecciones juveniles deben acumular experiencia; la preparación de los jugadores debe realizarse por adelantado para que tengan suficiente experiencia a nivel internacional y contra oponentes fuertes. Esto solo se puede conseguir a lo largo del tiempo.

Para obtener más información sobre la detección de talentos consulte el capítulo 12 del Manual de fútbol juvenil.

7.5 Otras disciplinas del fútbol y entrenamientos individualizados y específicos

Este capítulo se centra en temas que ya son objeto de otros manuales y DVD de la FIFA. Para ser sintéticos y evitar redundancias, las personas interesadas en los temas descritos a continuación pueden consultar el material relacionado. Parte de este material está disponible en FIFA.com, mientras que las otras publicaciones pueden solicitarse en las oficinas de desarrollo.

Fútbol femenino (consúltese el manual)

El fútbol femenino es, sin lugar a dudas, el nuevo horizonte del fútbol. Abrir las puertas del fútbol a la mitad de la población es la clave para crear un movimiento en todo el país y aumentar el interés en el juego entre la población a gran escala.

El progreso que se ha hecho en el fútbol femenino en las dos últimas décadas ha sido inmenso, hasta el punto que la Copa Mundial de fútbol femenino ahora despierta un interés masivo, tanto dentro del país organizador como fuera. Aunque las ligas nacionales aún son débiles en comparación con las ligas masculinas, la diferencia se va reduciendo progresivamente y en unos años el fútbol femenino tendrá una visibilidad mucho mayor.

Es una de las principales tareas del Departamento Técnico desarrollar el fútbol femenino, introducirlo desde el fútbol base y después estructurarlo en las competiciones juveniles y sénior, además de vigilar que las selecciones femeninas participen en las competiciones internacionales. Todos los conceptos que se

han descrito anteriormente en referencia a la educación y licencias de entrenadores, así como selecciones juveniles y competiciones juveniles son igual de válidas para el fútbol femenino.

La FIFA dedica muchos recursos al fútbol femenino y apoya a las federaciones que quieren crear o fortalecer ligas de fútbol femenino con la financiación de una parte de los costes, además de ofrecer consultorías y asesoramiento técnico. Todo lo que hace falta saber sobre fútbol femenino se encuentra en un manual didáctico separado llamado «Desarrollar el juego», que contiene dos DVD sobre «Entrenamiento de fútbol femenino» y «Porteras», así como las directrices de la FIFA para los programas de desarrollo de fútbol femenino.

(http://resources.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/women/02/43/90/64/wfguidelineinhaltesweb_spanish.pdf).

Fútbol base (consúltese el manual)

La definición de la FIFA de fútbol base es el grupo de edad entre 6 y 12 años (niños y niñas). Habitualmente participan la escuela, la comunidad y las iniciativas de los clubes. El concepto clave del programa es reunir tantos niños como sea posible a través del fútbol para fomentar el deporte y permitir compartir valores humanos. Principalmente, es una actividad recreativa que, para los que tienen más talento, se convierte en el primer paso hacia una práctica organizada del deporte, con entrenamiento y partidos dentro del marco escolar o de un club.

Los elementos esenciales del fútbol base son las relaciones, el espíritu de equipo y la diversión. El entrenador-educador debe ser dinámico, de carácter abierto y apasionado, estar motivado y siempre debe respetar las características físicas, fisiológicas y psicológicas de los niños.

El fútbol base siempre es el punto de partida de cualquier plan de desarrollo, porque cuanto mayor sea la base futbolística, más probable será descubrir talentos y que lleguen a la cima.

Dada la importancia del fútbol base para el desarrollo, la FIFA ha creado un manual separado, que está disponible en línea (http://grassroots.fifa.com/fileadmin/assets/pdf/grassroots_es.pdf) y en formato papel/DVD.

Futsal (consúltese el manual)

Pese a que el futsal no se considera una disciplina profesional en la mayoría de

federaciones, juega un papel importante desde la perspectiva técnica, tanto por su popularidad como por su rol en el desarrollo técnico de los jugadores jóvenes. La popularidad de este deporte se debe al hecho de que es más fácil de jugar y requiere menos resistencia que el fútbol a 11. Está muy bien valorado entre los jugadores veteranos, que se sienten atraídos por su naturaleza recreativa; el juego, por lo tanto, ayuda a mantener una gran base de futbolistas aficionados dentro del país.

Desde el punto de vista técnico, la característica más importante del futsal es el hecho de que permite multiplicar el número de toques de balón entre jugadores y, por consiguiente, desarrolla su control del balón, las técnicas de pase y la toma de decisiones bajo presión. Por ello, es una herramienta perfecta para el desarrollo del fútbol base y juvenil.

Ejemplo

Ronaldinho, uno de los mejores jugadores de su generación (Balón de oro de la FIFA 2005 y campeón mundial en 2002), jugó a futsal y fútbol playa durante sus primeros años, antes

de convertirse en jugador profesional. Viendo sus movimientos con el balón, inmediatamente se da uno cuenta del impacto que tuvo el futsal en sus habilidades técnicas.

No todas las federaciones tienen los recursos para invertir continuamente en todas las disciplinas de fútbol y nivel de fútbol. El director de desarrollo técnico debe tomar una decisión y definir prioridades (v. sección 6.1 Definición de una estrategia a largo plazo). Es posible que el futsal no sea una de las primeras prioridades y la decisión podría ser no participar en torneos internacionales con la selección.

Sin embargo, si se introduce el futsal en la educación escolar y se fomenta el desarrollo de infraestructuras multideportivas en las comunidades, claramente se atraerá gente al fútbol o podrán seguir jugando, al menos como aficionados. Además, las pequeñas federaciones que podrían intentar clasificarse en torneos internacionales de fútbol a 11 podrían encontrar más espacio en el futsal, donde la competencia no es tan dura.

Para obtener más información sobre aspectos técnicos del futsal, consulte el manual y el DVD de la FIFA «Futsal».

Fútbol playa (consúltese el manual)

El fútbol playa comparte muchas similitudes con el futsal (aspecto recreativo y habilidades técnicas específicas) y también son aplicables las mismas consideraciones que se han descrito anteriormente.

La relevancia del fútbol playa puede variar en función de la situación geográfica del país. Los sitios con muchas playas y un clima cálido son el lugar ideal para desarrollar el fútbol playa como competición principal, con fines recreativos o como componente de entrenamiento adicional. Si se gestiona bien, el fútbol playa puede usarse también para generar ingresos, porque puede incluir eventos en la playa, conciertos y fiestas que, en función del país, pueden atraer a muchos espectadores.

Debe señalarse que el fútbol playa podría representar una oportunidad excelente para que las federaciones pequeñas se clasifiquen para un Mundial de la FIFA y participen en un torneo internacional. Los buenos resultados de Madagascar, Tahití y las Islas Salomón en esta disciplina son un buen indicador de que la inversión en fútbol playa puede dar dividendos muy tangibles a las federaciones más pequeñas. Para obtener más información sobre aspectos técnicos del fútbol playa, consulte el manual y el DVD de la FIFA «Fútbol playa».

Porteros (consúltese el manual)

La formación de porteros es una especialización de la carrera de entrenador que se centra en entrenar porteros. Todos los grandes clubes y las selecciones tienen entrenadores de porteros, pero solo unas pocas federaciones ya han desarrollado un temario didáctico específico para ello. Aunque no es la máxima prioridad de las federaciones que se enfrentan a retos importantes en las licencias de entrenadores, el entrenamiento de porteros es una especificidad que las

federaciones de nivel medio que se han embarcado en la vía del desarrollo deberían tener muy en cuenta.

La FIFA ha desarrollado un manual y un DVD sobre técnicas de entrenamiento de porteros, así como un temario para organizar cursos o seminarios.

Preparación física (consúltese el manual)

Finalmente, aunque no menos importante, la preparación física de los jugadores es tan importante como su técnica, dada la naturaleza cada vez más física de este deporte y la necesidad de correr siempre más rápido y durante más tiempo.

La preparación física de los jugadores suele ser responsabilidad de un profesional (el preparador físico) que trabaja bajo la responsabilidad del primer entrenador. Las federaciones donde los preparadores físicos firman contratos regularmente con los clubes deberían desarrollar un marco para este puesto y posiblemente una licencia. La FIFA ha desarrollado un manual y un DVD sobre técnicas de preparación física, así como un temario para organizar cursos o seminarios.





Ejemplo práctico

Creación de una competición nacional sub-17 (sigue del apartado 6)

En el ejemplo práctico relacionado con la fase de implementación de una competición sub-17, nos centraremos solo en el primer año. La siguiente planificación, desarrollada en el apdo. 6, se toma como punto de partida:

Actividades	Plazo máximo	Persona responsable	Indicador de resultados
Año 1			
Redacción y aprobación del reglamento de competición.	Mayo (año 1)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Reglamento de competición activo, aprobado por la comisión pertinente y entendido por todos.
Apoyo a los clubes en la detección y entrenamiento de talentos.	Mayo (año 1)	Director de desarrollo técnico.	Los clubes saben cómo relacionarse con los jugadores jóvenes y sus necesidades. Se definen y cumplen estándares de exploración de talentos y entrenamiento.
Introducción del sistema de registro de jugadores.	Junio (año 1)	Anne White, responsable del estado de los jugadores en el Departamento de Competiciones.	Todos los jugadores participan en la competición registrada antes de su lanzamiento. Verificaciones de edad sistemáticas y minuciosas.
Selección y formación de árbitros.	Julio (año 1)	Paul Green, responsable de árbitros en el Departamento de Competiciones.	Se selecciona un grupo de 15 chicos comprometidos, que reciben una formación específica. Se emite un certificado para los que cumplen los criterios físicos y técnicos.
Inicio de la competición en la capital con 10 equipos que pertenecen a los mejores clubes de la primera división.	Septiembre (año 1)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones. Se declara un campeón al final de la temporada.
Año 2			
Registro de jugadores en 4 de 10 regiones.	Mayo (año 2)	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Unos 800 jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto (año 2)	Departamento Técnico y unidad de árbitros.	50 entrenadores reciben formación que corresponde con la licencia C. Se forman 10 árbitros nuevos.
Empezando por el fútbol en la escuela se crean competiciones regionales en 4 de las 10 regiones.	Septiembre (año 2)	John Smith en colaboración con las ligas federaciones. Financiación adicional de la FIFA y el apoyo de autoridades locales.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones. Se declara un campeón al final de la temporada en cada región.
Año 3			
Registro de jugadores en todas las regiones.	Mayo (año 3)	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Unos 1000 jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto (año 3)	Departamento Técnico y unidad de árbitros.	60 entrenadores reciben formación que corresponde con la licencia C. Se forman 12 árbitros nuevos.
Organización de competiciones en las 10 regiones más la capital.	Septiembre (año 3)	John Smith en colaboración con las ligas regionales. Financiación adicional asegurada por el Ministerio de Deportes.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones.
Año 4			
Fase de eliminatorias organizada en la capital con los ganadores de cada competición regional.	Abril (año 4)	Departamento Técnico, con la financiación adicional de un patrocinador.	Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; se declara un campeón.

Ahora nos centraremos en los posibles retos relacionados con las actividades previstas:

Reglamento de la competición: hay una falta de capacidad en la federación para redactar reglamentos. John Smith es muy buen técnico pero nunca ha redactado ningún reglamento y está algo perdido. Ya estamos en marzo y todavía no hay nada escrito. El director de desarrollo técnico llama a un colega del país vecino que acaba de implementar un proyecto similar y le envía el reglamento. Con algunas adaptaciones pueden usarse con la finalidad que buscaban. El director de desarrollo técnico se reúne con el presidente de la comisión de competiciones, que revisa el texto y lo aprueba durante la siguiente sesión de la comisión. Aunque con cierto retraso, el reglamento ya está preparado. John Smith organiza una reunión con todos los clubes de primera división en la capital y explica el proyecto y sus fases. Doce de los dieciséis clubes están interesados en participar con un equipo sub-17. Entablan una larga discusión sobre el número de equipos permitidos y, finalmente, se decide aumentar el número de diez a doce.

Sistema de registro: el sistema de registro de jugadores FIFA Connect está implementado pero la persona a cargo en el Departamento de Competiciones (Anne White) está de baja por maternidad y no hay nadie que la sustituya. El tiempo pasa y no se hace nada. Tras una reunión entre el secretario general, el director de desarrollo técnico y el director de competiciones se decide que hay que encontrar un sustituto. Aunque esta persona no es tan competente como Anne White, empieza el registro. Cuando todos los jugadores se han registrado, varios clubes presentan quejas por falsificación de la edad de algunos jugadores. Una serie de controles aleatorios lo confirman. La persona a cargo del registro utilizó los documentos que suministraron los clubes y no hizo ninguna comprobación. Hay que empezar otra vez el registro desde cero. Ya es agosto y la competición empezará en dos semanas. El director de desarrollo técnico decide posponer la fecha de inauguración hasta octubre para que se verifiquen las edades oportunamente. Se pide a John Smith que ayude al departamento de competiciones y contacta con todas las escuelas donde estudian los jugadores para verificar las

fechas de escolarización. Tras realizar las comprobaciones oportunas, 35 jugadores quedan descalificados y se imponen multas a seis clubes de acuerdo con el reglamento de la competición.

Inicio de la competición: en protesta contra las multas, seis clubes deciden no participar en la competición. Los propietarios de los clubes también declaran que no votarán al presidente de la federación durante las próximas elecciones. El presidente está enfadado con el director de desarrollo técnico y le pide explicaciones. El director de desarrollo técnico se reúne con el presidente y el secretario general y les proporciona todos los detalles sobre los problemas encontrados. Tiene el apoyo del presidente de la comisión de competiciones (un buen amigo del propio presidente) que es juez en el tribunal constitucional y es muy estricto a la hora de cumplir el reglamento. El presidente llama a los propietarios de los clubes para discutir el problema y dos de ellos se disculpan: pagan la multa y participan en la competición. Los otros cuatro, que siempre se han opuesto a él, deciden no participar en la competición. Tras la retirada de los clubes, el número de clubes que participan en la competición se reduce a ocho. Para compensar la menor cantidad de partidos, se decide añadir una fase eliminatoria tras la temporada formada por semifinales y finales. Con un mes de retraso, se disputa el primer partido: los Leones Vegetarianos contra las Panteras Veganas, 3-2. Más de 500 estudiantes de las escuelas vecinas van a ver el partido. La TV nacional y la radio nacional envían periodistas para cubrir el encuentro, que describen como «el primer partido juvenil que se juega en el país».

Recursos para el apdo. 7

Retos más frecuentes

- Definir prioridades claras que estén en línea con la filosofía nacional de fútbol e integrar las distintas actividades en un patrón coherente.
- Definir un marco educativo coherente y bien estructurado que responda a las necesidades detectadas y proporcione respuestas e información para todos los niveles y disciplinas de fútbol.
- Obtener los recursos necesarios y mantener la financiación a través de la organización de la actividad.
- Centrarse en el fútbol base, juvenil y femenino, así como en las selecciones juveniles.
- Coordinar un número de actores distintos dentro y fuera de la federación de fútbol.
- Definir una interacción equilibrada entre los roles (por ejemplo, licencias de clubes y de entrenadores) y el apoyo (cursos y desarrollo de capacidad).

Habilidades y experiencia necesarias

- Una mezcla de habilidades técnicas, estratégicas, analíticas y prácticas que hacen posible lograr actividades y resultados concretos.
- Perfecta comprensión de la situación global del fútbol (tanto dentro de los clubes como en las regiones) para concebir las licencias de entrenadores.
- Excelente capacidad de organización con la colaboración de distintos actores.
- Excelente relación con el secretario general, el presidente y el presidente de las comisiones permanentes asociadas para enfocarse en las cuestiones esenciales del fútbol.

Apoyo de la FIFA

- Manuales técnicos y DVD: fútbol juvenil, fútbol femenino, fútbol base, fútbol playa, futsal, porteros, preparación física.
- Apoyo técnico y organizativo en el ámbito regional (director de desarrollo y director de desarrollo técnico).
- Apoyo técnico y organizativo a través de expertos y asesores externos (cursos de la FIFA, asesorías técnicas y organizativas).
- Participación en la financiación de los festivales de fútbol base así como las competiciones de fútbol juvenil y femenino.

FIFA

The Game. For the World.

FIFA
adidas

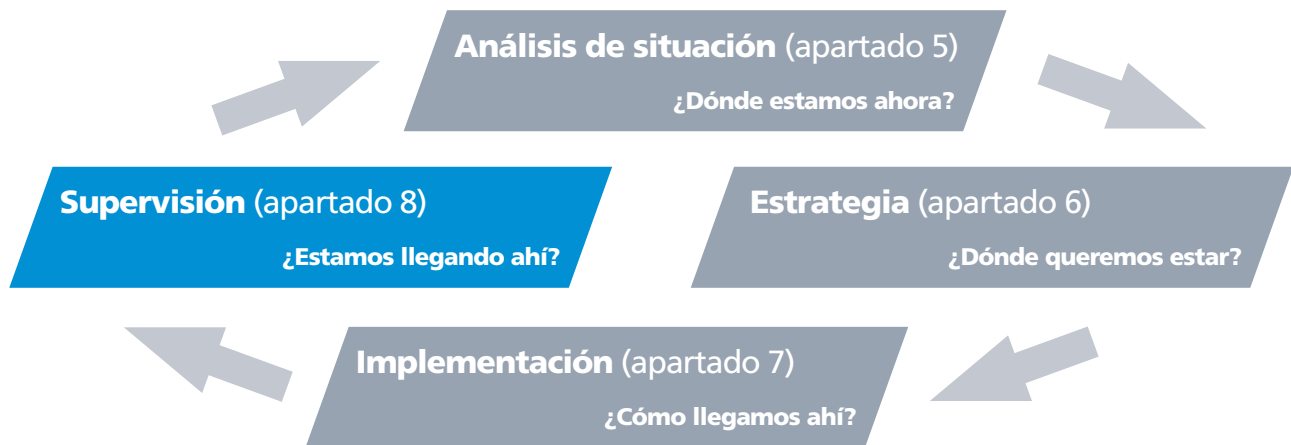
8

Supervisión y evaluación

- | | | |
|-----|--|----|
| 8.1 | Supervisión del fútbol base | 92 |
| 8.2 | Supervisión de programas educativos y licencias de entrenadores | 94 |
| 8.3 | Supervisión del desarrollo del fútbol juvenil | 95 |
| 8.4 | Supervisión de fútbol femenino | 96 |
| 8.5 | El rol de supervisión de las comisiones y responsabilidades de gestión | 96 |

Con
- Zomba
TACTIC
Zomba
- PHYSICALLY
FOR AGE
- MENTALLY
ENJOYED

8. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN



El apartado 8 se centra en la última fase del ciclo de proyecto: la supervisión. La FIFA la define del siguiente modo:

Supervisión: actividad que garantiza que el progreso de la federación de fútbol se conoce y se contrasta con sus metas y objetivos constantemente, tanto en términos de cantidad como de calidad. A nivel personal, esto garantiza que las partes relevantes proceden con responsabilidad y rinden cuentas por la ejecución de las actividades.

Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, la supervisión asegura que el nivel de calidad de las actividades organizadas respeta una norma definida y que se reciben análisis relevantes sobre los resultados de dichas actividades para planificar el trabajo para el año siguiente o el próximo ciclo de proyecto.

Según el ejemplo del gráfico anterior, la supervisión es el punto inicial de cualquier fase analítica para la siguiente fase de la planificación a largo plazo y proporciona información útil y casos reales muy prácticos sobre lo que ha funcionado bien o mal. Uno de los principales objetivos de la supervisión es la valoración de los resultados reales frente a los resultados esperados. Es al comparar lo que se ha planificado con lo que ha ocurrido realmente cuando aprendemos lo que debe cambiar en el futuro.

Estos son algunos de los principios básicos tras los ejercicios de supervisión:

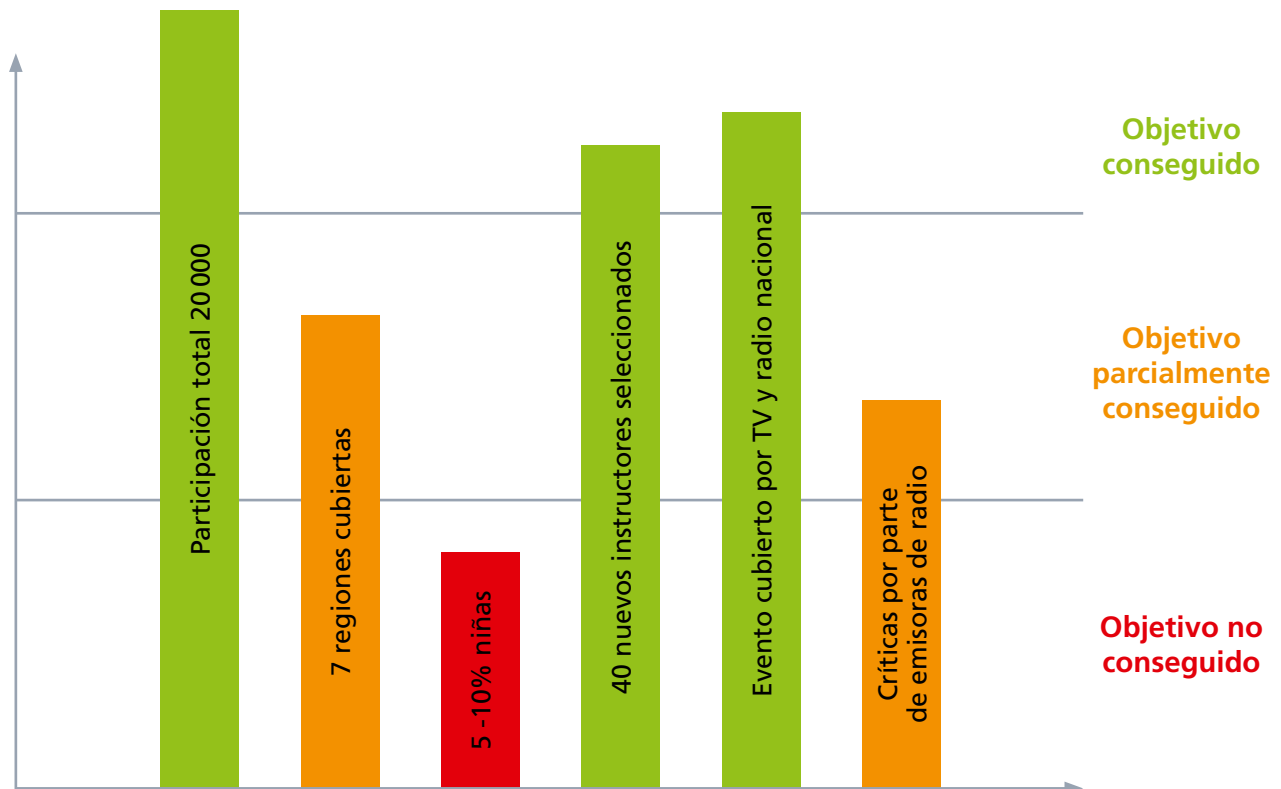
- Mantener siempre en mente cuál era el resultado esperado antes de que se organizara la actividad.
- No sobrestimar o subestimar los números o los resultados. La supervisión no está diseñada para justificarse frente a los superiores directos. Sirve como herramienta estratégica y de gestión y es la base para futuras decisiones, por lo que debe basarse en hechos.
- Los problemas encontrados deben describirse claramente y analizarse con detalle. Solo detectando obstáculos es posible mejorar la actividad en el futuro.
- Debe ser breve y directo: las evaluaciones tienen una finalidad operativa, no son literatura.
- Dejar un registro escrito como futura referencia, de otro modo se olvidará y se perderá.

8.1 Supervisión del fútbol base

Tal como se ha mencionado varias veces en este manual, las actividades de fútbol base son una parte fundamental de las actividades de cualquier director de desarrollo técnico y evaluar el resultado de los festivales y otros programas de las bases es un punto esencial en sus prioridades. Tal como vimos en la sección 5.2 Tipo de análisis para cada nivel de fútbol, el fútbol base se asocia principalmente a indicadores

de cantidad. Los números son una buena referencia de éxito porque indican la participación (número de jugadores), oportunidades (números de partidos y festivales) y la distribución geográfica (número de regiones/provincias). A continuación se muestra una tabla simplificada que puede usarse para supervisar y evaluar las actividades del fútbol base.

Ejemplo de evaluación para festival de fútbol base de ámbito nacional



			Objetivo totalmente conseguido	Objetivo parcialmente conseguido	Objetivo no conseguido
Objetivo inicial	Resultado	Observaciones			
Objetivos principales					
Reunir a 15 000 niños y niñas (6-8 años) en un festival de fútbol base de tres días.	Participación total de 20 000 niños y niñas.	El elevado nivel de participación provocó algunos problemas menores de organización.	X		
Cubrir las 10 regiones y un 50 % de las escuelas de primaria.	Solo se cubrieron 7 de las 10 regiones. En cada región participó aproximadamente la mitad de las escuelas.	Una carretera cortada por el mal tiempo impidió que se organizara el evento en 2 regiones. Otra región no participó debido a un problema de comunicación dentro del Ministerio de Educación.		X	
Participación de al menos un 30 % de niñas.	Aproximadamente un 90-95 % de los participantes fueron niños.	Las familias impidieron que las niñas participaran en los festivales de fútbol base a pesar de su interés.			X
Selección de 30 instructores para reproducir la actividad a nivel de comunidad.	Cerca de 40 instructores ofrecieron su disponibilidad para realizar actividades similares en sus comunidades.	Gran interés por parte de los instructores. Unos 10 tienen experiencia y han participado en cursos. El resto debe recibir formación antes de trabajar de forma autónoma.	X		
Objetivos secundarios					
Mejorar la visibilidad de los programas de desarrollo.	Todas las radios regionales retransmitieron el evento en programas especiales. El evento se emitió en la TV nacional.	Participación muy alta y cobertura excelente por parte de medios locales y nacionales. La campaña de comunicación de la federación fue muy eficiente.	X		
Mejorar la imagen de la federación.	Crédito compartido con el Ministerio de Educación.	Algunos de los medios locales no dejaron de recordar los malos resultados de la selección absoluta.		X	

A partir del ejemplo, se ve inmediatamente que la actividad alcanzó los resultados esperados de forma general. Sin embargo, pese al éxito masivo con los niños, la participación de niñas estuvo por debajo de las expectativas. Este será el principal problema que debe solucionarse de cara a los próximos festivales de fútbol base. Otras cuestiones relativamente menores, como los problemas de comunicación en el Ministerio de Educación y la insistencia

de las radios en las selecciones, también se pueden tener en cuenta. Un problema (carretera cortada) estuvo claramente fuera del control de la federación. El caso anterior solo es un ejemplo que puede adaptarse al tipo de actividad y las características específicas de cada país. Con los cambios necesarios puede usarse para evaluar actividades similares (por ejemplo, el fútbol aficionado).

8.2 Supervisión de programas educativos y licencias de entrenadores

La función de supervisión y evaluación está directamente relacionada con las fases previas del ciclo de proyecto (implementación, estrategia y análisis), y los temas que fueron objeto de las actividades. Por supuesto, esto es distinto para cada federación y depende en gran medida de la estrategia y el plan de acción.

No obstante, algunos temas constituyen el tema central de cualquier director de desarrollo técnico y siempre deberán analizarse. Uno de ellos es el contenido y la calidad del programa educativo y de las licencias de entrenador.

Calidad de la educación de los entrenadores y otros programas educativos

El número de cursos y licencias en un país es un buen indicador de la motivación y el trabajo realizado por el Departamento

Técnico. Una federación que organiza veinte cursos anualmente es claramente más dinámica que otra que solo organiza dos o tres. Sin embargo, la cantidad por sí misma (por ejemplo, número de instructores, número de cursos organizados, número de entrenadores con licencia a distintos niveles) no es una garantía de resultados y debe contrastarse con la calidad de la enseñanza.

El control de calidad asegurará que los participantes han aprendido realmente los conceptos clave que formaban el temario de los cursos y que el conocimiento adquirido se utiliza a diario durante el entrenamiento. La cantidad y la calidad pueden medirse a través de estadísticas y evaluaciones ad hoc. A continuación se muestran algunos consejos sobre los principales criterios que deben tenerse en cuenta y las herramientas que se emplean para la evaluación.

Criterios	Mecanismos de control	Persona a cargo	Formato
Calidad de las sesiones de formación en relación con el objetivo inicial.	Informes y análisis del instructor de entrenadores, los participantes y (a largo plazo) los clubes.	Responsable de educación o director de desarrollo técnico.	Uso de informes en papel o electrónicos junto a presentaciones en PowerPoint en la formación.
Número, nivel y perfil de los participantes.	Estadísticas precisas y perfiles (idealmente con el uso de una base de datos).	Responsable de educación y/o unidad a cargo de las TI y los sistemas de bases de datos.	Listas de participantes, tablas y gráficos.
Implementación del sistema de licencias de entrenadores.	Control de diplomas.	Departamento Técnico, liga o Departamento de Licencias de Clubes.	Cruce de información (bases de datos e información de clubes).
Actividades de entrenadores en los clubes.	Evaluación durante las visitas seleccionadas/ aleatorias a los clubes.	Director de desarrollo técnico, responsable de educación de entrenadores u otras personas con suficiente experiencia.	Listas de control que pueden organizarse en estadísticas u otros soportes basándose en la filosofía del fútbol de la federación miembro.

Debe señalarse que el nivel del curso debe corresponderse con las necesidades detectadas. Por lo tanto, cuando hablamos de calidad no significa que todos los planes de estudios deban tener un nivel de licencia profesional. El contenido de cada curso debe valorarse en función de los objetivos iniciales, el nivel de los participantes y el nivel de licencias de los entrenadores (C, B, A, etc.). Calidad significa eficiencia al impartir el contenido del curso y adaptarlo al tipo de público y a su capacidad de aprendizaje.

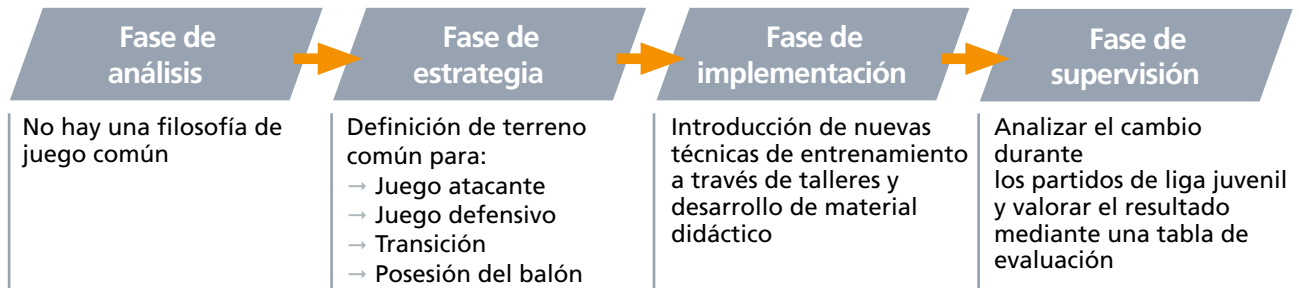
Huelga decir que la persona encargada de evaluar los resultados de los programas educativos debería tener algún grado de independencia y no debería ser la misma persona que organizó la actividad.

8.3 Supervisión del desarrollo del fútbol juvenil

Otro campo típico que requiere supervisión es la evolución de la calidad de juego en los equipos juveniles. Este tipo de actividad está directamente vinculada con la evaluación realizada durante la primera fase del ciclo de proyectos (análisis, v. apdo. 5). Mientras

que la primera evaluación detecta ciertas debilidades técnicas, tácticas, físicas o psicológicas que deben abordarse, la segunda evaluación (durante la fase de supervisión) evalúa el nivel de mejora tras tomar una acción.

Proceso de supervisión de desarrollo juvenil de fútbol para la categoría sub-17: (ejemplo)



El caso anterior es, obviamente, un ejemplo simplificado y la supervisión se definirá según el tipo de resultado esperado y el tipo de actividad relacionada. A largo plazo, las fases de supervisión y análisis se solaparán en buena medida. Además, para determinados temas técnicos clave, el director de desarrollo

técnico decidirá establecer un mecanismo de supervisión continuo que evaluará constantemente la situación.

A continuación se muestran algunos consejos sobre los principales criterios que deben tenerse en cuenta y las herramientas que se emplean para la evaluación.

Criterios	Mecanismos de control	Persona a cargo	Formato
Resultados de las selecciones juveniles en comparación con el objetivo del partido y el nivel del oponente	Resultados del calendario de partidos, posiblemente la clasificación/coeficiente de la confederación	Director de desarrollo técnico y persona responsable de las selecciones juveniles	Cifras comentadas en forma de informe analítico
Calidad del juego de las selecciones juveniles desde perspectivas técnicas y tácticas	Análisis del juego teniendo en cuenta la filosofía de fútbol de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable de las selecciones juveniles	Informes y análisis animados
Calidad del juego durante las competiciones de élite (sub-15 y sub-17)	Análisis del juego teniendo en cuenta la filosofía de fútbol de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable de las selecciones juveniles	Informes y análisis animados
Condición física de los jugadores juveniles	Pruebas físicas	Personal responsable del Departamento Técnico	Resultados de las pruebas comentados
Número de jugadores juveniles fichados por clubes sénior de élite (1.ª y 2.ª división)	Base de datos de licencias de jugadores	Personal responsable del Departamento Técnico en colaboración con el Departamento de Competiciones	Estadísticas comentadas

Otros criterios pertinentes, entre otros:

- Número de jugadores que se incorporan a la selección juvenil (para evaluar el nivel de cada academia de fútbol)
- Nivel de desarrollo de las selecciones juveniles en los clubes profesionales
- Generación de ingresos a través de transferencias de jugadores de la cantera
- Nivel de los porteros
- Porcentaje de entrenadores juveniles cualificados en comparación con el número total de entrenadores en el país
- Estructura de liga juvenil

8.4 Supervisión de fútbol femenino

El fútbol femenino suele ser otro campo habitual de desarrollo técnico que está supervisado y evaluado regularmente por el director de desarrollo técnico.

A continuación se muestran algunas claves sobre los principales criterios que deben tenerse en cuenta y las herramientas que se emplean para la evaluación.

Criterios	Mecanismos de control	Persona a cargo	Formato
Resultados de las selecciones femeninas respecto a los objetivos de los partidos y la calidad de los oponentes (tanto sénior como juvenil)	Resultados del calendario de partidos, clasificación de la FIFA	Director de desarrollo técnico y persona responsable de las selecciones nacionales femeninas	Cifras comentadas en forma de informe analítico
Calidad del juego de las selecciones femeninas (tanto sénior como juvenil)	Análisis del juego teniendo en cuenta la filosofía de fútbol de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable del fútbol femenino	Informes y análisis animados
Calidad del juego durante las competiciones de élite (tanto sénior como juvenil)	Análisis del juego teniendo en cuenta la filosofía de fútbol de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable del fútbol femenino	Informes y análisis animados
Condición física de los jugadores	Pruebas físicas	Personal responsable del Departamento Técnico	Resultados de las pruebas comentados
Número de jugadoras juveniles fichadas por clubes sénior de élite (1.ª y 2.ª división)	Base de datos de licencias de jugadoras	Personal responsable del Departamento Técnico en colaboración con el Departamento de Competiciones	Estadísticas comentadas

Otros criterios pertinentes, entre otros:

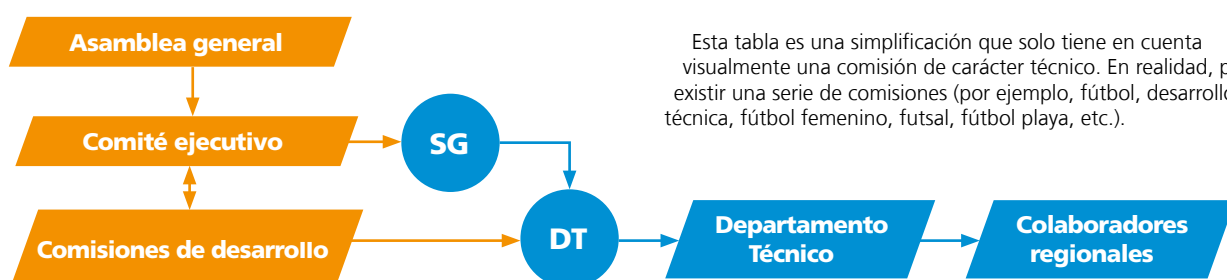
- Número de entrenadoras a distintos niveles y porcentaje sobre el número total de entrenadores

- Número de jugadoras juveniles fichadas por clubes sénior de élite (muchas jugadoras abandonan su carrera a una edad relativamente joven)

8.5 El rol de supervisión de las comisiones y responsabilidades de gestión

La fase de supervisión del ciclo de proyectos no solo está relacionada con la «supervisión de gestión» que se realiza en el Departamento Técnico y la Secretaría General en general. La supervisión también está directamente vinculada a los roles

de supervisión del comité ejecutivo y las comisiones relevantes que podemos definir como «supervisión reguladora». La siguiente tabla describe la interacción entre la «supervisión de gestión» (línea azul) y la «supervisión reguladora» (línea naranja).



Esta tabla es una simplificación que solo tiene en cuenta visualmente una comisión de carácter técnico. En realidad, podrían existir una serie de comisiones (por ejemplo, fútbol, desarrollo, técnica, fútbol femenino, futsal, fútbol playa, etc.).

Como puede advertirse fácilmente, el director de desarrollo técnico está vinculado por las tres flechas: debe informar a la comisión pertinente (supervisión reguladora), está supervisado por el secretario general y supervisa al personal técnico (ambas supervisiones de gestión). La fase de supervisión proporcionará información y material para estos tres vínculos.

El rol de supervisión de las comisiones

Como hemos visto en el apdo. 2, las comisiones permanentes y ad-hoc asesoran y asisten al comité ejecutivo en la ejecución de sus deberes: contribuyen activamente en la definición de políticas y desempeñan un papel importante evaluando el trabajo realizado por la Secretaría General. En cualquier federación, podría haber una serie de comisiones de carácter técnico y el director de desarrollo técnico debe conocer perfectamente su obligación de informar. Las comisiones se reúnen unas 2-3 veces de media anualmente y, por lo tanto, su función de supervisión es a nivel macro; en esencia se centra en si la estrategia y el plan de acción se han implementado, y los principales elementos que han tenido un impacto positivo o negativo en su implementación. La fase de supervisión se basará en los informes o las presentaciones a las comisiones (estadísticas, análisis, datos cuantitativos y cualitativos, etc.).

Supervisión de gestión

La supervisión de gestión es una de las principales responsabilidades del secretario general y afecta a la evaluación de cómo la gestión directiva de la Secretaría General en su conjunto ha avanzado en la consecución de objetivos fijados. La supervisión de gestión es el proceso que define si se han alcanzado los objetivos fijados o sus componentes según lo previsto. Los indicadores para la evaluación suelen incluir:

- Tiempo: ¿se han respetado los plazos? En caso negativo, ¿por qué?
- Calidad: ¿el resultado es acorde con las expectativas? En caso negativo, ¿por qué?
- Eficiencia: ¿cómo se ha realizado la actividad y cuáles han sido los retos organizativos (comunicación interna/externa, procesos de validación, contactos con terceros o federaciones regionales, etc.)?

Supervisión del Departamento Técnico

La supervisión del personal técnico es una de las principales responsabilidades del director de desarrollo técnico. Si los empleados tienen altos niveles de autonomía, se les evaluará sobre el resultado global relativo a las metas u objetivos que se les asignaron, y esto debe quedar definido muy claramente en sus descripciones del puesto (por ejemplo, organización de una liga juvenil, desarrollo de fútbol base, desarrollo de futsal, etc.). En caso contrario, se evaluarán de acuerdo con parámetros fijos relacionados con su eficiencia (por ejemplo, capacidad de cumplir plazos de entrega, rigor al realizar tareas, compromiso personal, etc.). Debe señalarse que el proceso debería ser una herramienta de aprendizaje y desarrollo y ayudar al personal a adaptarse y mejorar sus modalidades de trabajo en el futuro. No implementar o implementar parcialmente determinadas actividades no siempre se debe a fallos individuales. Para analizar las causas de fondo, hay que analizar lo siguiente:

- ¿Las tareas eran lo suficientemente claras y precisas (cuantitativa y cualitativamente) para ofrecer una guía al personal o permitir la evaluación de un objetivo? ¿Se formalizaron por escrito?
- ¿Hubo factores externos imprevisibles que pusieron en peligro la actividad (por ejemplo, recortes presupuestarios, retirada de equipos, etc.)? ¿Cómo pueden minimizarse en un futuro? ¿Cómo puede mejorar el análisis de situación?
- Una mejor comunicación interna y claridad en el rol pueden mejorar la eficiencia. ¿Cómo debería comunicarse el personal?
- Si la actividad es nueva, ¿había lagunas previsibles en la formación y el conocimiento del personal? ¿Cómo puede solucionarse en un futuro? El análisis anterior también proporcionará información valiosa para la evaluación del rendimiento del personal técnico. Para obtener más información sobre la capacidad de gestión, consulte el apdo. 3.

Ejemplo práctico

Creación de una competición sub-17 (sigue del apdo. 7)

Para el ejemplo práctico que trata sobre la fase supervisión del proyecto de competición sub-17, debemos comparar los resultados esperados definidos en la fase estratégica con lo que ha ocurrido realmente.

Indicador de resultados	Evaluación	Observaciones
Reglamento de competición activo, aprobado por la comisión pertinente: respetado y entendido por todos.	Reglamento de buena calidad, hizo posible solucionar las disconformidades y mantener la competición a un buen nivel. Algunos retrasos en la redacción pero sin ningún impacto negativo importante.	Falta de capacidad dentro de la federación en lo que respecta a asuntos reglamentarios. Se sugiere solucionar este tema en un futuro contratando a un experto externo durante cada proyecto.
Todos los jugadores participan en la competición registrada antes de su lanzamiento. Verificaciones de edad sistemáticas y minuciosas.	Los retrasos en el proceso de registro y la falta de controles supusieron una grave amenaza para el proyecto y causaron retrasos y graves tensiones con algunos clubes.	El Departamento de Competiciones debe designar a una persona competente. Deben definirse nuevas reglas para el registro de jugadores a fin de evitar engaños con la edad.
Todos los encuentros del calendario organizados a tiempo; la competición se celebra sin interrupciones.	El retraso en la fecha de inauguración y la necesidad de cambiar el formato de la competición en el último minuto provocaron algunos problemas, pero el calendario de partidos funcionó bien, con solo algunos problemas menores.	De cara año que viene, no deberían surgir obstáculos importantes en las competiciones de la capital.

Otros elementos que deben supervisarse y evaluarse:

- Nivel y calidad de los árbitros (evaluados en colaboración con los departamentos de arbitraje/competiciones): por lo general, los árbitros no estaban preparados para el nivel de la competición. Se tomaron muchas decisiones controvertidas y algunos árbitros no estaban capacitados para officiar partidos bajo la presión del público.
Acción tomada: más formación y contratación previstas para el año siguiente.
- Nivel del juego y los jugadores (evaluado por el Departamento Técnico y los instructores de entrenadores): la mayoría de los partidos se evaluaron usando una tabla analítica para el rendimiento de equipos (v. sección 5.2). Los resultados se incluyeron en una base de datos; mostraron claras fortalezas y habilidades técnicas pero claras deficiencias en la construcción de la acción y la posición del balón.
Acción tomada: introducir cambios en el contenido formativo de los entrenadores.

- Nivel de entrenadores (evaluado por el Departamento Técnico y los instructores de entrenadores): el personal técnico de los clubes evaluó algunas sesiones de entrenamiento, que mostraron grados de capacidad muy dispares. Algunos entrenadores no estaban cualificados para el cargo.
Acción tomada: actualizar los requisitos para el sistema de licencias de entrenadores y organizar cursos de actualización antes de empezar la siguiente temporada.
- Modelo de comunicación (gestionado por el Departamento de Comunicación): muy buena cobertura de los partidos por la radio. La TV cubrió el primer partido y la fase de eliminatorias y se emitió la final en directo. Claro interés de la prensa escrita y gran éxito en las redes sociales, especialmente en Facebook y Twitter. Por lo general, la visibilidad fue muy buena.
Acción tomada: el Departamento de Marketing contactará con patrocinadores potenciales para explotar el alto nivel de visibilidad.

Recursos para el apdo. 8

Retos más frecuentes

- Explicar la importancia de supervisar y evaluar constantemente a todo el personal implicado.
- Trazar una línea clara entre «supervisión de gestión» y «supervisión reguladora» y una definición y una división clara de responsabilidades entre departamentos técnicos y comisiones relacionadas.
- Posibilidad de analizar los errores o los objetivos no conseguidos de una forma objetiva, sin culpar personalmente a los demás.
- Detección de indicadores de rendimiento.

Habilidades y experiencia necesarias

- Uso de la metodología correcta (por ejemplo, listas de control y herramientas analíticas adaptadas al tipo de evaluación).
- Experiencia práctica que facilita una base para aplicar mejoras con los años y permite la creación de una práctica institucionalizada y la delegación de responsabilidad con el tiempo.
- Contacto y colaboración con profesionales especializados (por ejemplo, centros de investigación y universidades).
- Capacidad para hacer presentaciones de forma eficiente y sintética ante el presidente, el comité ejecutivo, el secretario general y el público general (lo que incluye presentaciones a las comisiones, el informe anual, material de información para los medios, etc.).
- Capacidad para delegar tareas no esenciales (por ejemplo, administración) y concentrarse en la actividad central (por ejemplo, visitas a clubes, exploración de talentos, relaciones con entrenadores).

Apoyo de la FIFA

- Responsable de desarrollo y directores de desarrollo técnico de la FIFA.



9

Cómo crecer profesionalmente

9.1 Desarrollo de toma de conciencia

101

9. CÓMO CRECER PROFESIONALMENTE

Como cualquier otro directivo, el director de desarrollo técnico tiene la obligación profesional de mejorar sus habilidades con el tiempo y adaptarse a los cambios en el fútbol nacional e internacional. Cualquiera que vea un partido de hace 20 o 30 años se da cuenta, sin necesidad de ser un experto, de la enorme diferencia con el fútbol actual en términos de velocidad, táctica, juego colectivo y técnica personal. De forma similar, las actividades de desarrollo como el fútbol base en los clubes, las escuelas o las comunidades han llegado a una escala incomparable. Además, el fútbol es cada vez más profesional, los clubes están profesionalizando a su personal y las colaboraciones con otras áreas (institutos académicos, investigación científica, estudios de psicología) son más intensas que nunca. En términos generales, el fútbol es más complejo a todos los niveles y hoy día todo el mundo está obligado a entender correctamente los aspectos clave del marketing, las finanzas, la comunicación, las redes sociales, etc.

Todos estos campos exigen que el director de desarrollo técnico haga un esfuerzo constante por aprender y difundir el conocimiento a su equipo y sus colaboradores.

Este capítulo ofrece algunas ideas y consejos sobre cómo crecer profesionalmente, tanto en la parte técnica como en otras habilidades que son relevantes para el cargo.

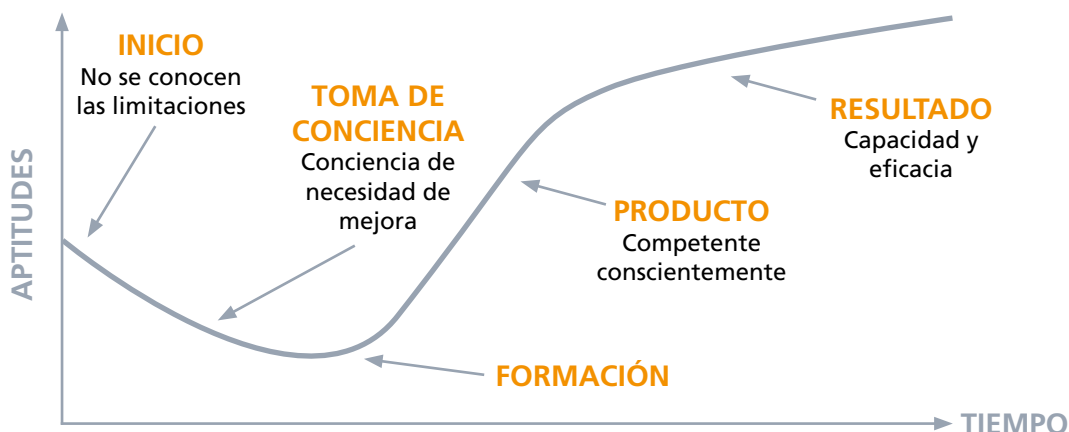
Aunque el día de un director de desarrollo técnico puede empezar muy temprano, acabar tarde y los fines de semana tal vez deba pasarlos en un estadio o en campos de fútbol fuera de la capital, es esencial encontrar suficiente tiempo de calidad para el autoaprendizaje y el desarrollo personal. El trabajo de un director de desarrollo técnico es difícil porque debe combinar un excelente conocimiento técnico con buenas habilidades de gestión y una capacidad de comunicación excepcional. Muy pocas personas poseen todos los requisitos para el cargo y la mayoría debe trabajar muy duro en uno o varios campos para ser perfectamente competente.

9.1 Desarrollo de la toma de conciencia

El proceso de autoaprendizaje y desarrollo personal empieza detectando las áreas donde uno necesita mejorar. Esta toma de conciencia se consigue con humildad y analizando con frialdad el modelo profesional y personal propio. En algunos casos, puede ser aconsejable hablar con un colega (por ejemplo, un miembro del Departamento Técnico o el director de desarrollo técnico de desarrollo de un país vecino), el director técnico de la FIFA o con el supervisor directo. Al compartir ideas y verbalizarlas, el proceso de toma de conciencia pierde una parte de su naturaleza subjetiva y se convierte en una herramienta útil para el autoaprendizaje. Un modelo de aprendizaje típico en cualquier área consta de cinco fases:

1. Inicio
2. Toma de conciencia
3. Entrenamiento
4. Producto
5. Resultado

Visualmente tiene este aspecto:



Para tomar conciencia, que representa el punto de inflexión y genera la motivación para mejorar, se puede empezar preguntándose algunas preguntas básicas, por ejemplo:

- ¿Cuál es mi forma de entender las técnicas de entrenamiento?
- ¿Qué conocimiento tengo del fútbol juvenil y el fútbol base?
- ¿Es eficiente mi forma de enseñar?
- ¿Hay algo que pueda aprender sobre el fútbol femenino?
- ¿Qué clase de gestor soy?
- ¿Cómo me comunico en público? ¿Cómo me comunico con mis colegas?
- ¿Cómo es mi capacidad para redactar? ¿Mis informes son de buena calidad?
- ¿Qué sé de la preparación física, la psicología de grupo, los aspectos de motivación?
- ¿Cuál es mi nivel de inglés o de cualquier otra lengua extranjera pertinente?
- ¿Cuál es mi nivel de informática? ¿Es importante saber usar los ordenadores o cierto software en el fútbol moderno?

Para hallar todos los campos relevantes de conocimiento para el cargo de director de desarrollo técnico, pueden ser de ayuda los recursos que aparecen al final de cada sección. Por supuesto, es importante ser objetivo en las respuestas y aplicarse el máximo grado de exigencia con uno mismo.

Una vez se han detectado las áreas que requieren más esfuerzos, se puede proceder con la selección de la mejor herramienta para suplir las propias carencias. Por lo general, pueden usarse tres tipos de medios:

1. Autoaprendizaje
2. Formación entre empleados
3. Educación académica

Autoaprendizaje

Como la propia expresión sugiere, el autoaprendizaje es una práctica que permite que el director de desarrollo técnico evolucione de forma autónoma en un área determinada. Para ello, primero debe conocer las cuestiones más básicas de un tema y recabar más conocimientos de distintas fuentes. Un ejemplo de autoaprendizaje es este manual que los directores de desarrollo técnico pueden leer solos, sin otros requisitos previos. Otros tipos de actividades de autoaprendizaje pueden ser:

- **Publicaciones de la FIFA:** tal como se ha mencionado en el apartado 7, la FIFA ha producido una gran cantidad de manuales técnicos, que cubren prácticamente todos los aspectos técnicos del juego. Se publican en distintos formatos que suelen incluir texto y vídeo. En algunos casos, es posible organizar sesiones internas de formación con el personal pertinente del Departamento Técnico y participantes externos para que analicen en profundidad un aspecto específico del desarrollo técnico, mostrando los vídeos y organizando un debate.
- **Literatura especializada:** existe hoy día una gran cantidad de fuentes bibliográficas sobre fútbol (tanto en aspectos de gestión como de técnica). Muchas federaciones de fútbol importantes publican anualmente varios libros y manuales sobre entrenamiento

y otros temas. Los directores de desarrollo técnico de las federaciones más pequeñas deberían aprovechar este material y mantenerse informados de los documentos que hay disponibles en las lenguas que conozcan. Además, hay cientos de estudios interesantes que se publican anualmente y que están disponibles en el mercado.

- **Internet:** la cantidad de información y documentos que pueden encontrarse en la web es ilimitada; sin embargo, hay que vigilar la calidad y la fiabilidad de las fuentes.
- **Cursos y seminarios de la FIFA:** la FIFA organiza regularmente cursos y seminarios para directores de desarrollo técnico, normalmente por zonas geográficas. Son una buena oportunidad para compartir experiencias personales, recibir información sobre programas disponibles y actividades potenciales, así como tener acceso a las últimas novedades de Zúrich. Las confederaciones organizan actividades similares. Habitualmente, se suele entregar el material relevante. Usar este material en el día a día es un modo de refrescar las nociones aprendidas durante los seminarios.
- **Informes y presentaciones:** se puede aprender mucho durante el proceso de generar material para los cursos internos o las reuniones de las comisiones, como presentaciones en PowerPoint, informes o material didáctico. Estas actividades también obligan a que el director de desarrollo técnico analice y resuma todavía más sus conclusiones.

Formación entre empleados

Otra forma de mejorar profesionalmente es reunirse con sus colegas y aprender mutuamente. Un caso típico donde esto puede ocurrir es al analizar el juego de partidos nacionales e internacionales. Esto puede ocurrir en un contexto formal (por ejemplo, las conferencias tras la Copa Mundial de la FIFA) u organizarse más informalmente en el ámbito local. Es importante que el análisis esté organizado de una forma estructurada, que lo realicen personas competentes y que se conserve un registro de las conclusiones. Es importante recalcar que el análisis de juego no solo se efectúa por puro placer personal, sino

que también sirve para detectar aspectos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos que desempeñan un papel en el rendimiento de los equipos. El resultado del análisis de juego acabará teniendo una influencia en la filosofía de fútbol que se aplica al estilo de juego de las selecciones.

El aprendizaje entre empleados se puede hacer con compañeros del Departamento Técnico, con directores de desarrollo técnico de otras federaciones vecinas o con colegas de deportes distintos. Analicemos brevemente estas oportunidades:

- **Compañeros dentro del Departamento Técnico:** una forma fácil de proceder consiste en pedir a un miembro del departamento que cuenta con una competencia y experiencia específicas (por ejemplo, preparadores físicos o entrenadores de porteros) que prepare una conferencia breve sobre un tema concreto, que luego se analizará en grupo. La ventaja de esta actividad no es solo que se comparte el conocimiento y un análisis más profundo, sino también el desarrollo de habilidades individuales en términos de presentaciones en público, comunicación, síntesis y uso de soportes electrónicos. De este modo, cada participante aprende algo, incluso la persona que lidera la sesión. Los eventos especiales, como los torneos o partidos importantes, son ocasiones idóneas para reunirse y aprender mutuamente.
- **Otros directores de desarrollo técnico:** los colegas de otras federaciones son posiblemente las únicas personas que realmente conocen perfectamente lo que significa ser director de desarrollo técnico. Pueden ofrecer consejos basándose en su experiencia y compartir conocimientos específicos. Estos contactos pueden organizarse al margen de seminarios y cursos o mantenerse a través del teléfono y el correo electrónico. También existe la posibilidad de organizar grupos de contactos y foros de discusión a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, encuentros, etc.).
- **Contactos cercanos con el director de desarrollo técnico:** una buena línea de comunicación abierta con el director de desarrollo técnico de la FIFA siempre es una excelente forma de obtener orientaciones y consejos, así como estar

informado de las últimas noticias sobre desarrollo técnico. Estos contactos suelen tener carácter informal, pero pueden enriquecerse compartiendo documentos analíticos o casos prácticos de otras federaciones.

- **Colegas de otros deportes:** en algunos países puede haber federaciones deportivas que están tan organizadas como el fútbol, o posiblemente más (rugby, baloncesto, cricket). Ponerse en contacto con la persona a cargo del desarrollo y aprender de otros deportes es una forma de mejorar profesionalmente. Además, se pueden crear sinergias interesantes, como por ejemplo un esfuerzo común para mejorar las instalaciones o el uso compartido de centros técnicos.

Educación académica

La educación académica es posiblemente la mejor opción en aquellos campos donde existen cursos académicos y si la persona dispone del tiempo y los recursos para ello. Lo habitual es que el director de desarrollo técnico quiera poseer el más alto nivel

de formación como entrenador en la confederación o, si ya se ha conseguido, un nivel de licencia más alto en otra confederación. Además, existe la posibilidad de asistir a cursos especializados sobre entrenamiento, preparación mental o física. Cuanto mayor sea el nivel de formación, más atención le prestarán los entrenadores del país.

La educación académica también puede centrarse en aspectos no técnicos, como la gestión y la comunicación, por ejemplo. Hoy día existen muchos cursos universitarios y de posgrado sobre gestión en el deporte que se centran en una gran variedad de campos relevantes. Antes de matricularse en un curso, hay que entender muy bien el temario y el resultado esperado, y si es relevante o no para el trabajo del día a día del director de desarrollo técnico. Algunos cursos académicos están concebidos para que las personas que trabajan asistan y participen activamente (clases fuera de horario laborable o durante los fines de semana, aprendizaje a distancia, *e-learning*, o una combinación de estos sistemas).

Recursos para el apdo. 9

Retos más frecuentes

- Tomar conciencia de la necesidad de formación y aprendizaje.
- Encontrar tiempo de calidad para dedicarlo al autoaprendizaje y la mejora personal.
- Encontrar el modo más adecuado de ampliar la formación.
- Explicar la importancia del desarrollo personal a los colegas y superiores y obtener su apoyo.
- Mantener el conocimiento adquirido y el contacto con los últimos desarrollos.
- Encontrar fondos para financiar educación académica.

Habilidades y experiencia necesarias

- Perseverancia y motivación.
- Capacidad para concentrarse en distintas tareas durante el mismo día/semana.
- Buena capacidad de planificación a largo plazo.
- Humildad y ganas de aprender.

Apoyo de la FIFA

- Directores de desarrollo técnico.
- Cursos y seminarios de la FIFA.
- Manuales de la FIFA.

CONCLUSIONES

El trabajo del director de desarrollo técnico es uno de los más apasionantes, enriquecedores, intensos e interesantes del mundo. El director de desarrollo técnico toca el fútbol con sus propias manos, cada día. No es una estrella pero ayuda a crearlas; no es un entrenador pero los entrena; no está a cargo de la selección absoluta pero contribuirá en gran medida a sus éxitos futuros.

El rol del director de desarrollo técnico también está asociado a ciertos riesgos, como la frustración que se genera debido a la obligación de trabajar con una perspectiva a largo plazo y la presión acumulada por las expectativas a corto plazo. Para cumplir totalmente con su responsabilidad, un buen director de desarrollo técnico no solo debe ser un buen técnico y conocer el juego, sino que también debe ser un buen gestor y administrador (es responsable de todo el Departamento Técnico), un buen negociador (cara a cara con el presidente,

el secretario general y las comisiones pertinentes) y ser capaz de comprender bien las dinámicas típicas de una federación de fútbol, incluida la política.

Los recursos al final de cada capítulo ayudan a conocer las habilidades que deben dominarse o desarrollarse con el tiempo. Nadie posee estas habilidades sin trabajo duro y un desarrollo personal constante. El objetivo de este manual es ofrecer una herramienta práctica a los directores de desarrollo técnico de todo el mundo en la que encontrarán la mayoría de respuestas a sus preguntas y algunas referencias útiles para orientar su trayectoria profesional. Para el resto de asuntos, la FIFA está a su disposición para ofrecer el apoyo y la ayuda que necesiten a través de las oficinas de desarrollo y, específicamente, los directores de desarrollo técnico, que pueden facilitar la mejor orientación sobre el uso de programas de desarrollo de la FIFA.

Presidente: Gianni Infantino
Secretaria general: Fatma Samoura
Dirección: Fédération Internationale de Football Association
FIFA-Strasse 20
Apdo. de correos
8044 Zúrich
Suiza
Tel.: +41-(0)43-222 7777
Fax : +41-(0)43-222 7878
Internet : www.FIFA.com

Manual para directores de desarrollo técnico

Concepto: División de Desarrollo Técnico de la FIFA, en colaboración con Hansruedi Hasler (Suiza) y Francesco Bruscoli (Italia)
Imágenes: FIFA, Getty images, foto-net
Traducción: Servicios Lingüísticos de la FIFA
Maquetación: FIFA / mbDesign, Zúrich (Suiza)
Imprenta: galledia ag, Berneck (Suiza)



