



Manual de directores de desarrollo técnico

FIFA[®]





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 de desarrollo técnico ha adquirido una importancia mayor por ser quien se encarga del análisis, la planificación, la implementación y el seguimiento de diversos proyectos en el seno de la federación miembro. 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 seguir desarrollándose profesionalmente. 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 fútbol en todo el mundo.

Gianni Infantino
Presidente de la FIFA



El desarrollo del fútbol está en el centro de la misión de la FIFA; por ello, es crucial alcanzar en esta área el máximo potencial en cada una de las federaciones miembro. El desarrollo sostenible es una estrategia a largo plazo que requiere dedicación, confianza y paciencia, además de la continuidad de los responsables. Los directores de desarrollo técnico definen y gestionan los programas de desarrollo técnico en el ámbito nacional y su función es, en cierta manera, tan relevante para la organización como la del secretario general.

Arsène Wenger
*Director de Desarrollo
del Fútbol Mundial*

Introducción

El presente manual es el resultado del trabajo que en los últimos años ha llevado a cabo la FIFA en los ámbitos del desarrollo técnico y la formación. En su redacción han participado directores de desarrollo técnico y expertos en desarrollo y liderazgo técnico procedentes de todos los continentes, que aportaron un enorme caudal de conocimientos derivados de su trabajo incesante en este campo. La obra está dirigida a los directores de desarrollo técnico y a otros altos cargos de este ámbito del departamento técnico de las federaciones de fútbol.

Objetivos del manual

Este manual persigue ante todo convertirse en un instrumento para el aprendizaje autónomo y la superación profesional. No pretende ser una obra completa en sí misma ni solucionar todas las preguntas y problemas que surjan en cada una de las federaciones miembro del mundo. Muy al contrario, propone un conjunto de metodologías de reconocida utilidad y numerosas referencias a otros recursos de la FIFA y de otras fuentes, que proporcionarán al lector la orientación apropiada y le servirán para encontrar lo que busca.

Como parte de sus objetivos secundarios, esta obra aspira a convertirse en un recurso didáctico para las sesiones y los seminarios de formación de la FIFA destinados expresamente a los directores de desarrollo técnico. Se puede usar durante la preparación, la ejecución y el seguimiento de los cursos y actividades de formación, junto con las presentaciones en PowerPoint correspondientes y los materiales específicos. Su esquema hace posible que los directores de desarrollo técnico lo adapten y lo conviertan en un manual personalizado para su propia formación mediante la incorporación de aquellos recursos instructivos que mejor se ajusten a su propio contexto.

Además, proporciona un marco general para los manuales técnicos que la FIFA ha creado anteriormente y que abarcan prácticamente todos los aspectos del desarrollo técnico (fútbol femenino, fútbol base, fútbol juvenil, etc.).

Si bien la definición de estándares para el desarrollo técnico no forma parte de estos objetivos, se espera que uno de los resultados del presente manual sea la creación de pautas comunes entre diferentes federaciones, de manera que se consiga un planteamiento más homogéneo para el desarrollo del fútbol en cualquier región del mundo. Sin

duda, un enfoque de este tipo supondría una gran ventaja para el trabajo de desarrollo que lleva a cabo la FIFA en favor de sus federaciones miembro.

Cómo usar el manual

El *Manual de directores de desarrollo técnico* se ofrece en papel o en formato electrónico (en el FIFA Training Centre). Está concebido como un instrumento práctico que se pueda consultar según se precise con la ayuda de una tabla de referencia muy sencilla. Por ejemplo, aquellos directores de desarrollo técnico que estén interesados principalmente en establecer un proceso de seguimiento y evaluación pueden consultar el capítulo 8 y entender su contenido aunque no hayan leído los capítulos precedentes.

No obstante, la obra posee coherencia interna y se puede leer de principio a fin. Dado que una lectura completa llevará más tiempo, resulta ideal en una estrategia de aprendizaje más sistemática. Al final encontrará varios anexos, que contienen documentos ya preparados y ejemplos prácticos (p. ej. planificaciones de entrenamiento semanales para equipos juveniles).

El presente manual constituye un recurso que se puede usar para identificar necesidades y, como tal, debería adaptarse con incorporaciones y anotaciones (v. el apartado de «herramientas útiles» incluido al final de cada capítulo) para que se ajuste a su propia formación en el contexto de su cargo.

► Le recomendamos que lea el capítulo 9 para reforzar su crecimiento profesional en el cargo de director de desarrollo técnico.

Contenidos del manual

El manual consta de nueve capítulos, que se detallan a continuación. Los capítulos 5, 6, 7 y 8 están interrelacionados, pues cada uno se centra en una de las cuatro fases del ciclo de vida de un proyecto. Al final de los capítulos encontrará un ejemplo que ilustra los contenidos respectivos de una forma práctica y ayuda a aplicar la teoría a situaciones cotidianas, además de materiales relacionados con el crecimiento profesional y recursos que reforzarán la formación.

1

Función y responsabilidades del director de desarrollo técnico

Este capítulo ofrece una síntesis de la función del director de desarrollo técnico y de su perfil. También introduce el concepto del plan de desarrollo a largo plazo, sobre el que se profundiza en el capítulo 6.

2

El cargo de director de desarrollo técnico en las federaciones miembro

Especifica los aspectos fundamentales de la posición jerárquica del director de desarrollo técnico dentro de la federación de fútbol y, en concreto, su encaje en el organigrama, la interacción con otros departamentos y las relaciones con los miembros elegidos por votación.

3

Organización del departamento de desarrollo técnico

Explica las funciones de gestión que el director de desarrollo técnico llevará a cabo dentro de su departamento, así como en los ámbitos de los recursos humanos, la gestión financiera y las responsabilidades logísticas.

4

Contactos y relaciones externas

Analiza las relaciones entre el director de desarrollo técnico y los grupos de interés, como entrenadores, clubes, federaciones regionales, ligas, autoridades gubernamentales y otras instituciones. El capítulo proporciona además información básica sobre las relaciones laborales con la FIFA y su departamento de desarrollo.

5

Análisis del entorno futbolístico

Se fija en el primer paso del ciclo de vida de un proyecto (el análisis), junto con los elementos básicos que sirven para analizar el entorno del fútbol en un país determinado y los factores de obligada consideración.

6

Estrategia y planificación

Presenta las fases estratégicas del ciclo de vida del proyecto y, en concreto, la definición de la estrategia a largo plazo (cuatrienal) y del plan de acción anual.

7

Implementación (ámbitos de actividad)

Analiza la fase de puesta en marcha y contiene una lista detallada de todos los aspectos del trabajo del director de desarrollo técnico. Establece como prioridades la formación, las licencias de entrenadores, las selecciones nacionales juveniles, las academias y las competiciones para el desarrollo. Además, este capítulo incluye referencias a los manuales de aquellas áreas (p. ej. fútbol femenino o juvenil) que poseen el suyo propio.

8

Seguimiento y evaluación

Se ocupa de los últimos pasos del ciclo de vida del proyecto: la evaluación y el seguimiento. Analiza los mecanismos de control a corto, medio y largo plazo y explica la labor de supervisión de las comisiones permanentes.

9

Cómo crecer profesionalmente

El último capítulo destaca la necesidad de que el director de desarrollo técnico amplíe constantemente sus conocimientos y capacidades mediante el aprendizaje autónomo, los contactos entre profesionales de su misma categoría y la formación académica. Aunque el crecimiento profesional constituya la principal materia de estudio del capítulo, se trata de una temática expuesta a lo largo de todo el manual, pues cumple la función de sostener el desarrollo y la transferencia de conocimientos.

Resumen de contenidos

Introducción	2
1. Estrategia de fútbol nacional y desarrollo técnico	6
2. El cargo de director de desarrollo técnico en las federaciones miembro	22
2.1 Organigrama de la Secretaría General	24
2.2 La relación entre el director de desarrollo técnico y la Secretaría General	26
2.3 La relación entre el director de desarrollo técnico y el seleccionador del combinado nacional masculino absoluto	27
2.4 La relación entre el director de desarrollo técnico y los seleccionadores de fútbol femenino y fútbol juvenil	27
2.5 El director de desarrollo técnico y su interacción con otros departamentos	28
2.6 Relaciones con miembros electos	35
3. Organización del departamento de desarrollo técnico en las federaciones miembro	42
3.1 Estructura del departamento de desarrollo técnico	44
3.2 Gestión de recursos humanos	47
3.3 Responsabilidades financieras	54
3.4 Logística	57
4. Contactos y relaciones externas	62
4.1 Contacto con los clubes	65
4.2 Contacto con las ligas y federaciones regionales	69
4.3 Contacto con autoridades locales y con el gobierno	70
4.4 Universidades y centros de investigación	72
4.5 Relaciones con otras instituciones	73
5. Análisis del entorno futbolístico	82
5.1 Análisis de los niveles futbolísticos	86
5.2 Tipos de análisis	88
5.3 Herramientas de análisis	94
5.4 Resultados del análisis	100
5.5 Caso práctico	102
6. Planificación a largo plazo	106
6.1 Necesidad de determinar las prioridades	108
6.2 Prioridades, objetivos y subobjetivos	109
6.3 Aprobación de proyectos de desarrollo técnico	111
6.4 Planes de acción	111
6.5 Plan de acción anual	112
7. Implementación	120
8. Seguimiento y evaluación	128
8.1 Puesta en práctica del seguimiento	130
8.2 Evaluación	132
8.3 Seguimiento del fútbol base	134
8.4 Seguimiento de licencias y programas de formación de entrenadores	136
8.5 Seguimiento del desarrollo del fútbol juvenil	137
8.6 Seguimiento del fútbol femenino	139
8.7 El rol supervisor de las comisiones y las responsabilidades de administración	140
9. Cómo crecer profesionalmente	144



ESTRATEGIA DE FÚTBOL NACIONAL Y DESARROLLO TÉCNICO

1. Estrategia de fútbol nacional y desarrollo técnico

Uno de los principios que rigen el desarrollo técnico que defiende la FIFA es la idea de que cada federación miembro es única. Como tal, cada federación debe encontrar su propia forma de respetar la historia y el presente del fútbol en su país, además de la independencia de sus clubes, federaciones regionales y demás grupos de interés.

En general, la responsabilidad de este proceso recae principalmente sobre el comité ejecutivo de la federación, que será quien apruebe el plan estratégico de desarrollo. Es por tanto de vital importancia que el presidente, el secretario general y el director de desarrollo técnico de la federación participen de forma activa en la planificación y el diseño de los aspectos de desarrollo técnico de dicha estrategia.

Si ya existe una estrategia o un plan de desarrollo técnico a largo plazo, es fundamental que el director de desarrollo técnico entienda el plan estratégico y el procedimiento que la federación miembro correspondiente ha seguido para diseñarlo. El director de desarrollo técnico también debe entablar las conversaciones necesarias con el secretario general para comprender el plan y estar plenamente informado de sus pormenores. Esto resultará clave a la hora de desarrollar una filosofía de juego y de dirección técnica o cualquier tipo de programa de desarrollo técnico en el futuro.

La FIFA y el desarrollo del fútbol

Dadas sus obligaciones estatutarias y su responsabilidad para con sus miembros, la FIFA debe contribuir al desarrollo del fútbol a través de las federaciones miembro. Los principales objetivos en este ámbito son los siguientes (v. art. 2 de los estatutos de la FIFA):

- A. mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo, considerando su carácter universal, educativo y cultural, así como sus valores humanitarios, particularmente mediante programas juveniles y de desarrollo;
- B. organizar competiciones internacionales propias;
- C. elaborar las disposiciones y los reglamentos rectores del fútbol y de todo aquello relacionado con este deporte y garantizar su aplicación;
- D. controlar todas las formas del fútbol, adoptando las medidas adecuadas para evitar la violación de los Estatutos, reglamentos y decisiones de la FIFA, así como de las Reglas de Juego;
- E. hacer todo lo posible por garantizar que todos aquellos que quieran practicar este deporte lo hagan en las mejores condiciones, independientemente del género o la edad;
- F. fomentar el desarrollo del fútbol femenino y la plena participación de las mujeres en todos los niveles de gobernanza del fútbol;
- G. promover la integridad, el comportamiento ético y la deportividad con el fin de impedir que ciertos métodos o prácticas, tales como la corrupción, el dopaje o la manipulación de partidos, que pongan en peligro la integridad de partidos, competiciones, jugadores, oficiales y federaciones miembro o den lugar a abusos en el fútbol asociación.

Estos objetivos son los pilares sobre los que se sustenta cada iniciativa de la FIFA, pero la esencia de todos sus programas de desarrollo se encuentra en el propio fútbol. Por tanto, los principales cometidos de la FIFA son establecer el marco por el que se rijan las relaciones entre los muchos grupos de interés del fútbol, definir las macroestructuras del fútbol mundial, y apoyar y asesorar a estas estructuras y estos grupos de interés para que puedan gestionar y desarrollar el fútbol en su propio ámbito.

Programa de desarrollo de capacidades de la FIFA

La FIFA centrará sus esfuerzos de capacitación en aquellas personas que desempeñen un papel clave en el desarrollo del fútbol en el marco de cada federación miembro. El principal objetivo de esta iniciativa es equipar a las federaciones para que sean sus propios educadores quienes impartan los cursos (formados a su vez por la FIFA o la confederación correspondiente). El programa de desarrollo de capacidades técnicas de la FIFA está basado en un pilar fundamental: brindar apoyo a sus miembros de manera eficiente y acorde a las necesidades de cada federación. A fin de presentar este nuevo enfoque, la FIFA ha elaborado un catálogo de actividades y servicios que abarcan desde el fútbol base hasta el deporte de élite, tanto en su variante femenina como en la masculina.

El proceso constará de tres fases:

- actividades regionales para los responsables técnicos de las federaciones miembro (directores de desarrollo técnico y responsables de formación de entrenadores, de fútbol base y de fútbol femenino) y para los formadores de entrenadores;
- servicios individuales de consultoría, apoyo y mentoría que respondan a las necesidades específicas de los responsables de dichos responsables técnicos y formadores de entrenadores;
- cursos sobre temas concretos como la formación para guardametas, el futsal o el fútbol playa.

Planificación estratégica

La importancia que tiene la planificación estratégica para todas las federaciones miembro de la FIFA está íntimamente relacionada con tres de las funciones clave de las federaciones:

- Ser el órgano de gobierno del fútbol en el territorio de la federación (en cumplimiento de los objetivos estatutarios de la federación: esto es, mejorar, promover, regir y controlar el fútbol, además de protegerlo).
- Desarrollar el fútbol en el territorio de la federación (desarrollo técnico nacional y desarrollo de la participación y el rendimiento en el fútbol).
- Administrar el fútbol en el territorio de la federación (financiar y gestionar la actividad de la federación, administrar las finanzas, llevar a cabo actividades administrativas y comerciales).

El crecimiento del fútbol en las últimas décadas como deporte, como espectáculo y actividad de ocio, e incluso como fuente de actividad comercial, ha hecho de la labor diaria de las federaciones miembro de la FIFA una tarea aún más compleja. Las federaciones miembro deben gestionar sus propios sistemas y llevar a cabo reformas de gobernanza, igual que cualquier otra empresa o institución. Una estrategia o plan de desarrollo a largo plazo resultarán claves a la hora de obtener resultados eficientes en el desarrollo del deporte.



En pocas palabras, la planificación estratégica consiste en determinar objetivos y desarrollar los planes necesarios para alcanzarlos.

La estrategia o plan de desarrollo a largo plazo define los objetivos de la federación y traza una hoja de ruta clara sobre cómo alcanzarlos, habiendo analizado previamente los recursos necesarios, además de cómo y cuándo será necesario emplearlos. El desarrollo de un plan estratégico resulta tan relevante como los planos de construcción de un edificio, pues constituye una herramienta de gestión esencial que permitirá a la federación miembro alcanzar mejoras en todos los ámbitos de la organización. En resumidas cuentas: será el plan de acción que permita a la federación alcanzar el éxito.

Los responsables de trazar la estrategia de una organización suelen ser sus directivos; especialmente a la hora de definir su misión, visión y objetivos generales. La planificación estratégica es un proceso continuo: la directiva ha de seguir evaluando la asignación de los recursos a fin de destinarlos a las iniciativas prioritarias en cada momento.

Por su parte, el plan de desarrollo a largo plazo establece los procesos que permitirán alcanzar los objetivos del plan estratégico. Consiste en conjugar el proyecto con los objetivos estratégicos y coordinar a los distintos departamentos para alcanzar los objetivos de la organización. A diferencia de la planificación estratégica, la planificación a largo plazo generalmente se establece en un marco temporal predefinido. Este es a menudo superior a cinco años, duración que variará en función de los objetivos estratégicos que persigue.

En ambos casos, a través de la planificación se debe definir qué busca conseguir la federación miembro en el ámbito del fútbol nacional y cómo pretende lograrlo (visión, misión, objetivos y planes de implementación). La planificación define la identidad futbolística de la federación y constituye una base común para todos sus grupos de interés.

- También es una herramienta de toma de decisiones que permite comparar las situaciones y oportunidades con su visión y objetivos;

afrontar y gestionar cualquier circunstancia para que no tenga un impacto negativo sobre la federación a largo plazo; evaluar los recursos necesarios (económicos o de personal) para hacer frente a las eventualidades o aprovechar las oportunidades; y para determinar, una vez consideradas las demás iniciativas que deben emprenderse, si se dispone del tiempo suficiente para perseguir dichas oportunidades.

- El plan de desarrollo de una federación miembro es su hoja de ruta: el trabajo preliminar y punto de referencia que guiará todos los demás proyectos, incluidos los de desarrollo técnico, administración, marketing y patrocinios, finanzas y comunicación.
- El plan de desarrollo sirve también como una valiosa herramienta de comunicación, ya que muestra al mundo la meta, el compromiso y las capacidades de la federación.
- En última instancia, ofrece una imagen de la federación como entidad profesional, comprometida, consciente de su entorno y de su papel en el mismo, con unas metas y una visión claramente definidas, y los conocimientos necesarios para alcanzarlas.

Siempre que se gestione de forma adecuada, el propio proceso de planificación puede resultar beneficioso para la organización. De hecho, reforzará y potenciará el conocimiento que tiene la federación de su entorno: de los desafíos, las oportunidades, los grupos de interés y los recursos a su alcance. Esta base informativa es crucial para mejorar la capacidad de gestión de la federación.

A fin de mejorar en esta faceta, la FIFA exige a cada federación miembro que establezca una estrategia o plan de desarrollo a largo plazo que guíe todas sus acciones. Por ello, la Comisión de Desarrollo de la FIFA debe aprobar el contrato de objetivos de cada federación, en el que se establece el plan de desarrollo para los siguientes dos a cuatro años. Este es el primer requisito que debe cumplir una federación para beneficiarse de las ayudas del Programa de Desarrollo Forward de la FIFA.



Cada federación miembro es única. Por tanto, toda planificación estratégica ha de diseñarse de forma individual y específica. Nunca hay que copiar lo que hagan las demás federaciones miembro: siempre se debe diseñar un plan personalizado. Limitarse a copiar el plan de otra federación entraña riesgos notables; es esencial que cada federación miembro elabore un plan a medida que atienda a las necesidades y circunstancias específicas de su país.

La planificación a largo plazo es una labor de equipo que no debe realizarse de forma aislada o recaer en una sola persona. Contar con la participación de los puestos clave de su federación garantiza la perspectiva necesaria para considerar los aspectos imprescindibles para seguir progresando. Es más, la relación de la federación con los grupos de interés se verá reforzada si estos últimos se sienten partícipes del desarrollo del plan estratégico. Al involucrar a las partes interesadas, se les está mostrando la importancia que tienen en el desarrollo del deporte. Para que el plan estratégico tenga éxito, es necesario que las personas y los grupos involucrados tengan claros sus roles y responsabilidades en el diseño, la planificación y la puesta en marcha del plan, como indica la siguiente tabla:

Comité ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Orientación estratégica a largo plazo y aprobación del plan de desarrollo. Seguimiento del proceso, comparando los resultados con los objetivos de la estrategia.
Comisiones permanentes	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en el proceso de planificación en función de sus competencias específicas (estatutos, finanzas, marketing, comunicación).
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de la misión y visión de la federación. Consultas con los grupos de interés. Supervisión de los procedimientos y la puesta en marcha del plan estratégico.
Secretario general	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del proyecto a lo largo de todo el proceso de planificación. Consultas con los grupos de interés. Apoyo en la implementación y el seguimiento del plan. Enlace entre el comité ejecutivo y la administración.
Director de desarrollo técnico	<ul style="list-style-type: none"> Consultas con los grupos de interés técnicos (desde el fútbol base hasta el de élite). Definición y defensa del plan (o planes) de desarrollo técnico. Establecimiento de la filosofía de juego y de dirección técnica. Implementación y dirección del plan de desarrollo técnico. Presentación de informes al secretario general sobre los avances del plan estratégico.
Personal del departamento de desarrollo técnico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e implementación de planes de acción en el ámbito técnico. Seguimiento y evaluación continuos de la ejecución de los planes del departamento. Presentación de informes al director de desarrollo técnico sobre los avances de cada plan.

El secretario general y el director de desarrollo técnico desempeñan papeles clave en el proceso de planificación. El secretario general será el encargado de brindar el apoyo necesario y hacer un seguimiento del desarrollo de la estrategia de fútbol nacional, así como de su implementación y evaluación. Por tanto, podría decirse que es el «constructor» encargado de contratar y liderar al personal de la federación y de asignar los recursos. Por su parte, el director de desarrollo técnico debe definir y dirigir los programas de desarrollo técnico nacionales, especialmente en lo relativo a la filosofía de juego y de dirección técnica. En su caso, sería el «arquitecto» que siembra el futuro del fútbol a nivel nacional. Es importante que ambos sepan cuál es su rol en cada una de las fases. Para más información al respecto, v. cap. 5 a 8 del manual.

Planificación y ejecución del plan de desarrollo técnico de una federación

Toda federación precisa de un plan estratégico, pero antes de contar con una versión final resultará clave y de gran utilidad saber cómo se ha de diseñar el plan de desarrollo a largo plazo. La FIFA recomienda a todas las federaciones miembro que tracen un plan estratégico basado en el concepto de ciclo de vida de un proyecto, compuesto de cuatro fases interrelacionadas: análisis de la situación, planificación estratégica, implementación y seguimiento.



A continuación, se describen las cuatro fases en detalle. Cada una resultará clave a la hora de trazar un plan tan ambicioso como viable. A menudo, los planes estratégicos no son suficientemente precisos en lo que respecta a la implementación y el seguimiento, sobre todo de las acciones y los recursos (económicos). Por ello es necesario crear programas más específicos; de lo contrario, no se alcanzarán las metas establecidas.

El primer paso importante en el desarrollo del plan estratégico es la realización de un análisis exhaustivo de su entorno, capacidades, competencia, oportunidades y desafíos.

Dicho análisis proporcionará a la federación miembro datos clave sobre los siguientes aspectos:

- Desarrollo histórico del fútbol en el país.
- Expectativas de los grupos de interés.
- Percepción interna y externa de la federación miembro.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores clave.
- Oportunidades presentes o futuras que puedan ser aprovechadas por la directiva.
- Posibles riesgos o amenazas que puedan requerir atención.
- Nivel y capacidades del personal y de los directivos.



Análisis de la situación

¿Dónde estamos?

Este análisis inicial y la información recopilada representarán el punto de partida de la estrategia a largo plazo de la federación y de los siguientes pasos, que incluyen el desarrollo de la visión, la misión, los valores, metas, objetivos y planes de acción.

Dicho análisis permitirá a la federación miembro establecer una misión y unas metas a largo plazo:

- realistas y viables dadas las condiciones, los recursos y las capacidades actuales;
- que cuenten con el apoyo de los grupos de interés;
- que sean el fruto de un análisis general y concienzudo.

El siguiente paso consiste en emplear la información recabada en la fase anterior para formular y desarrollar una visión a largo plazo con metas estratégicas y objetivos específicos puesto que, si no se conocen el destino ni el camino a seguir, las opciones de llegar a buen puerto son escasas.

Estrategia

¿Dónde queremos estar?

Las metas estratégicas vienen a ser los objetivos a largo plazo a los que se asignan recursos. Por su parte, los objetivos de una federación son las metas estratégicas convertidas en hitos concretos. También se conocen como «submetas». Para que tanto la directiva como el personal puedan alcanzar dichos objetivos en su labor diaria, se aconseja el uso de los principios del enfoque «SMART».

Estos pilares sentarán las bases para la dirección y el compromiso de la federación; guiarán la toma de decisiones futuras y darán las claves sobre cómo ha de actuar la federación en todo momento. Servirán de hoja de ruta para alcanzar las metas estratégicas y la visión específica, una hoja de ruta sin la cual resultaría imposible llevar a cabo los planes y medir el rendimiento de la federación en función de sus objetivos estratégicos.

El tercer paso consiste en formular los planteamientos tácticos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas estratégicas. Estas tácticas se describen mediante planes de acción que enumeran las metas y los objetivos, y las vinculan a tareas que pueden realizar a diario los directivos y el personal. En esta etapa se establecen también los presupuestos de operaciones. Cabe destacar que, al incluir el procedimiento presupuestario en el proceso de planificación estratégica, la federación podrá comenzar a evaluar el impacto financiero de los objetivos a largo plazo y de su implementación.

Implementación

¿Cómo llegar hasta allí?

Al igual que los objetivos sirven como hoja de ruta para alcanzar las metas y cumplir con la visión de la federación, los planes de acción convierten los objetivos internos en tareas y operaciones concretas en las que puede trabajar el personal.

Una vez desarrollados los planes de acción y aprobados los presupuestos, esta información debe ser comunicada a todos los departamentos y empleados para garantizar una implementación efectiva. Conviene además incorporar los planes de acción en las descripciones de los puestos de trabajo y en las revisiones del rendimiento, especialmente en el caso de los directivos.

A fin de aprovechar las virtudes de gestión dinámica que ofrece un plan estratégico y evitar que caiga en el olvido, tanto el secretario general como los directivos de la federación deberán utilizarlo como guía y hoja de ruta para el desarrollo de cada actividad e iniciativa.

Las funciones de seguimiento y evaluación guardan una relación directa con las fases anteriores del ciclo de vida del proyecto. Sin un seguimiento continuado y sistemático de la implementación del plan, este sería poco más que un documento estático. Toda estrategia debe comenzar con la visualización de un fin ulterior.

Seguimiento

¿Vamos por buen camino?

Esta fase implica la celebración de reuniones periódicas para evaluar de forma pormenorizada el rendimiento de la organización respecto a los objetivos y planes de acción trazados. Como tal, tanto el comité ejecutivo como los directivos de la federación (p. ej., el secretario general y el director de desarrollo técnico) deberán hacer un seguimiento continuo de la evolución de cada plan de acción y de su ejecución por parte de las personas responsables.

Generalmente, se recomienda controlar mensualmente la evolución del plan estratégico. Sin embargo, no es raro que las federaciones más sofisticadas y con mayores recursos organicen reuniones trimestrales de seguimiento. Es responsabilidad del secretario general garantizar que todos los departamentos realizan las tareas y actividades estratégicas dentro de los plazos determinados. Un sistema así garantiza que la federación preste la debida atención a la estrategia, que se informe e interactúe adecuadamente acerca de ella y que las metas estratégicas sean siempre las más pertinentes.

Planes estratégicos de muestra

Como ya se vio antes, el ecosistema futbolístico de cada país es único, por lo que precisará de una planificación a medida. También hay que tener en cuenta que, como bien es sabido, cada relevo en los puestos de liderazgo puede suponer un cambio en los planes. Cabe recordar que el hecho de publicar un documento bien maquetado con diagramas e imágenes a todo color no implica que el plan estratégico vaya a ser adoptado o implementado. Los siguientes enlaces pueden servir de inspiración para fomentar la creatividad y nuevas ideas, pero bajo ningún concepto deben ser copiados.

[Plan estratégico de la Federación India de Fútbol 2019-2022](#)

[Visión global de la Federación Sudafricana de Fútbol 2022: resumen detallado](#)

[Plan de trabajo para el desarrollo de una estrategia nacional \(2014\)](#)



Federación India de Fútbol (AIFF)



Federación Sudafricana de Fútbol (SAFA)



Federación de Fútbol de Santa Lucía (SLFA)

La importancia del desarrollo técnico

El desarrollo técnico constituye quizá el ámbito más importante de la actividad de cada federación, ya que sienta las bases del fútbol del futuro. Las demás áreas (estatutos y gobernanza, gestión y recursos humanos, comunicación y marketing, finanzas y auditoría) son solo medios a través de los cuales se persigue generar una eficacia global en beneficio del fútbol como deporte.

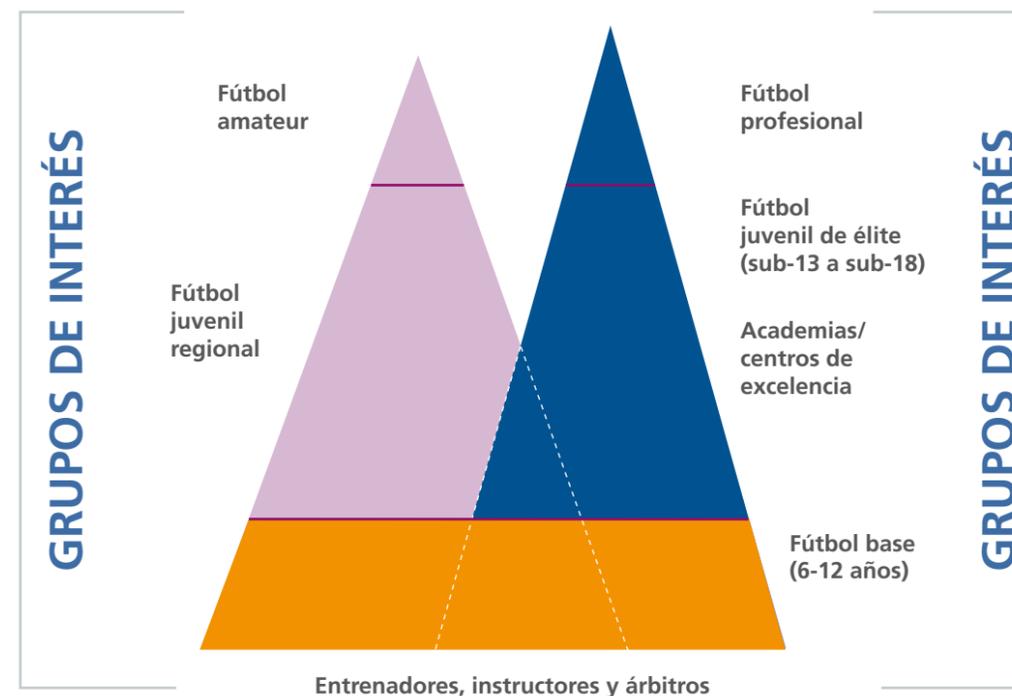
El director de desarrollo técnico parte del plan estratégico (ver apartado anterior) para presentar su visión a largo plazo al presidente y, ulteriormente, al comité ejecutivo, y para diseñar la estrategia de desarrollo técnico de los años subsiguientes con el objetivo de mejorar el nivel y la participación del fútbol en el ámbito nacional, además de alcanzar determinadas metas tanto dentro como fuera del terreno de juego. Esto implica tener un propósito claro (alcanzar mayores cotas) además de un enfoque realista (con los pies en la tierra). También entraña un profundo conocimiento de todas las variables interrelacionadas que intervienen en el desarrollo del fútbol.

Este tipo de proyectos son, por definición, complejos. Por ejemplo, si imaginamos una iniciativa dirigida a crear una liga sub-17 de élite, pronto nos daremos cuenta de la cantidad de cuestiones que deben solventarse:

- ¿De dónde procederán los jugadores?
- ¿Quién los reclutará y seleccionará?
- ¿Dónde jugarán cuando cumplan 18 o 19 años?
- ¿Quién entrenará y arbitrarán a estos jugadores? ¿Están debidamente formados los técnicos y colegiados?
- ¿Hay suficientes instructores para proporcionar una adecuada formación a los técnicos?
- ¿Hay clubes que puedan ofrecer el marco de trabajo idóneo para el correcto desarrollo de los jugadores?
- ¿De qué instalaciones se dispone?
- ¿Quién velará por el cumplimiento de las restricciones de edad?

Son muchas las variables que hay que tener en cuenta a la hora de trazar la visión de futuro. En la gráfica que aparece a continuación, las pirámides muestran de forma simplificada los solapamientos lógicos que se producen entre los distintos niveles y objetivos del fútbol femenino y masculino, e incluso entre disciplinas afines como el fútbol sala o el fútbol playa.

Estructura del fútbol nacional



Un plan de desarrollo a largo plazo identifica de qué manera pueden alcanzarse los objetivos a lo largo de los años de forma que, además, se refuercen entre sí. Por ejemplo, es de sobra conocida la importancia del fútbol juvenil como elemento esencial de un plan de desarrollo técnico a largo plazo; lógicamente, los jóvenes talentos de hoy serán los jugadores de élite del mañana, mientras que el resto de los deportistas juveniles podrían contribuir al fútbol de la federación como futbolistas aficionados, entrenadores de equipos juveniles, árbitros o hinchas. Todas estas piezas (y muchas más) son necesarias a la hora de formar un marco de desarrollo coherente. Por tanto, un plan de desarrollo técnico a largo plazo se constituye como una serie de acciones integradas que siguen un enfoque coherente y se refuerzan mutuamente a lo largo del tiempo.

Un ejemplo perfecto de esta estrategia de desarrollo futbolístico es el marco «England DNA» (ADN de Inglaterra) de la Federación Inglesa de Fútbol:



No obstante, es esencial que a la hora de definir las prioridades y los enfoques específicos, el director de desarrollo técnico no pierda de vista la compleja interacción de factores que forman la base del desarrollo de este deporte. Al igual que sucede al resolver un puzle, no basta solo con encajar las piezas; hay que identificar su lugar en la imagen global a la que estamos intentando dar forma.

El rol y las responsabilidades del director de desarrollo técnico

El director de desarrollo técnico es la persona encargada de liderar los programas de desarrollo técnico nacional y, como tal, la que sienta las bases del fútbol del futuro. También es responsable de la implementación, control, seguimiento y evaluación de todas las acciones dirigidas a impulsar el desarrollo técnico. En otras palabras, es a la dirección técnica lo que el secretario general es a la dirección administrativa.

El director de desarrollo técnico debe:

- analizar el pasado y el presente de su federación;
- elaborar una estrategia y un plan (incluidos los recursos);
- convencer al presidente y al secretario general para que apoyen el plan y proporcionen los recursos necesarios;
- presentar el plan ante el comité ejecutivo;
- relacionarse con los distintos grupos de interés (clubes, entrenadores, regiones, etc.);
- reclutar y dirigir al equipo técnico de la federación miembro;
- desarrollar, en colaboración con los entrenadores, un estilo y una filosofía de juego y de dirección técnica propios;
- liderar y apoyar al personal del departamento técnico, además de hacer un seguimiento de su labor;
- observar el proceso con paciencia desde la distancia.

El director de desarrollo técnico tiene una serie de responsabilidades clave en los distintos ámbitos analizados en este manual, especialmente los del capítulo 7, tanto en lo referente al fútbol femenino como al masculino:

FÚTBOL DE MASAS (PARTICIPACIÓN)

- Fomentar la expansión del fútbol y promover su práctica por parte del mayor número de personas posible (desde el fútbol base hasta el deporte adulto, tanto femenino como masculino).
- Defender los valores educativos del fútbol.
- Promover la expansión del fútbol femenino, el fútbol playa y el futsal.
- Adaptar las formas de organización de las distintas competiciones en función de la categoría de edad, la época del año, las infraestructuras deportivas, el nivel general, etc.

FORMACIÓN PARA ENTRENADORES Y ÁRBITROS

- Organizar cursos para entrenadores, árbitros y demás educadores relevantes.
- Definir un sistema de licencias de entrenadores (Pro, A, B, C, D) coherente con las necesidades de la federación y con los parámetros establecidos por la confederación.
- Velar por que los clubes cumplan con la obligación de contratar a entrenadores formados/certificados (en línea con el sistema de licencias de la federación).

FÚTBOL DE ÉLITE (ADULTO Y JUVENIL)

- Sentar las bases del futuro del fútbol de élite en su país y trabajar en pos de la mejora del estándar de juego en las competiciones nacionales.
- Reforzar las competiciones de fútbol base de élite y potenciar la competitividad de las selecciones juveniles.
- Asistir en la identificación, formación y protección de los jugadores jóvenes.
- Elegir a los seleccionadores de los combinados juveniles y hacer el correspondiente seguimiento.
- Intervenir en la redacción de los reglamentos de las distintas competiciones de clubes (jugadores extranjeros, futbolistas jóvenes, formato de la competición, número de equipos, etc.).

INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

- Promover el análisis técnico a distintos niveles en colaboración con instituciones universitarias.
- Recopilar y gestionar toda la información posible sobre el desarrollo del fútbol.
- Estudiar las competiciones más importantes y organizar seminarios técnicos.
- Crear documentación escrita y audiovisual sobre aspectos técnicos.
- Establecer un centro de documentación con servicio audiovisual.

Perfil del director de desarrollo técnico

Un buen director de desarrollo técnico debe aunar cuatro tipos de competencias íntimamente relacionadas:



Identidad

- Es reconocido/aceptado por los grupos de interés del fútbol nacional.
- Posee dotes de liderazgo (toma de decisiones, planificación, autoaprendizaje).
- Es visto como un referente sólido para entrenadores y formadores de entrenadores.
- Tiene las habilidades comunicativas necesarias para convencer a los principales actores del fútbol nacional de la calidad de sus proyectos.



Conocimientos

- Amplio conocimiento del fútbol a todos los niveles
- Teoría del aprendizaje
- Entrenamiento y dirección técnica
- Identificación y formación de talentos
- Gestión (contratación de personal, finanzas)
- Historia del fútbol nacional



Capacidades

- Posee capacidad analítica (tanto del juego como del ecosistema futbolístico en general).
- Sabe definir y desarrollar tanto una estrategia como distintos proyectos.
- Cuenta con las capacidades organizativas necesarias para implementar una compleja red de programas a nivel nacional.
- Posee los conocimientos de gestión requeridos para coordinar, motivar y supervisar al personal técnico.
- Es un buen comunicador que sabe informar a las partes implicadas.



Experiencia

- Experiencia como jugador de fútbol (no necesariamente al más alto nivel nacional).
- Experiencia como entrenador y formador de entrenadores.
- Experiencia en roles de liderazgo.
- Formación futbolística y deportiva (p. ej. licencia de entrenador nacional o internacional o título universitario en una especialidad relevante).



Importante

La FIFA contempla el desarrollo técnico como una de las funciones principales de cada federación. Es por ello que, desde hace ya algún tiempo, defiende el nombramiento de un director de desarrollo técnico debidamente formado y la creación de un departamento de desarrollo técnico en cada federación. El director de desarrollo técnico es una figura clave a la hora de planificar e implementar las acciones de desarrollo técnico financiadas por la FIFA, la confederación correspondiente o la propia federación.

Para garantizar que este requisito se cumpla, la FIFA solicita a las federaciones una copia del contrato a largo plazo del director de desarrollo técnico, además de la descripción de su puesto de trabajo y su CV, como condición indispensable para el pago de la asistencia financiera anual del Programa Forward.

Cabe destacar que los puestos de director de desarrollo técnico y de seleccionador de una selección absoluta no pueden combinarse; son dos roles completamente diferentes. Cabe destacar que los puestos de director de desarrollo técnico y de seleccionador de una selección absoluta no pueden combinarse; son dos roles completamente diferentes.

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 1

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un plan estratégico general o de desarrollo técnico a largo plazo. • Necesidad de convencer a la directiva de la federación miembro de la importancia del desarrollo técnico. • Necesidad de establecer mejores relaciones con el secretario general (cap. 2). • Necesidad de explicar la complejidad de la labor de desarrollo en el fútbol a personas sin experiencia técnica. • Necesidad de convencer a las partes interesadas (clubes, federaciones regionales). • No perder de vista la visión general en el trabajo diario.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de autoaprendizaje. • Habilidades de planificación. • Enfoque multidisciplinario. • Compromiso y determinación para dirigir el plan de desarrollo y hacer frente a los obstáculos que aparezcan durante las fases de implementación y seguimiento. • Capacidad de persuasión.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Los consultores técnicos regionales de la FIFA están siempre a disposición de los directores de desarrollo técnico para brindarles información adicional y consejos sobre cómo enfocar su rol y sus responsabilidades. • Plataforma SharePoint de la FIFA. • Programa de la FIFA de mentores para directores técnicos (mentorías individuales). • Cursos y talleres de la FIFA para directores técnicos.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría técnica.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dedique el tiempo necesario a reflexionar sobre esta importante tarea. Las herramientas descritas anteriormente pueden ayudarle en su reflexión. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)? ¿De qué manera pueden brindarle apoyo?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

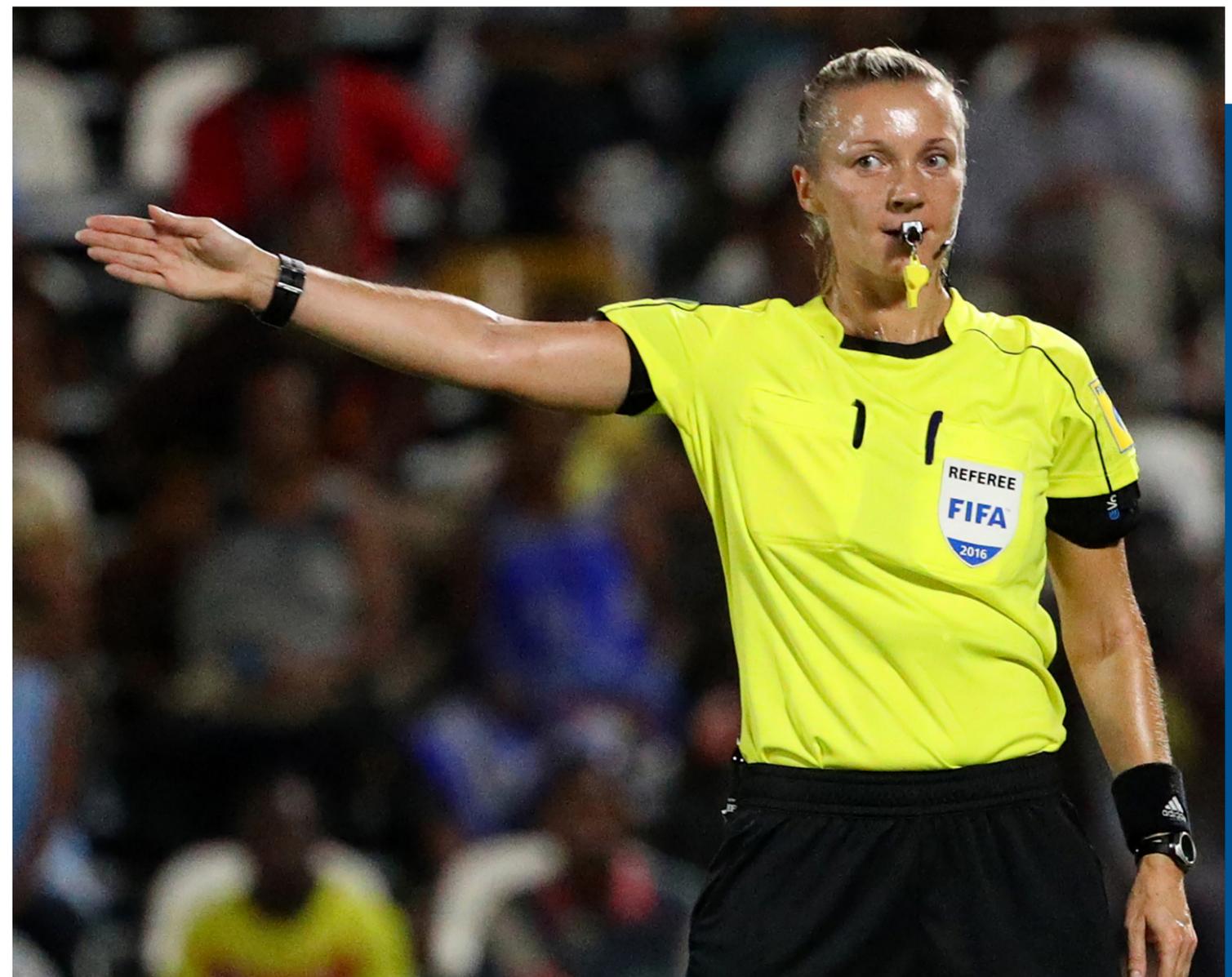
Fije los plazos:

2

EL CARGO DE DIRECTOR DE DESARROLLO TÉCNICO EN LAS FEDERACIONES MIEMBRO

2. El cargo de director de desarrollo técnico en las federaciones miembro

Las federaciones miembro deben gestionar sus propias estructuras internas y, de ser necesario, sus propias reformas de gobernanza, sin por ello dejar de ser el motor y la fuerza estabilizadora en el desarrollo del fútbol; al igual que en toda empresa o institución, deben sacar el máximo provecho de sus actividades administrativas y comerciales. En el enfoque moderno del concepto de gestión, se debe respetar el principio que establece que *la estructura sigue a la estrategia*. Esto significa que la estructura de la secretaría general y de la directiva de una federación debe seguir la estrategia de desarrollo (con suerte, ya existente).



2.1 Organigrama de la secretaría general

La secretaría general de una federación está conformada por diferentes departamentos. El director de desarrollo técnico es el responsable del departamento técnico y, como tal, es uno de los directivos de la federación.

El organigrama de una federación pequeña o mediana suele ser el siguiente:

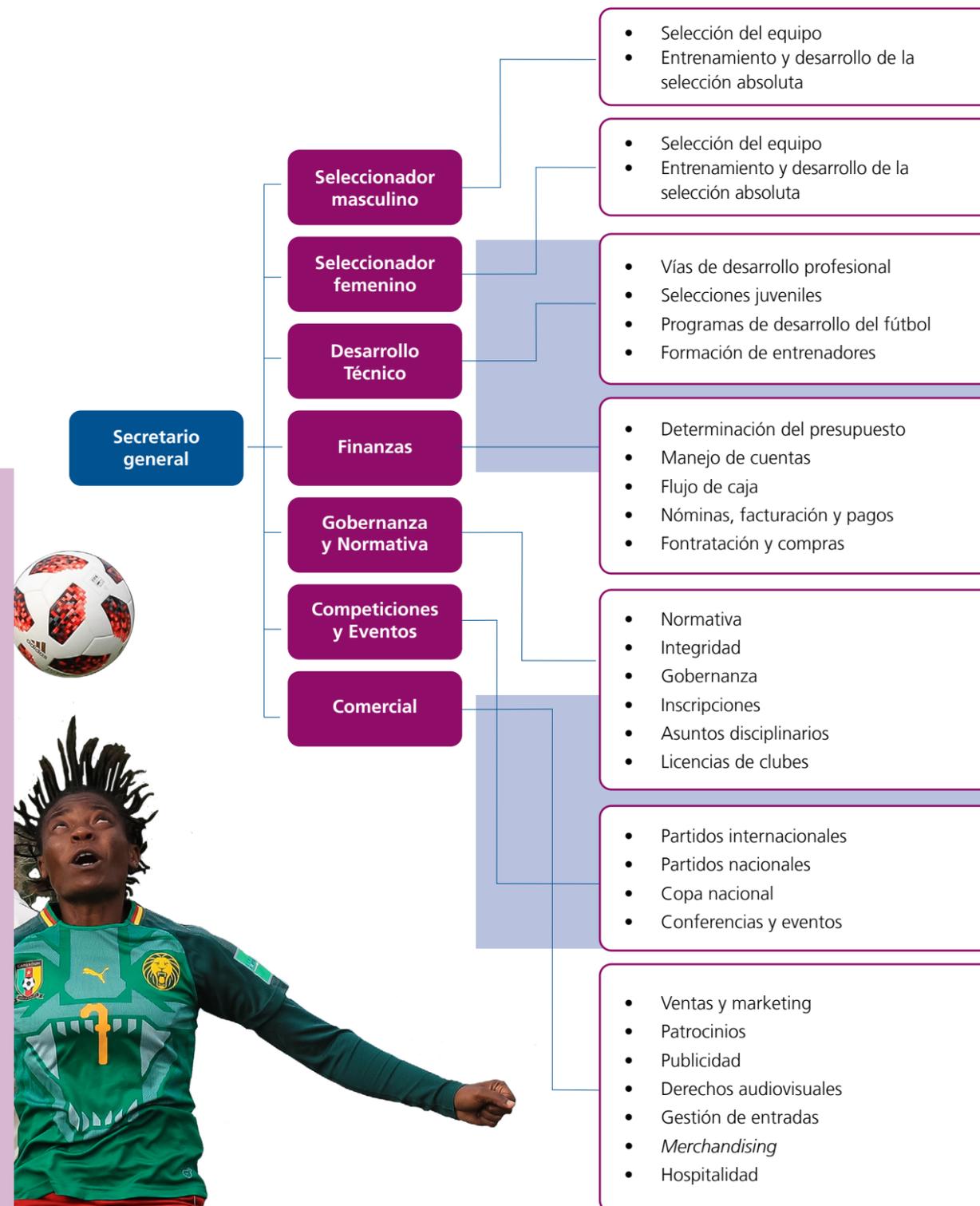


Las federaciones más grandes y más desarrolladas pueden tener un mayor número de departamentos e incluso la responsabilidad técnica entre varios departamentos, por ejemplo, uno para el rendimiento y otro para la participación en el fútbol (v. cap. 3).

Notas importantes sobre la junta directiva:

- Todos los jefes de departamento pertenecen a la junta directiva y asisten a las reuniones. Si uno de ellos está ausente, debe ser reemplazado por su suplente o por una persona designada para ello.
- Por lo general, la junta directiva se reúne una vez a la semana en el mismo día y horario (p. ej., cada lunes a las 10:00 h).
- Los responsables de cada departamento realizan una breve presentación de lo que ha sucedido en su área y de las acciones futuras que tomarán.
- La junta directiva trata temas que conciernen a la secretaría general como un todo y que se comunican por adelantado en el orden del día de la reunión.
- La planificación estratégica es el punto de referencia que rige la toma de decisiones.
- Los asistentes, ese mismo día y de manera obligatoria, informan al personal de sus departamentos sobre las decisiones tomadas durante la asamblea, ya sea mediante correo electrónico o en una breve reunión luego de la asamblea.
- Poco después del cierre, se hace circular el acta de la reunión.

Sin importar cuál sea la estructura de la federación miembro, es claro que el supervisor directo (y mentor) del director de desarrollo técnico es el secretario general, quien en la mayoría de los casos se encuentra a la cabeza de la directiva en la federación. Tanto el director de desarrollo técnico como los demás jefes de departamento son miembros de la junta directiva, donde se realiza la coordinación e intercambio entre los diferentes departamentos y unidades.



2.2 La relación entre el director de desarrollo técnico y la secretaría general

El principal interés de ambos es desarrollar el fútbol en el país. Además del aspecto jerárquico, la relación entre el secretario general y el director de desarrollo técnico debe ser particularmente sólida y bidireccional, dado que los dos cargos se complementan el uno al otro y su vínculo profesional debe estar basado en la confianza, la integración de roles y una estrecha colaboración.

■ JEFE



Por un lado, el director de desarrollo técnico es el epicentro de todos los temas vinculados al desarrollo del fútbol. Posee el conocimiento técnico, la experiencia de campo, la visión y el reconocimiento de sus pares. Es el foco preferido de los entrenadores y formadores de entrenadores en el país, que acudirán a él en busca de orientación y asesoramiento.

■ LÍDER



Por otro lado, el secretario general es el responsable de que se cumplan las condiciones necesarias para el trabajo del director de desarrollo técnico. Deberá dirigir la energía y los recursos disponibles para lograr que los programas y la estrategia técnica puedan implantarse de manera fluida y eficiente. El secretario general es sin dudas quien desempeña las funciones de supervisión, seguimiento y evaluación, y quien facilita el contacto regular entre el presidente, el director de desarrollo técnico y él mismo.

La contribución del secretario general al desarrollo técnico

El secretario general puede...

- situar el desarrollo técnico en el núcleo del plan estratégico de la federación;
- elegir el mejor perfil para ocupar el cargo de director de desarrollo técnico;
- garantizar una estructura coherente en el departamento técnico, además de establecer los vínculos lógicos con otros departamentos y la selección nacional (junta directiva);
- proporcionar el apoyo y los recursos necesarios al departamento técnico;
- favorecer el diálogo fluido y el contacto regular entre el presidente, el director de desarrollo técnico y el secretario general; y
- evaluar, junto con el director de desarrollo técnico, las referencias y los parámetros de resultados de las actividades técnicas y de desarrollo.

2.3 La relación entre el director de desarrollo técnico y el seleccionador del equipo masculino sénior

En algunas federaciones, el seleccionador no depende del director de desarrollo técnico, y cabe destacar que su rol se caracteriza por un alto nivel de independencia. En general, suele formar parte del departamento de selecciones nacionales (de existir), que está encargado de la planificación y el apoyo administrativo y logístico. Algunas veces actúa bajo supervisión de una comisión permanente y tiene relación directa con el presidente de la comisión o el presidente de la federación.

Sin embargo, es importante que la relación profesional entre el director de desarrollo técnico y el seleccionador sea horizontal y se base en la cooperación y la comunicación constantes. Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo del director de desarrollo técnico es construir el futuro del fútbol a nivel nacional de manera que, como resultado de un proceso a largo plazo, la selección nacional pueda progresar. En este sentido, y como responsable del fútbol juvenil de élite, el director de desarrollo técnico es la persona idónea para aportar información sobre jóvenes talentos y su potencial futbolístico. Por otro lado, recibe también las reacciones y comentarios del seleccionador sobre las debilidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas que es preciso abordar en los programas de desarrollo, cursos para entrenadores y para obtener licencias, y rutinas específicas de entrenamiento de los equipos juveniles de élite. Como técnico experimentado, el seleccionador es una valiosa fuente de orientación y asesoramiento para todos los entrenadores del país.

2.4 La relación entre el director de desarrollo técnico y los seleccionadores de fútbol femenino y fútbol juvenil (v. cap. 3)

La relación entre el director de desarrollo técnico y los seleccionadores de fútbol femenino y de fútbol juvenil es vertical, dado que el director de desarrollo técnico es su supervisor directo. Como parte de sus tareas, el director de desarrollo técnico realiza el seguimiento de las selecciones juveniles y, en caso de existir, el de los equipos de fútbol playa y de futsal. En este sentido, establece objetivos, imparte instrucciones y comparte la planificación de programas con los entrenadores nacionales. A su vez, es el responsable de todos los temas relacionados con los equipos juveniles. Por lo general, no entrena directamente a ningún equipo, pero puede participar activamente en la planificación, el presupuesto y la organización de concentraciones y el trabajo de preparación.

Es evidente que existe un estrecho vínculo directo entre el trabajo realizado por los seleccionadores de fútbol juvenil (p. ej., sub-20 o sub-21) y el seleccionador sénior, ya que una de las funciones principales de los equipos juveniles es generar y entrenar talentos para la selección absoluta. El director de desarrollo técnico constituye el enlace funcional entre el seleccionador de la categoría sénior y los de las categorías juveniles, y es el responsable de gestionar la coordinación entre ellos.

2.5 El director de desarrollo técnico y su interacción con otros departamentos

Como el responsable del departamento de desarrollo técnico, el director de desarrollo técnico tiene una relación horizontal con los demás miembros en plantilla de la federación, especialmente con los responsables de los demás departamentos. Como se menciona anteriormente, por lo general, la junta directiva constituye el foro de discusión entre los distintos departamentos. Sin embargo, los directores de desarrollo técnico interactúan de manera regular con cada uno de los departamentos y mantienen reuniones bilaterales con sus colegas. En ellas, exploran en detalle los temas de interés y apoyo mutuo y estudian su manejo.

A continuación, se muestra una versión simplificada del organigrama de una federación, incluidas las comisiones:



Departamento de competiciones

Debe existir una cooperación estrecha entre el director de desarrollo técnico y el departamento de competiciones que organiza las ligas sénior a nivel nacional. Tanto el departamento de competiciones como el director de desarrollo técnico mantienen contacto regular con los clubes (aunque con objetivos y frecuencia distintos), y es importante que exista una buena comunicación para evitar que se superpongan o haya interferencias innecesarias.

Además, el director de desarrollo técnico aporta sus conocimientos para lograr la mejor integración de las competiciones nacionales la estrategia general de la federación. De hecho, la estructura de las competiciones, el número de partidos jugados, los criterios de convocatoria (p. ej., edad y nacionalidad) y los estándares impuestos a los clubes son variables clave desde la perspectiva del desarrollo que se deben debatir y acordar entre los dos departamentos. La capacidad del director de desarrollo técnico para influir en la estructura de las competiciones puede tener un fuerte impacto en el desarrollo del fútbol nacional a lo largo del tiempo.

Ejemplo

Una de las responsabilidades típicas del director de desarrollo técnico, en lo que respecta a las competiciones, es desarrollar formatos y facilitar la incorporación de futbolistas jóvenes al fútbol de élite. Una posibilidad es la introducción de equipos sub-21 de clubes profesionales en ligas de fútbol amateur para que los jugadores jóvenes que no han llegado al primer equipo tengan la oportunidad de competir a cierto nivel.

Los aportes del director de desarrollo técnico relacionados con el aumento o disminución del número de equipos de primera y segunda división o el número de jugadores extranjeros que se pueden contratar constituyen otro punto de contacto con el departamento de competiciones.

El sistema de licencias de jugadores es otro de los intereses comunes entre el director de desarrollo técnico y el departamento de competiciones, que es el que generalmente maneja las licencias de los jugadores. La base de datos, particularmente en lo que respecta a los jugadores jóvenes, representa una herramienta valiosa para el director de desarrollo técnico y su departamento. Contiene la información de todos los jugadores en activo del país y se puede usar para monitorizar resultados de actividades futbolísticas de gran volumen (por ejemplo, el aumento o disminución del número de jugadores a lo largo del tiempo), así como para obtener datos relevantes sobre los jugadores individuales para la búsqueda y selección de talentos.

A fin de crear un estándar mundial para las licencias de los jugadores, la FIFA apoya a las federaciones a través del Programa FIFA Connect. Para más información, contacte con su consultor regional de FIFA (v. sec. 4.4).

Importante

En algunos países, la competición de élite está a cargo de un organismo independiente o semindependiente (una liga), mientras que en otros la comisión de competiciones (compuesta por miembros electos y designados) está muy involucrada en los aspectos organizativos y operativos. Al margen de quién esté a cargo de las competiciones y cómo se gestionen, es imprescindible que el director de desarrollo técnico mantenga una comunicación formal y constante con el departamento de competiciones.

Departamento de la selección masculina absoluta

En algunas federaciones, la selección masculina absoluta no está integrada dentro del departamento de desarrollo técnico (de hecho, es lo más habitual). En estos casos, el encargado de planificar y organizar todas las actividades relacionadas con la selección absoluta —entre otras cosas, los calendarios de competiciones, la participación en torneos y los partidos amistosos— suele ser un departamento específico (en algunas federaciones es una comisión o un grupo de miembros del comité ejecutivo). De ser así, el director de desarrollo técnico debe establecer necesariamente una estrecha relación de trabajo con el departamento o la comisión, especialmente con quien la preside, y asegurar que la planificación anual de las actividades de desarrollo esté integrada y sea perfectamente compatible con la planificación anual de la selección absoluta. A largo plazo, debe existir una conexión funcional sólida para asegurar que la selección sénior se beneficie al máximo del trabajo realizado en el fútbol de élite juvenil (v. sec. 2.3).

Árbitros

La FIFA no tiene un estándar definido sobre el lugar que deben ocupar las unidades encargadas de los árbitros dentro de los organigramas de las federaciones miembro. En algunos casos, estas aparecen como departamentos autónomos; en otros, son parte del departamento de competiciones, o pertenecen al departamento de desarrollo técnico. Otra posibilidad es que la federación miembro firme un contrato formal con una entidad independiente que gestione las cuestiones de arbitraje (p. ej. una asociación de árbitros).



Para más información sobre la organización de la unidad de árbitros, consulte [el Reglamento sobre la Organización del Arbitraje en las Federaciones Miembro de la FIFA](#).

Además de la organización propia de la federación, a continuación se citan los principios fundamentales que conciernen al director de desarrollo técnico en materia de arbitraje:

- Trabajar en completa sinergia y cooperación y establecer una relación fructífera con la unidad encargada de los árbitros.
- Cooperar de forma activa para asegurar que haya suficientes árbitros debidamente acreditados en todas las competiciones, incluido el fútbol femenino, juvenil, futsal y fútbol playa —lo cual requiere planificar y formar al personal con tiempo—.
- Asegurar que las actividades formativas para los árbitros (cursos, certificaciones) estén alineadas con la carrera profesional de los jugadores y el marco formativo de la federación.
- Establecer una cooperación que asegure la disponibilidad de los árbitros en las actividades con jugadores o entrenadores (p. ej., explicar las Reglas de Juego y los estándares adoptados en el país), o mediante la cual los entrenadores de cierto nivel den charlas en los cursos para árbitros (p. ej., para presentar la filosofía de juego y dirección técnica de la federación).
- Ejercer su influencia sobre las Reglas de Juego que serán aplicadas en el fútbol base y *amateur*.

Aspectos médicos

De la misma forma que sucede con los árbitros, la unidad médica (de existir) puede ser independiente o estar incluida en el departamento de desarrollo técnico o el departamento de competiciones.

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

- Prevención de lesiones: definir protocolos y reglas de entrenamiento para clubes y academias a fin de minimizar el riesgo de lesión de los jugadores.
- Recuperación de los jugadores: en especial para las diferentes selecciones, apoyar a los jugadores en la rehabilitación luego de una lesión grave o una operación. Contacto con los médicos que trabajan en clubes u hospitales.
- Higiene y nutrición: mejorar la forma en que los jugadores se alimentan y cuidan de su estado físico cuando no están en el terreno de juego (sobre todo los de categorías juveniles).
- Organización de partidos internacionales y torneos en condiciones especiales (p. ej., calor, altura, humedad).
- Seguimiento de los exámenes médicos y la preparación física: punto de enlace entre el personal médico y los preparadores físicos a nivel de clubes o de selecciones (siguiendo los estándares internacionales).
- Cooperación médica: garantizar la participación de médicos en actividades de formación de entrenadores, así como su colaboración con clubes y técnicos en temas relacionados con la nutrición, la prevención de lesiones y las pruebas médicas de los jugadores



Prevención del dopaje: proteger y mejorar la salud de todos los que practican este deporte en el mundo, desde el fútbol base hasta su máximo nivel.

Marketing

El departamento de marketing de la federación es fundamental para generar los ingresos que financian la actividad futbolística (patrocinio, marketing, gestión de entradas, generación de ingresos) y para proyectar una imagen positiva de la federación a la población en general (a través de la prensa, redes sociales, páginas web, etc.)

En términos de marketing, las actividades de desarrollo pueden ser una buena fuente de ingresos, dado que involucran categorías de edades asociadas con ciertos productos que se enfocan en los jóvenes, o en los consumidores futuros en general. Una federación especialmente activa en el fútbol base y fútbol juvenil puede tener más oportunidades de firmar un contrato de patrocinio con una empresa que centra su negocio en los jóvenes. Los programas innovadores de marketing pueden estar al servicio de los intereses de todos los miembros de la «familia del fútbol».

Es fundamental encontrar la sinergia entre el director de desarrollo técnico y el responsable de marketing, y deberán considerarse las opiniones de ambos a la hora de desarrollar proyectos que puedan satisfacer tanto las necesidades del desarrollo del fútbol como los objetivos de venta de los patrocinadores.

Ejemplo: Copa Coca-Cola

La Copa Coca-Cola (sub-15 o sub-17) se disputa en varios países alrededor del mundo. La financia Coca-Cola con el apoyo de los gobiernos centrales y locales. En general se celebra en todo el país, comenzando en el ámbito comunitario y regional. Los mejores equipos juveniles de élite se clasifican para los torneos locales y más adelante, para los torneos regionales. Cuando la competición alcanza el nivel nacional, la federación suele hacerse cargo (a veces apoyada por la FIFA); para ello, ofrece cursos para entrenadores y árbitros y asiste en la organización del evento final. Son muchos los objetivos que se persiguen, pero destacan particularmente el desarrollo del fútbol juvenil de masas y la detección de talentos.

Comunicación

Desde el punto de vista de la comunicación, las actividades de desarrollo tienen un rol fundamental. Dan visibilidad a la federación aun en periodos en los cuales la selección nacional no está activa o durante los recesos de la liga. Además, actividades de desarrollo como la formación de entrenadores, el fútbol base, los cursos o las concentraciones para jóvenes talentos son eventos que la federación puede controlar de manera exclusiva y no comportan ninguna incertidumbre o riesgo, como sí lo hacen, por ejemplo, los resultados de la selección.

El director de desarrollo técnico debe ser consciente de la manera en que el público en general percibe su trabajo y de los resultados positivos que puede aportar a la buena imagen de la federación. El director de desarrollo técnico debe estar implicado en la definición del enfoque de comunicación de la federación en lo que respecta a las actividades de desarrollo. Además, el director de desarrollo técnico y el personal sénior de su equipo deberán proporcionar información relevante al departamento de comunicación, como fotografías y videos de buena calidad, para la producción de artículos o publicaciones en la página la página web o en las redes sociales.

Administración y finanzas

Como miembro de la secretaría general, el director de desarrollo técnico está sujeto a las disposiciones generales que se aplican a todos los empleados, especialmente la normativa de personal y los procedimientos financieros. En su condición de responsable del departamento, está a cargo de ciertas tareas relacionadas con recursos humanos (contrataciones, definición y revisión de los puestos de trabajo, evaluaciones anuales, sanciones, etc.), y también decide la manera en la que se invierte el dinero (centros de coste). El capítulo 3 y la sección 3.2 tratan sobre las funciones de gestión del director de desarrollo técnico y ofrecen directrices sobre las responsabilidades compartidas a la hora de dirigir al personal.

Una de las áreas en las que la cooperación con el responsable de administración y finanzas es más estrecha es la preparación del presupuesto anual, dado que, en general, el departamento de desarrollo técnico suele efectuar inversiones importantes. Si el director de desarrollo técnico no comprende ni tiene influencia sobre la planificación financiera, su departamento no tendrá los fondos suficientes para llevar a cabo los programas técnicos.

Veremos la contribución del director de desarrollo técnico al presupuesto anual en la sección 3.3. de este manual.



2.6 Relaciones con miembros electos

Relación con el presidente

El presidente de una federación de fútbol se elige cada cuatro años, por lo general, junto con la mayoría de los miembros del comité ejecutivo. El presidente es elegido por el congreso de acuerdo con su programa estratégico, el cual debe incluir temas relacionados con el desarrollo del fútbol. Por lo tanto, el presidente confiará en el director de desarrollo técnico y en la secretaría general como un todo para la implementación de su programa.

Algunas federaciones mantienen reuniones regulares entre el presidente, el secretario general y el director de desarrollo técnico para tratar aspectos específicos del desarrollo técnico o de las selecciones nacionales. Dado el rol central del presidente en algunas federaciones, es importante que el director de desarrollo técnico mantenga un cierto nivel de contacto directo con él, pero sin pasar por encima del secretario general.

Los presidentes tienen estilos de trabajo distintos, a veces más o menos cercanos a las actividades de desarrollo técnico:

Presidente representativo	Presidente ejecutivo	Presidente de corte corporativo
Lejos de la acción	Cerca de la acción	Planteamiento estratégico
Proviene generalmente de la política o de la realeza	Orientado a la acción	Orientado a los resultados
Permite al secretario general actuar con libertad en algunos casos	Concede poderes limitados al secretario general	El secretario general es el director ejecutivo
No es accesible	Es accesible	Accesibilidad estructurada
Toma de decisiones compleja	Toma de decisiones rápida	Toma de decisiones estructurada

Comprender el estilo de liderazgo y de trabajo que tiene el presidente resulta útil para el trabajo del director de desarrollo técnico. De igual modo, puede ser beneficioso crear una estrategia, junto con el secretario general, para tratar con él.

Siempre es una buena práctica invitar al presidente a actividades de desarrollo como inauguraciones de cursos de entrenadores, eventos de fútbol base o partidos de las selecciones juveniles y de fútbol femenino, entre otras. Por un lado, esto le da una gran visibilidad al presidente y a la propia actividad, y por otro, permite al director de desarrollo técnico mantener un contacto informal con la persona que tiene el poder de decisión necesario para proporcionar apoyo y recursos adicionales al desarrollo técnico.

Importante

El presidente está particularmente expuesto al rendimiento de la selección nacional, por lo que centrará la mayor parte de su atención en este asunto. Es recomendable explicar que las actividades de desarrollo tienen un valor fundamental en el progreso a largo plazo y que el compromiso ejercido desde la presidencia con el desarrollo puede compensar en gran medida los posibles resultados negativos de la selección. Este es un mensaje importante que conviene no olvidar.

El papel del comité ejecutivo

El comité ejecutivo es el órgano decisorio de la federación. El Congreso, formado por todos los miembros, es el encargado de encomendarle sus cometidos. Es convocado de manera regular durante el año y funciona como gobierno de la federación.

Las reuniones del comité ejecutivo tienen que ver con todo el ámbito de actividades de la federación (marketing, comunicaciones, finanzas, competiciones, desarrollo del fútbol, etc.). En principio, conviene que el director de desarrollo técnico asista a las reuniones del comité ejecutivo, al menos en las instancias relacionadas con el desarrollo técnico. En este sentido, el director de desarrollo técnico debería poder dar sus opiniones e intervenir personalmente en estos temas. Siempre se sugiere presentar la contribución de ideas por escrito (un breve informe) además de la intervención oral, dado que puede adjuntarse al acta y quedar así registrada.

Es importante mantener una línea de comunicación abierta con el secretario general y el presidente. De esta forma, el director de desarrollo técnico puede saber en qué momento se tratan temas relevantes en el comité ejecutivo y preparar su intervención.

En algunas federaciones, ciertos miembros del comité ejecutivo se reúnen regularmente (a veces semanalmente) de manera informal y no se deja registro en actas. Si este es el caso, es recomendable que el director de desarrollo técnico tenga acceso directo o indirecto (a través del secretario general) a los miembros del comité ejecutivo. Esto le permitirá aportar sus conocimientos y datos relevantes en la toma de decisiones; (por ejemplo, para introducir nuevos formatos de competiciones o criterios de concesión de licencias para clubes).

Las comisiones permanentes

Las comisiones están formadas por miembros electos o designados que se reúnen en promedio dos o tres veces al año. Su presidente es generalmente un miembro del comité ejecutivo. Constituyen el foro de discusión de las políticas de la federación, y aprueban y supervisan el trabajo de la secretaria general.

El número y tipo de comisiones depende del tamaño, historia y nivel de actividad de la federación. No existe una norma a nivel mundial sobre el número de comisiones que deben crearse y los temas que deben tratar. Los Estatutos Modelo de la FIFA contienen una lista sugerida de 16 comisiones, entre las cuales algunas se relacionan con el trabajo del departamento técnico: comisión técnica y de desarrollo, fútbol femenino o fútbol juvenil, futsal, comisión de fútbol o selección nacional.

El director de desarrollo técnico debe saber cuáles son las comisiones previstas en los estatutos y cuáles son las que están en realidad activas (a veces, una comisión existe solamente sobre el papel). Su rol en este sentido es:

- Preparar el orden del día de la sesión con el presidente de la comisión.
- Organizar el contenido que se va a presentar (informes de actividades, estadísticas, presentaciones).
- Participar en las reuniones de la comisión y dar su opinión sobre los asuntos a tratar, incluidas propuestas de nuevas actividades o de cambios en la forma de trabajar.
- Poner en práctica las decisiones tomadas o validadas por la comisión luego de la aprobación final del comité ejecutivo a través del secretario general.

Las comisiones le presentan al director de desarrollo técnico la gran oportunidad de obtener la aprobación formal de un organismo institucional de la federación para la estrategia de desarrollo y planes de acción y proyectos específicos. Esto generalmente se asocia con la asignación (o la propuesta de la misma ante el comité ejecutivo) de los recursos necesarios para la puesta en marcha de tales iniciativas. El director de desarrollo técnico debería, por lo tanto, tener nociones básicas de la dinámica política de la federación e interactuar con las comisiones, brindando apoyo técnico y justificaciones para las decisiones a tomar. La relación con el presidente de la comisión, quien en general es miembro del comité ejecutivo, es particularmente importante. El desarrollo de una comunicación estrecha y cercana permitirá al director de desarrollo técnico hacer llegar su mensaje de forma eficiente y obtener apoyo en las decisiones políticas.

Al igual que la FIFA, algunas federaciones fijan los calendarios de sus comisiones de forma anual y organizan semanas durante las cuales se reúnen la mayoría de ellas, tras lo cual se celebra una sesión del comité ejecutivo. Dentro de este contexto, el director de desarrollo técnico puede planificar el trabajo relacionado con cada comisión e involucrar a su equipo en el trabajo de organización necesario. Es importante destacar que el personal del departamento de desarrollo técnico que trabaja en temas específicos también deberá participar en las comisiones correspondientes (p. ej., el responsable de fútbol femenino deberá asistir a las sesiones de la comisión de fútbol femenino).

Importante

El director de desarrollo técnico debe estar en posición de sugerir adaptaciones y cambios relativos al número y el carácter de las comisiones técnicas, así como al perfil de sus miembros. Deberá poder contactar con el secretario general y con el presidente de cara a presentar propuestas para el comité ejecutivo y el congreso.

Como sugerencia general, las federaciones deberán mantener el número de comisiones en un nivel manejable. A veces resulta más práctico tener una única comisión que se reúna habitualmente y esté a cargo de todas las actividades de desarrollo, que varias comisiones independientes que no se reúnan o que lo hagan muy de vez en cuando.



HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 2

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los requisitos estatutarios. • Establecer una buena relación con el secretario general (y el presidente). • Involucrarse en las decisiones políticas y participar en las reuniones relevantes de las comisiones y del comité ejecutivo. • Explicar aspectos técnicos a las personas que tienen poca experiencia en el fútbol. • Alcanzar un alto nivel de autonomía y respetar al mismo tiempo el orden jerárquico. • Lograr una buena cooperación con otros directivos del mismo nivel jerárquico.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los requisitos estatutarios y de gobernanza y respetarlos. • Comprender las dinámicas políticas y tener la capacidad de proponer programas que estén en línea con la estrategia de la federación y las propuestas de la campaña presidencial. Trabajar en colaboración con el secretario general para participar en las sesiones del comité ejecutivo, al menos en lo que respecta al desarrollo técnico. • Tener la capacidad de adaptar el lenguaje y los argumentos a la hora de dirigirse a una audiencia no especializada. • Hacer de la confianza, la competencia y el trabajo duro las claves para obtener mayor independencia y aceptación. • Mantener líneas de comunicación abiertas y coordinadas como forma de explicar las necesidades técnicas del departamento de desarrollo técnico en relación con otras unidades funcionales.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrará más información sobre los aspectos institucionales y estatutarios de la vida de una federación en la página web de la FIFA. • Los consultores regionales de la FIFA siempre están a disposición del director de desarrollo técnico para brindarle información adicional y asesoramiento sobre cómo interactuar y relacionarse dentro de la secretaría general y los órganos electos.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las confederaciones tienen un director de desarrollo técnico y oficiales de desarrollo especializados para apoyar las necesidades del departamento técnico de su federación



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN MIEMBRO

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos, experiencia previa o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

3

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TÉCNICO EN LAS FEDERACIONES MIEMBRO

3. Organización del departamento de desarrollo técnico en las federaciones miembro

Como directivo, el director de desarrollo técnico es responsable de un departamento de la federación. Por tanto, debe desarrollar las competencias necesarias en ámbitos como la organización, la gestión de recursos humanos o las habilidades de comunicación. Para los directores de desarrollo técnico que se estrenan en el cargo, muchas de estas competencias resultarán nuevas dado que, con anterioridad, su labor posiblemente haya estado centrada en el deporte (como preparadores, entrenadores y formadores). No obstante, desarrollar estas habilidades es un requisito indispensable para cualquiera que quiera crecer profesionalmente y alcanzar un alto grado de eficiencia.



3.1 Estructura del departamento de desarrollo técnico

Como ya se vio en los capítulos 1 y 2, el departamento de desarrollo técnico es un área clave de la federación, ya que trata asuntos relacionados con su actividad fundamental: el fútbol en sus múltiples facetas.

Estructura técnica

Dada la cantidad de tareas que habrá de acometer y la importancia del desarrollo del deporte para cada federación, el director de desarrollo técnico no puede trabajar solo. Por lo tanto, será su cometido crear una estructura que le permita alcanzar los objetivos de desarrollo técnico de la federación al tiempo que contribuye personalmente a la consecución de las metas estratégicas. Las funciones y áreas de actividad de un director de desarrollo técnico varían considerablemente de una federación a otra, y dependerán en gran medida de la estrategia a largo plazo (la estructura sigue a la estrategia), las prioridades marcadas y los recursos disponibles.

En federaciones muy pequeñas, la falta de recursos económicos podría dificultar la creación de una estructura profesional de desarrollo técnico con al menos un cargo al frente de cada área. Por lo tanto, algunas de estas funciones pueden combinarse y ser ejecutadas por una misma persona.



Si los recursos son extremadamente limitados, el director de desarrollo técnico debería intentar establecer una red de voluntarios capacitados para trabajar bajo la supervisión y coordinación del personal contratado. También existe la posibilidad de colaborar con el Ministerio de Educación o Deportes para obtener ayudas en materia de personal, particularmente a nivel regional (p. ej. educadores, formadores de entrenadores y ojeadores). En estos casos, se recomienda la firma de un contrato con la federación miembro a fin de evitar que el gobierno pueda retirar a estas personas de sus puestos.

Por su parte, las federaciones de mayor tamaño posiblemente puedan cubrir las funciones principales, incluso con varios cargos asignados a cada área, siempre que así lo permitan sus recursos y su plan de desarrollo técnico.



En cualquier caso, cabe destacar que la calidad es más relevante que la cantidad: lo importante no es el número de empleados, sino su nivel (v. «Contrataciones»). Siempre será mejor contar con dos personas muy capacitadas al frente de varias unidades operativas que contratar a diez profesionales no cualificados para desempeñar sus cargos. Dicho esto, también cabe recalcar que la carga de trabajo de cada departamento deberá ser manejable.

Estructura de desarrollo técnico a nivel regional

Aunque la actividad suele ser más intensa en la capital, el director de desarrollo técnico es responsable de las acciones a nivel nacional. Para poder aprovechar al máximo el potencial futbolístico de un país, sobre todo en aquellos de mayor tamaño, resulta crucial poder organizar el desarrollo técnico del deporte de una forma sistemática a lo largo y ancho del territorio. El director de desarrollo técnico deberá asegurarse de que la federación desempeñe un papel central en todas las acciones de desarrollo. En la medida de lo posible, tendrá que convencer a las partes interesadas de la importancia de su participación, además de brindarles apoyo y ocuparse de la coordinación.

Esto solo será posible si cada región cuenta con las estructuras de desarrollo técnico relevantes y estas están plenamente integradas con las federaciones y ligas regionales, o bien dirigidas y coordinadas desde una sede central.

En función de los recursos disponibles y del nivel de organización de las delegaciones regionales, la estructura podría variar: desde una reducida área de trabajo (remunerado o voluntario) hasta una estructura pequeña que abarca distintas funciones. Con independencia de lo compleja que sea la estructura a nivel regional, será fundamental que sus actividades sigan unas directrices claras y que el trabajo de desarrollo técnico se lleve a cabo de forma coherente en todas las áreas. Para ello, el personal de desarrollo técnico de la federación deberá mantener una excelente comunicación con sus homólogos regionales, además de establecer un sistema que permita el intercambio continuo de información.

A continuación, se detallan las funciones que sería conveniente dotar de recursos humanos a nivel regional (mayoritariamente con voluntarios) y su principal punto de contacto en el departamento de desarrollo técnico de la federación miembro:

Personal del Departamento de Desarrollo Técnico de la federación	Personal de desarrollo técnico regional
Director de desarrollo técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de actividades técnicas regionales (p. ej. competiciones juveniles/ femeninas/amateur). • Explicar aspectos técnicos a las personas que tienen poca experiencia en el fútbol. • Alcanzar un alto nivel de autonomía y respetar al mismo tiempo el orden jerárquico. • Lograr una buena cooperación con otros directivos del mismo nivel jerárquico.
Responsable del fútbol base	<ul style="list-style-type: none"> • Fútbol base (6-12 años) • Fútbol juvenil y amateur • Fútbol femenino
Jefe de formación de entrenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Formadores de entrenadores y cursos de formación (si están disponibles a nivel regional) • Actividades (p. ej. competiciones juveniles/ femeninas/amateur)
Jefe de selecciones juveniles	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciones y academias juveniles a nivel regional (si las hubiera)



3.2 Gestión de recursos humanos

Perfiles del personal

Cada función dentro del departamento de desarrollo técnico está asociada a una serie de conocimientos técnicos y de gestión, además de un conjunto específico de capacidades y cierta experiencia previa. La persona encargada de la formación y de las licencias de entrenadores tendrá un perfil personal y profesional diferente de aquella que esté al frente del fútbol base. Una de las responsabilidades del director de desarrollo técnico es definir las tareas clave de cada cargo y las capacidades requeridas, además de evaluar su cumplimiento. Cabe destacar que, además de los imprescindibles conocimientos técnicos, el personal deberá tener el nivel necesario en materias como la informática, la elaboración de informes o la capacidad de gestión, además de conocer las normas y reglamentos internos. Además, no hay que olvidar que un departamento debe trabajar al unísono, por lo que serán imprescindibles el trabajo en equipo, la integración de los roles y una excelente comunicación interna.

Cuando sea designado un nuevo director de desarrollo técnico, este deberá hablar con los empleados a su cargo y evaluar de qué forma sus respectivos perfiles pueden contribuir a lograr los objetivos del departamento. Si identifica lagunas en el perfil personal o profesional de algún miembro del equipo, es posible que se puedan subsanar a través de una formación específica o del trabajo entre pares (v. cap. 9).

Es fundamental que las personas encargadas de realizar ciertas funciones puedan cumplir con sus responsabilidades y que, además, cuenten con el apoyo necesario por parte del director de desarrollo técnico. Si alguien no da el perfil y la formación no parece una alternativa viable, se recomienda estudiar la posibilidad de contratar un reemplazo.

En caso de que se produzcan vacantes, será necesario realizar contrataciones para cubrir dichos puestos.

Contrataciones

Las contrataciones generalmente se llevan a cabo a nivel federativo, ya sea bajo la dirección del director de recursos humanos (siempre que dicho cargo exista) o bajo la supervisión del secretario general. Con independencia de quién coordine los procesos de contratación, el director de desarrollo técnico, como responsable de su departamento, deberá participar en dichos procesos, particularmente en lo que refiere a:

- definir el perfil requerido en términos de competencia técnica, autonomía y espíritu de equipo (descripción y anuncio del puesto de trabajo);
- contribuir en la identificación de los criterios de selección;
- participar de forma activa en el proceso de selección (elección de candidatos, entrevistas);
- dar su opinión de cara a la decisión final.

El proceso de selección puede variar significativamente en función de lo compleja que sea la estructura de la federación y de lo específico del rol. En algunos casos, y en aquellos puestos que requieran de una experiencia y unas capacidades muy específicas, el número de candidatos será muy reducido y estos serán fáciles de identificar (p. ej. la responsable de fútbol femenino en un país con muy pocas exjugadoras o exentrenadoras de élite). En otros casos, sobre todo cuando hay muchas personas a nivel nacional que dan el perfil, el proceso podría resultar más largo y complejo. A continuación, se ofrece una descripción esquemática del proceso estándar de contratación:



-  **Responsabilidad del director de desarrollo técnico**
-  **Responsabilidad del director de administración y recursos humanos (o del secretario general)**

Herramientas de RR. HH.

El tiempo y esfuerzo que deberá dedicar el director de desarrollo técnico a la gestión de personal varían en función del tamaño y la complejidad del departamento de Desarrollo Técnico. Cuanto más compleja sea una organización, mayor será el rol supervisor del director de desarrollo técnico, que deberá dirigir a su equipo en lugar de involucrarse personalmente en las distintas actividades. Dicha gestión es más eficiente si se emplean herramientas de recursos humanos.

-  Un buen punto de partida para un gestor eficiente sería definir la estructura idónea para poner en práctica la estrategia de la federación y alcanzar los objetivos definidos. Desarrollar un organigrama óptimo y compartirlo tanto con el propio departamento como con el secretario general es el primer paso para dejar claras las estructuras jerárquicas y las responsabilidades de cada cargo.
-  El siguiente paso es sentarse con cada miembro del departamento para hablar en detalle sobre su rol, sus responsabilidades y sus objetivos para los próximos meses o años. Para formalizar estas charlas, lo ideal es ponerlas por escrito en una descripción del puesto de trabajo.
-  Otro paso importante consiste en hacer un seguimiento y una evaluación del rendimiento del empleado con respecto a la consecución de los objetivos marcados en la descripción de su puesto. Dicha evaluación debería llevarse a cabo informalmente de manera regular, con una evaluación formal por escrito como mínimo una vez al año. Lo ideal sería integrar dicha evaluación en un proceso global de la federación (v. cap. 9).

Estos serían solo tres pasos básicos para la gestión eficiente de empleados. Lógicamente, a mayor complejidad del departamento, mayor será la necesidad de emplear herramientas específicas de recursos humanos.

Comunicación interna

La comunicación interna es, en esencia, una disciplina de gestión ya que busca definir el tipo de entorno laboral y las normas que lo rigen. Como tal, está íntimamente ligada a la gestión de recursos humanos. Como responsable de departamento, el director de desarrollo técnico debe decidir cómo quiere que interactúen los miembros del equipo, tanto entre sí como en su trato con él.

A continuación, se detallan una serie de preguntas clave que pueden ayudar a comprender el papel de la comunicación interna dentro de un departamento:

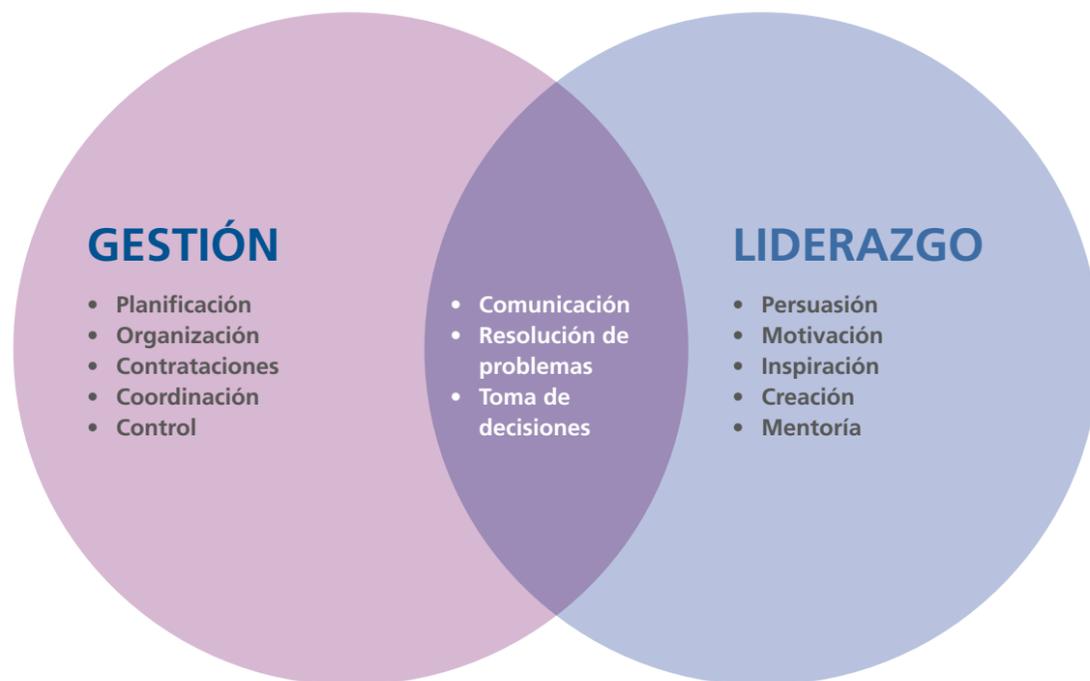
- ¿Las estructuras jerárquicas funcionan de manera eficiente en ambos sentidos (de arriba abajo y viceversa)?
- ¿Resultan eficientes las relaciones horizontales entre empleados? ¿Qué canales de comunicación se utilizan?
- ¿Cómo prefiere cada empleado transmitir/recibir información (p. ej., medio escrito u oral)?
- ¿Este enfoque resulta eficiente?
- ¿Cuáles tienden a ser los obstáculos o problemas más frecuentes a la hora de compartir información y coordinarse?
- ¿Es eficiente la coordinación con otros departamentos? ¿De qué manera puede mejorar?
- ¿Dónde trabajan las personas (en qué ubicación geográfica)? ¿Tienen dificultades a la hora de comunicarse con los demás (disponibilidad de una conexión a internet, electricidad, cobertura móvil, etc.)?
- ¿Qué herramientas se utilizan de forma habitual y cuáles son sus ventajas e inconvenientes?

Colaboración con el personal sénior del departamento

El director de desarrollo técnico es sin duda el eje sobre el que gira todo aquello relacionado con el desarrollo del fútbol en la federación. Posee el conocimiento técnico, la experiencia de campo, la visión y el reconocimiento de sus pares. Pero para poder desarrollar el fútbol adecuadamente en todas sus facetas, necesita un equipo competente y bien organizado formado por personas que acudirán a él en busca de guía y consejo (v. apdo. 3.1). Este equipo estará formado por especialistas en áreas como el fútbol base, la formación en el deporte de élite, la dirección técnica o el fútbol femenino, entre otros. El director de desarrollo técnico podría ser un experto en uno o varios de estos campos, pero rara vez en todos. Más bien debe tener un conocimiento global que le permita supervisar el desarrollo del fútbol en todo el país y comprender los vínculos entre los distintos ámbitos de la práctica deportiva.

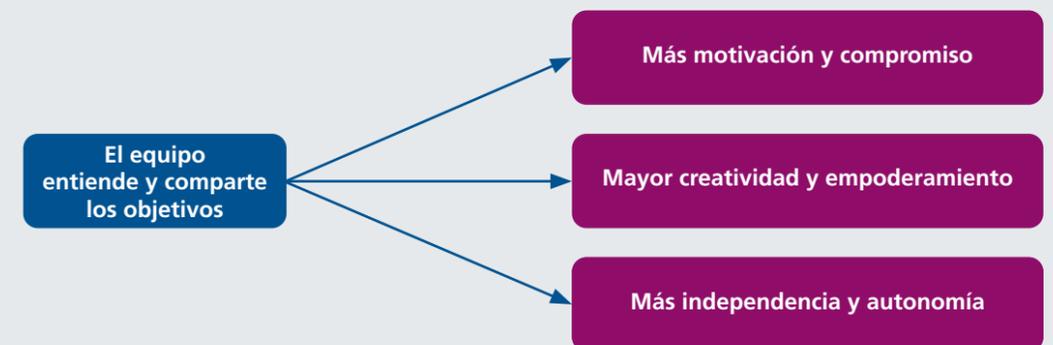
Por tanto, la clave para dirigir un departamento de desarrollo técnico se asemeja al principio que sigue un entrenador de éxito: **hacer mejores a sus jugadores y formar el mejor equipo posible.**

Para dirigir el departamento de forma eficiente, el director de desarrollo técnico a veces tendrá que ser un gestor y otras, un líder. La gestión implica organizar al equipo y al propio departamento con el fin de alcanzar los objetivos marcados; por su parte, el liderazgo se refiere a la capacidad del director de desarrollo técnico de motivar e inspirar a las personas a su cargo.



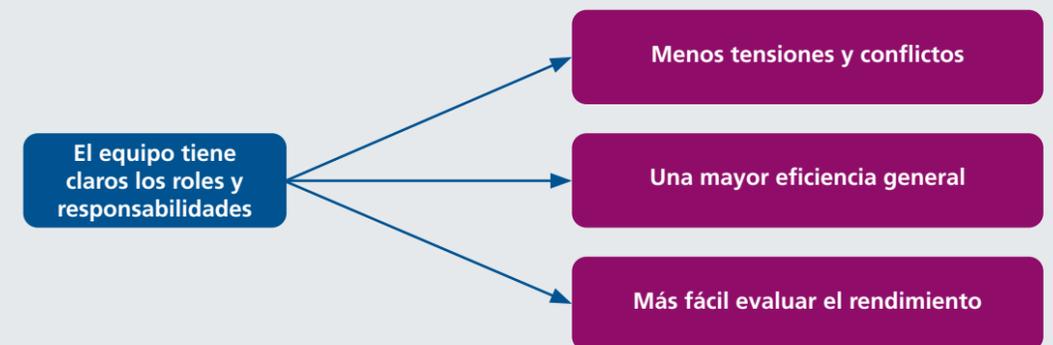
Hay dos aspectos de este rol de gestor y líder que destacan por encima del resto a la hora de hacer rendir mejor al equipo: asegurarse de que todos entiendan y compartan los objetivos comunes, y de que tengan claros sus roles y responsabilidades.

CONVERTIR LOS OBJETIVOS COMUNES EN METAS COMPARTIDAS Y ACEPTADAS POR TODOS



Si las personas están involucradas en el proceso, es mucho más probable que se impliquen y crean en él.

DEFINIR Y COORDINAR LAS RESPONSABILIDADES



Si las personas conocen las responsabilidades de cada rol, entenderán lo que significa el trabajo en equipo.

El director de desarrollo técnico y los seleccionadores nacionales juveniles

La relación entre el director de desarrollo técnico y los seleccionadores de fútbol juvenil (masculino y femenino) es vertical, dado que el director de desarrollo técnico es su supervisor directo. Como parte de sus tareas, el director de desarrollo técnico organiza y realiza el seguimiento de las selecciones juveniles y, en caso de existir, el de los equipos de fútbol playa y de futsal. En este sentido, establece objetivos, imparte instrucciones y comparte la planificación de programas con los entrenadores nacionales. A su vez, es el responsable de todos los temas relacionados con los equipos juveniles. Un punto clave de dicha colaboración es el establecimiento de la filosofía de juego y de dirección técnica de la federación, así como su evaluación periódica.

Por lo general, el director de desarrollo técnico no entrena directamente a ningún equipo, pero puede participar activamente en la planificación, el presupuesto y la organización de concentraciones y actividades de preparación.

Es evidente que existe un estrecho vínculo directo entre el trabajo realizado por los seleccionadores de fútbol juvenil (p. ej., sub-20 o sub-21) y el seleccionador sénior, ya que una de las funciones principales de los equipos juveniles es generar y entrenar talentos para la selección absoluta. El director de desarrollo técnico constituye el enlace funcional entre el seleccionador y los de las categorías juveniles, y es el responsable de gestionar la coordinación entre ellos.



Reuniones y comunicaciones bilaterales

Las reuniones son una forma común de transmitir y compartir información, así como de tomar decisiones. Pueden celebrarse con muchos objetivos:

- Información
- Análisis
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos y malentendidos
- Como ocasión para trabajar en equipo en pos de soluciones creativas y en nuevos proyectos (intercambio de ideas/pensamiento estratégico)

Cada tipo de reunión requerirá de un enfoque distinto y, en ocasiones, de reglas distintas. Como sugerencia general, cabe notar que siempre es mejor compartir el orden del día por adelantado y llevar un registro en acta de la reunión. De esta forma, la información no se pierde y puede ser enviada de forma eficiente a las personas que no participaron en la reunión. Cuanto mejor se prepare y organice una reunión, mejores serán sus opciones de alcanzar los objetivos que persigue.

Formación y mentoría en el departamento

Una forma de reforzar los conocimientos y las capacidades de los empleados del departamento de desarrollo técnico es ofrecerles formación en aquellas áreas susceptibles de mejora. De las múltiples opciones de formación posibles, siempre se aconseja optar por la que vaya a resultar más útil y rentable. En líneas generales, podemos identificar cinco tipos de formación que resultan relevantes para una federación de fútbol (v. cap. 9):

- Autoaprendizaje
- Mentorías
- Células de liderazgo
- Entre pares
- Educación formal

De la misma forma en la que es obligación del director de desarrollo técnico crecer profesionalmente (v. cap. 9), los miembros del departamento deben hacer lo propio. El director de desarrollo técnico (o el responsable de RR. HH., si existe dicho cargo) debe proponer y encontrar soluciones de formación personalizadas para los empleados de su departamento en función de las evaluaciones periódicas y del feedback recibido.

3.3 Responsabilidades financieras

La persona responsable de las finanzas de cada federación es el director de administración y finanzas o, en ocasiones, el secretario general. No obstante, como gerente que es, el director de desarrollo técnico también ostenta ciertas responsabilidades y prerrogativas con respecto a la gestión económica.

El presupuesto

El primer paso a la hora de elaborar los presupuestos es calcular la previsión de ingresos a lo largo del periodo comprendido por el plan estratégico (v. cap. 1). Sin un plan presupuestario a largo plazo, resultará imposible llevar a cabo el plan de desarrollo. El departamento financiero de la federación, en colaboración con otros departamentos, debe recopilar y rellenar las proyecciones de gastos, que se basarán en las actividades que la federación tenga planificadas. Es responsabilidad del departamento de finanzas comprobar y cotejar meticulosamente los ingresos y costes proyectados para incluirlos posteriormente en el presupuesto de la federación. Este paso resulta crucial para la elaboración de los presupuestos. Cabe destacar que, al incluir el procedimiento presupuestario en el proceso de planificación estratégica, la federación podrá comenzar a evaluar el impacto financiero de los objetivos a largo plazo y de su implementación. Una vez elaborado y aprobado el presupuesto a largo plazo, se recomienda incluirlo en el documento del plan estratégico y que sirva de guía financiera para la federación.

El presupuesto anual es el documento financiero que permite a la federación planificar en qué gastará el dinero año a año. Una de las tareas clave del director de desarrollo técnico es participar en la elaboración de los presupuestos del departamento de desarrollo técnico y garantizar que se cubran sus necesidades en materia de financiación:

- Resulta vital a la hora de poder llevar a cabo los programas y proyectos de desarrollo técnico.
- Facilita la comprensión de los objetivos anuales del departamento.
- Constituye un buen ejercicio para el fomento del trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso.
- Permite al departamento hacerse una idea clara de los fondos disponibles y las actividades que pueden llevarse a cabo.
- Le permite saber lo que puede gastar y si hay algún déficit de financiación.
- También posibilita planificar con antelación para atender las necesidades.
- Fomenta una administración eficaz del dinero.
- Puede ayudar a los miembros del departamento a ser creativos en la búsqueda de fuentes de financiación, además de reforzar la idea de ahorro.
- Ayuda a evitar sorpresas.

En general, el departamento de desarrollo técnico y las selecciones nacionales suponen la mayor fuente de gastos de una federación de fútbol. Esto implica cierta responsabilidad y comprensión a nivel financiero por parte del director de desarrollo técnico y de su equipo.

Una vez definido y aprobado el presupuesto de su departamento, deberá hacerse un seguimiento riguroso de los gastos y adaptarlos si fuera necesario. Este proceso debe llevarse a cabo con regularidad (p. ej. una vez al mes), en colaboración con el director de finanzas o el secretario general.



Las federaciones pequeñas con menos recursos dependerán en gran medida de la financiación del Programa de Desarrollo Forward de la FIFA (ver <https://es.fifa.com/videos/how-fifa-forward-is-working-para-mas-informacion>).

FIFA FORWARD Reglamento del Programa de Desarrollo FORWARD 2.0

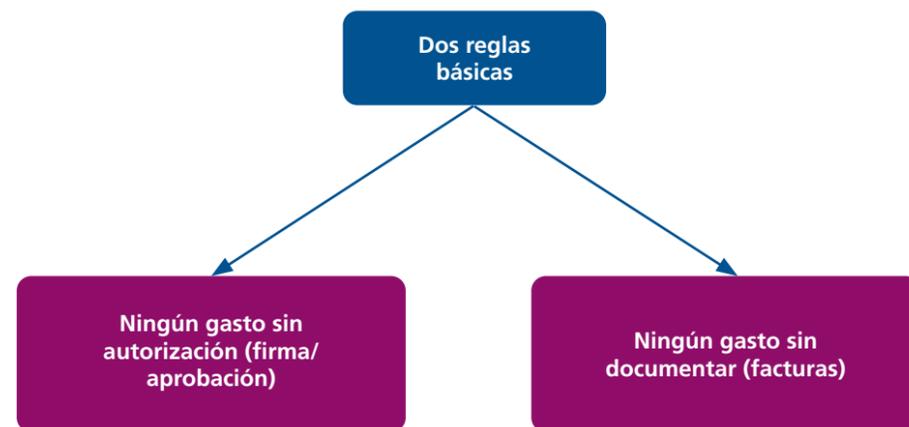
El Programa Forward ofrece ayudas a medida adaptadas a las particularidades de cada federación miembro. Será la propia federación la que determine las necesidades y prioridades específicas del desarrollo del fútbol nacional llevando a cabo un análisis de la situación actual del deporte en su territorio. Parece lógico que el director de desarrollo técnico colabore de forma activa en este proceso. Basándose en el plan de desarrollo técnico, deberá trabajar para obtener los recursos financieros que considere necesarios.

Contabilidad y procesos financieros

La gestión financiera está íntimamente ligada a la normativa económica y a los procesos de obligado cumplimiento que rigen cómo se asignan, gastan y administran los fondos. Dichos procesos financieros engloban los siguientes aspectos, entre muchos otros:

- Control presupuestario: quién puede gastar qué y en qué, y qué gastos requieren de aprobación especial.
- Control de los RR. HH: quién puede contratar personal para qué puestos y qué permisos son necesarios.
- Control del activo material: quién puede autorizar la venta y alquiler de instalaciones y equipos.

El director de desarrollo técnico debería estar completamente al tanto de estos aspectos, dado que es el responsable del presupuesto de su departamento. Como tal, debe poder justificar cualquier desviación —positiva o negativa— que se produzca entre los importes presupuestados y el gasto real.



Los directores de desarrollo técnico con un conocimiento limitado sobre los asuntos financieros deberían solicitar una formación exprés por parte de los compañeros de finanzas a fin de poder cumplir con los requisitos mínimos del puesto y la normativa de la federación.

Centros de coste y tipos de gasto

En aquellas federaciones con un sistema contable básico se manejarán dos términos de forma recurrente: centros de costos y tipos de gasto.

Centro de coste: se trata de una partida presupuestaria (generalmente identificada con un número) que hace referencia a una unidad o departamento. En función de la complejidad de las operaciones y del sistema contable, el departamento de desarrollo técnico estará asociado a un centro de coste o a varias cuentas (a veces denominadas tipos de proyecto o unidades de coste) relacionadas con actividades o proyectos específicos (formación, fútbol juvenil, fútbol base, etc.). Suele ser responsabilidad del director de desarrollo técnico aprobar los gastos englobados en este centro de coste y todas las cuentas relacionadas.

Tipo de gasto: este concepto está relacionado con cómo se gasta el dinero (alojamiento, transporte, material, etc.) y suele ser más relevante para el departamento financiero. No obstante, puede resultar útil para el director de desarrollo técnico a la hora de comprender cómo se emplean los fondos de desarrollo y si dichos gastos se ajustan a las necesidades identificadas previamente.

3.4 Logística

En función del reparto de tareas entre departamentos, la logística puede estar gestionada bien por una unidad independiente, bien por el área de administración. Aunque no forme parte de las responsabilidades principales del director de desarrollo técnico, hay varios factores que cabe destacar.

Oficinas

En aquellas federaciones que cuentan con un centro de tecnificación al margen de la sede principal de la federación, podría no estar del todo claro dónde debería ubicarse la oficina del director de desarrollo técnico. Por un lado, este suele pasar un tiempo considerable en el centro de tecnificación supervisando sesiones de entrenamiento, partidos, concentraciones de las selecciones y cursos. Por el otro, se le considera parte del equipo directivo de la federación, por lo que deberá estar en contacto constante con el secretario general y demás altos cargos. Entonces, ¿dónde debería estar su oficina?

La respuesta correcta es en ambas instalaciones tanto en el centro de tecnificación como en la sede central. Su despacho principal deberá ubicarse en la sede, ya que será ahí donde se coordine con el resto de los departamentos, donde se celebren las reuniones y, por tanto, donde se tomen las decisiones más importantes. No obstante, dado el tiempo que pasa en el centro de tecnificación, lo lógico es que disponga también de una oficina en esas instalaciones, con un mínimo de equipamiento y mobiliario que le permitan trabajar.

En principio, lo mismo podría aplicarse al resto de los empleados del departamento de desarrollo técnico, incluidos los entrenadores. Por supuesto, las personas que trabajen principalmente en el centro de tecnificación (p. ej. los seleccionadores de las categorías inferiores) podrían tener ahí su oficina principal y contar simplemente con un escritorio compartido en la sede central.

La situación es mucho más fácil en aquellas federaciones cuyo centro de tecnificación se encuentra junto a la sede, dado que el director de desarrollo técnico puede trabajar tanto dentro como fuera de los terrenos de juego sin necesidad de realizar grandes desplazamientos.

En cualquier caso, siempre será necesario contar con un mínimo de material de trabajo, como ordenadores (portátiles y de sobremesa), una conexión a internet, impresoras, teléfonos y una pantalla de televisión para el análisis de partidos. El director de desarrollo técnico, en calidad de responsable del departamento, debe asegurarse de que todos los empleados dispongan del material necesario para realizar su labor.

Material

El centro de tecnificación, y cualquier otra instalación empleada en actividades de desarrollo técnico como las concentraciones de las selecciones juveniles, deberá contar con un mínimo de material deportivo que permita la realización de ejercicios específicos y la disputa de partidos. Un listado estándar de material sería el que sigue:

- Balones: todo entrenamiento requiere de un número considerable de balones de buena calidad (a ser posible, oficiales).
- Porterías móviles: pueden ser de distintos tipos (desde aquellas de tamaño reglamentario hasta las de pequeñas dimensiones); permiten reducir la longitud del campo o emplear el espacio disponible para alternar la dirección del juego.
- Petos de distintos colores: permiten separar a los jugadores en equipos o grupos diferenciados (p. ej. defensores contra atacantes).
- Conos rígidos, discos y picas: se emplean para reducir las dimensiones del campo y para delimitar los carriles de trabajo en zigzag, entre otros muchos fines de entrenamiento.
- Redes para balones: para evitar que se extravíen y no perder demasiado tiempo buscándolos.
- Maniqués estáticos: figuras de plástico o metal de tamaño natural. Se emplean como barrera artificial para ensayar el juego a balón parado.
- Vallas de salto: compuesta de dos soportes verticales y una pica móvil horizontal, se emplean para practicar los saltos y en las sesiones de calentamiento.
- Botiquín: caja con el material médico habitual e indispensable (p. ej. aerosol analgésico).
- Puertas de cronometraje: son empleadas para obtener mediciones precisas de la velocidad de jugadores y árbitros al recorrer una distancia determinada.
- Material electrónico para el análisis de partidos y rendimiento.

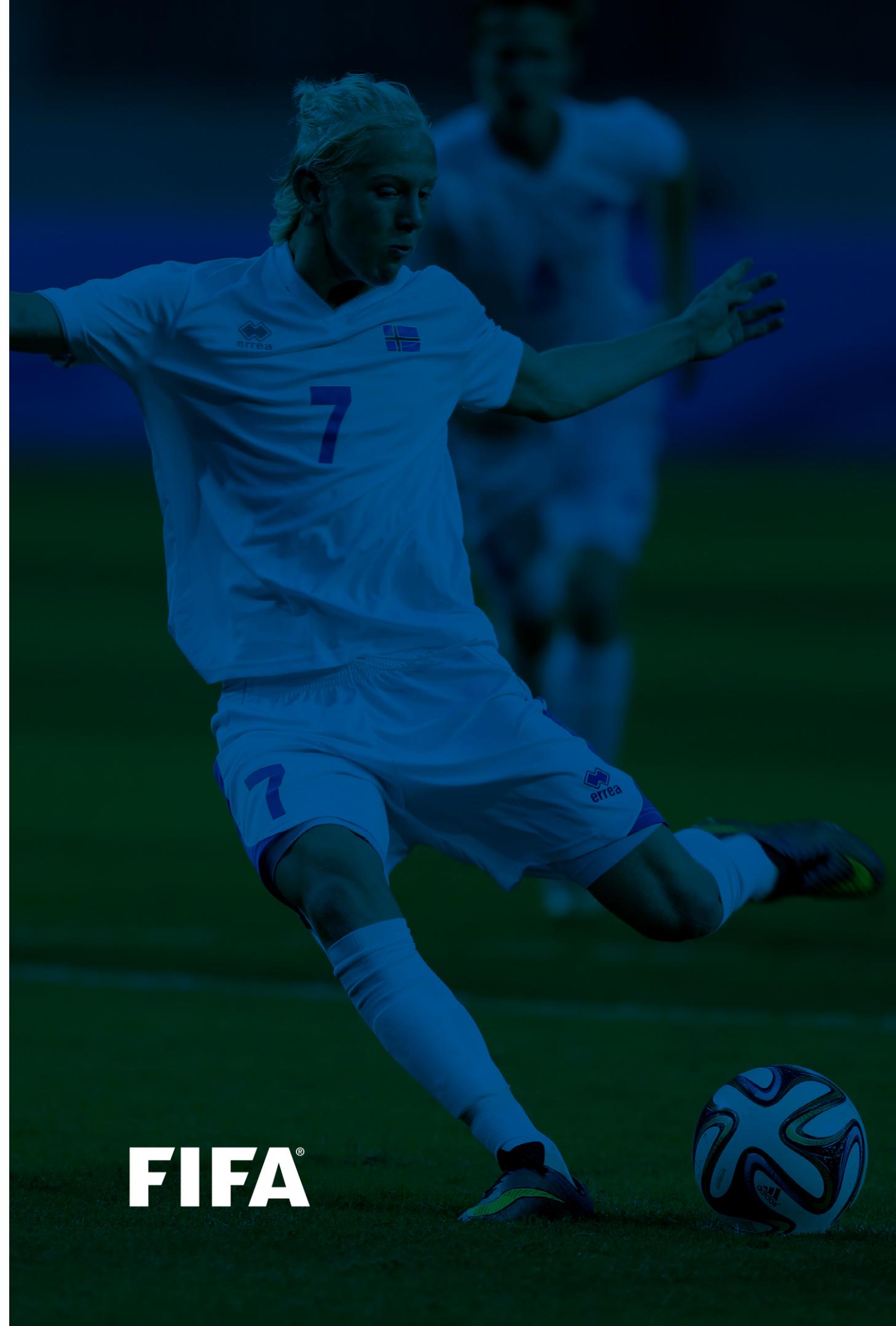
Para gestionar con éxito un departamento multidisciplinario, es necesario tener un dominio adecuado de las últimas tecnologías. El director de desarrollo técnico moderno necesita entender los beneficios de la ciencia del deporte y del personal de rendimiento, además de un conocimiento extenso del uso de equipos electrónicos de comunicación.

Muchas federaciones encuentran dificultades a la hora de obtener un patrocinador tecnológico, y en ciertos países el material puede resultar especialmente costoso o difícil de encontrar. Para poder aprovechar los recursos de manera eficiente, es importante planificar con antelación e identificar de antemano cuáles serán las necesidades que habrá que cubrir a largo plazo; de esta forma, es posible minimizar costos (v. los fondos para gastos operativos o la posible integración en un proyecto dentro del Programa Forward).

De igual forma, resulta fundamental manejar estos equipos con cuidado y guardarlos en un lugar seguro. Se recomienda que haya una persona a cargo del material, función que podría conjugarse, por ejemplo, con el rol de responsable de instalaciones.

Importante

Debe haber siempre un desfibrilador externo automático (DEA) disponible cerca de los campos de entrenamiento. Su uso puede salvar vidas, por lo que es importante que esté accesible y a escasos segundos de los terrenos de juego.



HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 3

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una cultura de gestión en el departamento de desarrollo técnico. • Combinar una amplia experiencia a nivel técnico con competencias de gestión y liderazgo sólidas. • Gestionar aspectos del trabajo que no están directamente relacionados con el fútbol (recursos humanos, planificación y supervisión financieras, logística, etc.). • Coordinar a personas que trabajan en distintas ubicaciones físicas (p. ej. el centro de tecnificación o la sede central). • Asegurar el cumplimiento de reglamentos internos. • Obtener recursos financieros para la contratación de personal cualificado. • Obtener recursos financieros en general.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes habilidades de gestión y liderazgo. • Excelentes dotes de comunicación. • Buenas habilidades organizativas y buen manejo de la informática. • Conocimientos básicos de gestión financiera.
Capacidad de delegar	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las expectativas en torno a una tarea antes y después de cada reunión. • Brindar apoyo y hacer un seguimiento.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Información adicional sobre la estructura técnica de una federación miembro. • Los consultores regionales de la FIFA están siempre a disposición de los directores de desarrollo técnico para brindarles información adicional y asesorarles sobre cómo crear y dirigir su departamento.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TÉCNICO

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos, experiencia previa o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

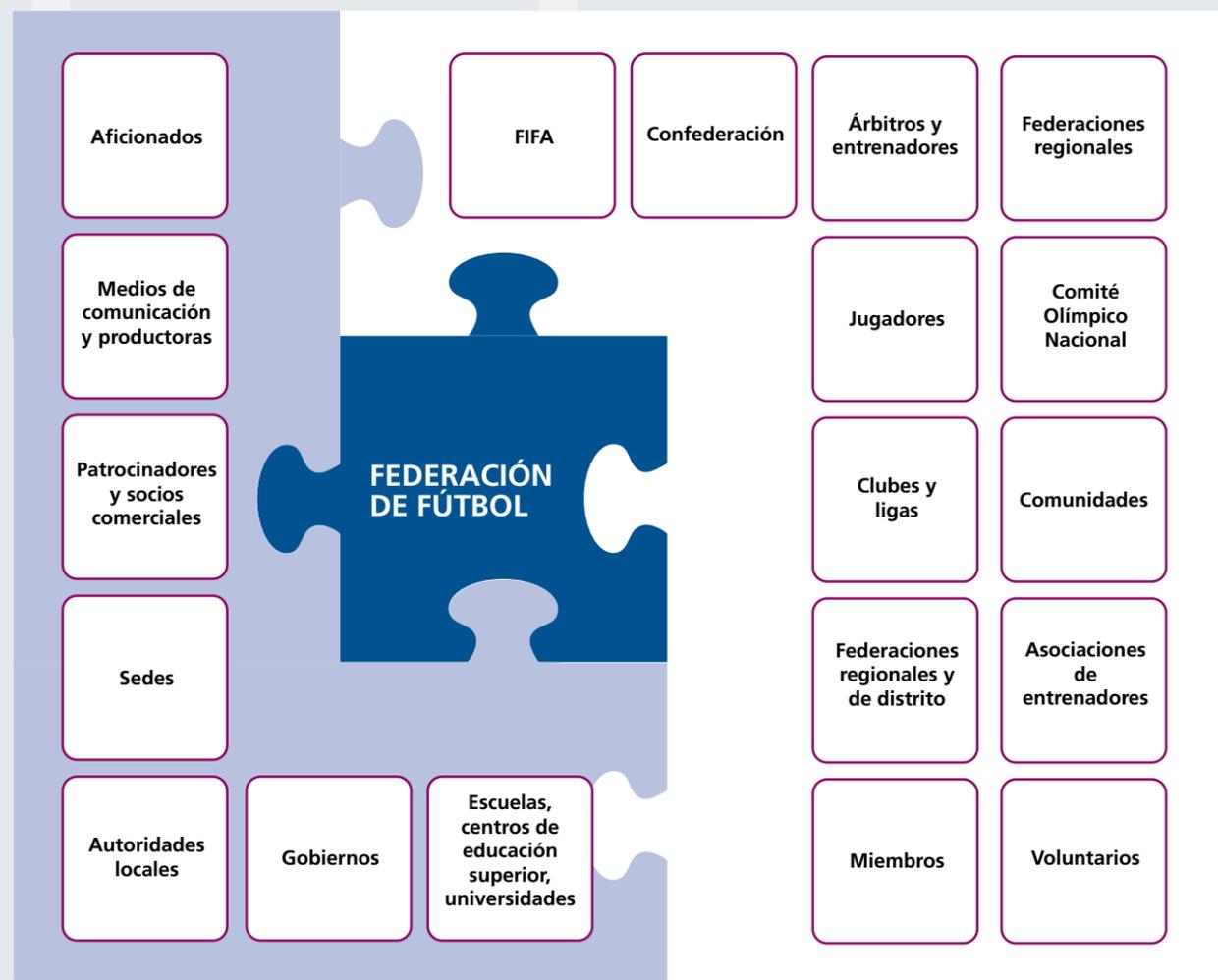
4

CONTACTOS Y RELACIONES EXTERNAS

4. Contactos y relaciones externas

En el capítulo 2 se analizaron las interacciones del director de desarrollo técnico dentro de la federación, especialmente en lo que respecta a las relaciones con el secretario general, la directiva y los organismos estatutarios. El capítulo 4 retoma las relaciones del director de desarrollo técnico centrándose en los contactos que mantiene con los grupos de interés externos. Son muchas las partes interesadas, lo que permite sistematizar y descentralizar las actividades de desarrollo. Por lo tanto, los grupos de interés desempeñan un papel central en la buena implementación de la estrategia de desarrollo técnico.





Determinar cuáles son las partes interesadas es una tarea que puede realizarse internamente (p. ej., en un taller específico) con la supervisión del secretario general. Una vez identificadas las partes, es necesario organizarlas en categorías y asignarles distintas prioridades para diferentes proyectos de desarrollo técnico (v. cap. 5).

Desde el punto de vista de los planes y programas de desarrollo técnico, podemos dividir las partes interesadas en primarias y secundarias. Las primarias son aquellas que tienen una gran influencia en la implementación de proyectos; tal es el caso de entrenadores, clubes, federaciones regionales o ligas y autoridades locales y de gobierno.

Las secundarias son las que tal vez no ejerzan una gran influencia a la hora de establecer la dirección de los programas de desarrollo técnico, pero pueden afectar considerablemente al rendimiento de las operaciones especiales y de apoyo. Los ejemplos de esta categoría son la FIFA, la confederación, el Comité Olímpico Nacional, las Olimpiadas Especiales o los centros de investigación.

4.1 Contacto con los clubes

Contacto con los entrenadores de los clubes

Los entrenadores de clubes de fútbol de élite son generalmente uno de los grupos de interés más importantes para todo el departamento de desarrollo técnico. Como responsable de la definición de la estructura y el programa de estudios de la formación de entrenadores (labor que comparte con el jefe del departamento correspondiente), el director de desarrollo técnico es el punto de referencia para sus compañeros de profesión, tanto desde la perspectiva profesional como personal. Por tanto, resulta imperativo que el director de desarrollo técnico saque provecho de cada ocasión para interactuar con ellos.

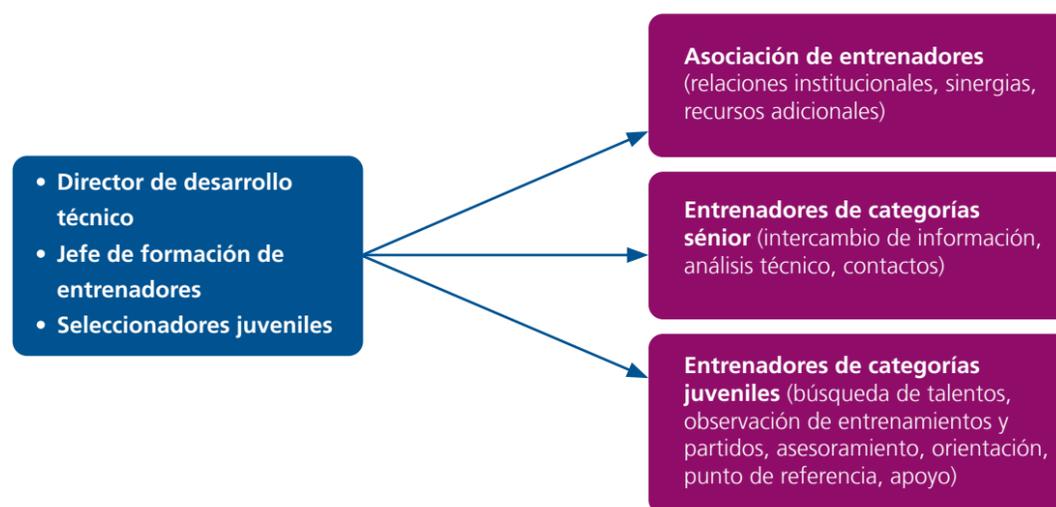
Las situaciones ideales para hacerlo son los cursos para entrenadores, talleres, conferencias y seminarios de análisis. Cada uno de estos eventos tiene una audiencia distinta, por lo que el director de desarrollo técnico debe adaptar sus aportes según sea el caso. Si tomamos como ejemplo un curso para entrenadores con licencias de categorías inferiores, el director de desarrollo técnico participará en las ceremonias de apertura y clausura, dará charlas y estará disponible para sesiones de preguntas y respuestas.

En niveles superiores, como los seminarios de análisis técnico de partidos de máxima categoría o de una competición internacional, el director de desarrollo técnico se encontrará con algunos de los entrenadores más experimentados del país, por lo que la relación será más horizontal, como ocurre entre compañeros y amigos. Esto le permitirá tomar nota de las ideas y contribuciones de los demás entrenadores, así como establecer un diálogo constante y abierto con ellos. Su rol a este nivel será más bien el de un mentor para los entrenadores más destacados.

Además de sostener foros multilaterales, se recomienda que el director de desarrollo técnico también mantenga una línea de comunicación abierta a nivel individual. Las relaciones bilaterales llevan más tiempo que la participación en eventos, y por tanto, puede que no sea posible mantenerlas de forma constante con todas las partes interesadas. No obstante, es importante mantener el contacto personal con los entrenadores más destacados, ya sea por teléfono o por correo electrónico, de manera que el contacto resulte fácil en caso de necesidad. Para el director de desarrollo técnico, la mejor manera de obtener información óptima y recibir el apoyo de sus pares cuando sea necesario es mantener un enfoque positivo y abierto. Entre los temas que pueden debatir, cabe mencionar los siguientes:

- Implementación de una filosofía de fútbol nacional.
- Información sobre jóvenes promesas.
- Comentarios y opiniones sobre los entrenamientos y partidos juveniles (de élite).
- Debilidades recurrentes que aparecen en los jugadores juveniles profesionales.
- Desafíos habituales a los que se enfrentan los entrenadores dentro y fuera del terreno de juego (plan de estudios de los entrenadores).
- Métodos de captación de talentos.
- Condiciones de infraestructura, instalaciones y materiales.
- Estructura de las competiciones (sénior y juveniles).

Dependiendo del tamaño del país y de la complejidad de las competiciones, es posible que una federación tenga miles de entrenadores con licencia. Es evidente que es imposible establecer relaciones personales con todos, o incluso recordar datos básicos de la mayoría de ellos. Por ese motivo, es fundamental crear un sistema a fin de establecer el contacto adecuado y mantenerlo actualizado constantemente. Es esencial que la relación con los entrenadores de los clubes incluya también a otros miembros del departamento técnico. En los países más grandes, también se puede involucrar al personal técnico de las federaciones regionales.



Se recomienda crear una base de datos con la información profesional más relevante de los entrenadores (clubes en los que ha trabajado, años de experiencia, nivel de licencia, formación universitaria, etc.), que incluya también el número de entrenadores por categoría. De hecho, este es uno de los requisitos para la aprobación de la convención sobre titulaciones técnicas de la confederación. El programa FIFA Connect permite desarrollar este tipo de bases de datos. Esta herramienta usa información fiable para brindar una visión general del nivel educativo y la experiencia práctica que tienen los entrenadores del país. Es de gran ayuda para el análisis del entorno del fútbol y constituye un excelente punto de partida para planificar cambios en el marco formativo de los entrenadores (para más detalles sobre dicho análisis, v. cap. 5; para más detalles sobre la formación de entrenadores, v. cap. 7).

Por último, pero no menos importante, el director de desarrollo técnico debe establecer una relación formal con las federaciones que representan a los entrenadores, tanto a nivel nacional como internacional (de existir), como puede ser la Alianza de Asociaciones Europeas de Entrenadores de Fútbol (AEFCA). Las asociaciones de entrenadores representan a los entrenadores con licencia en el país y defienden sus intereses frente a los clubes, las federaciones de fútbol y la liga nacional. En muchos aspectos son muy similares a los sindicatos de trabajadores, pero en algunos países pueden tener relaciones estrechas con las federaciones de fútbol, que muchas veces se ven reflejadas en derechos de voto en el congreso o incluso en la aceptación de ciertas funciones de gestión encomendadas por la federación.

Dependiendo de la importancia y el rol de la asociación de entrenadores de un determinado país, el director de desarrollo técnico decidirá cuán relevante puede ser su contribución y si resulta necesario establecer una relación estrecha de trabajo con ella. Esta decisión se tomará teniendo en cuenta el rol y la función de la asociación de entrenadores (incluso a nivel estatutario), así como sus capacidades operativas.

Contacto con los representantes de los clubes

El director de desarrollo técnico no mantiene contacto regular solo con los entrenadores, sino también con los clubes y equipos que son relevantes para su trabajo. Sus homólogos ideales son los directores deportivos y los responsables de las divisiones y academias juveniles. De no existir dichos cargos, puede ser cualquier persona con autoridad técnica (en algunos casos, incluso los mismos presidentes de los clubes). Como se mencionó anteriormente, esto se lleva a cabo tanto en reuniones multilaterales como en relaciones bilaterales. Si bien el intercambio con los entrenadores se centra principalmente en asuntos técnicos, las relaciones con los clubes abarcan también otros aspectos. Ejemplos: estructuras juveniles: los clubes que tienen estructuras juveniles fuertes son de gran interés para el director de desarrollo técnico. Por un lado, tienen grandes posibilidades de producir los mejores talentos para las selecciones juveniles (búsqueda de talentos); por otro, su posición será óptima para opinar sobre temas relacionados con el entrenamiento, las competiciones y la formación (desarrollo futbolístico). Es importante destacar que generalmente suelen ser los propios clubes quienes deciden los recursos que se asignarán a las categorías inferiores, qué tipo de entrenadores se contratarán y las competiciones en las que participarán los equipos juveniles. Por lo tanto, resulta clave que el director de desarrollo técnico comprenda el proceso de toma de decisiones a nivel de los clubes y sepa a quién contactar y con quién hablar sobre estos temas.

Otro aspecto importante de las relaciones entre el director de desarrollo técnico y los clubes es la inversión en el fútbol juvenil de élite. He aquí la clave para el desarrollo del fútbol, aunque también debemos mencionar que trae aparejado unos gastos que pueden ser muy altos para los clubes. Esta es una de las razones por las cuales algunos clubes prefieren comprar jugadores «más baratos» en el exterior, en lugar de formar a sus propios talentos locales. La forma de regular esta situación es a través del programa de licencias de clubes, haciendo hincapié en que cada club tenga una academia y varios equipos juveniles. La condición para esto es que las competiciones sean organizadas por la federación.

El director de desarrollo técnico es responsable además de asegurar que la inversión en el fútbol base y el fútbol juvenil (tanto amateur como élite) se mantenga y crezca en la federación miembro y los clubes del país, además de promover dichas inversiones de forma constante. En algunos casos, pueden imponerse estándares a los clubes a través de un programa de licencias; p. ej., la obligación de tener uno o más equipos juveniles, o incluir un número mínimo de jugadores jóvenes en el primer equipo. En otros casos, se trata de persuadir a aquellos que toman las decisiones y conseguir su apoyo. Otra de las responsabilidades del director de desarrollo técnico es informar a los clubes sobre las ventajas de la inversión en el fútbol juvenil, lo cual no solamente abarca el descubrimiento y formación de talentos, sino también los ingresos que se pueden generar con la venta de jugadores. Cabe destacar que los clubes que forman a jugadores juveniles tienen derecho a recibir indemnización por formación y mecanismo de solidaridad.



Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores

Artículo 20

La indemnización por formación se pagará al club o clubes formadores del jugador: 1) cuando el jugador se inscriba por primera vez como profesional y 2) por cada transferencia del jugador profesional hasta el fin del año en el que cumpla 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 más información sobre estos mecanismos, puede consultarse el Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores, disponible en línea en fifa.com.

Otro de los temas importantes para el director de desarrollo técnico y los clubes es la cesión de jugadores. Cuando se acercan los partidos de las selecciones nacionales, los clubes deben liberar algunos jugadores y esto puede ocasionar tensiones, especialmente en los clubes de primera división (p. ej., por temor a que los jugadores se lesionen). Una de las funciones del director de desarrollo técnico y de los entrenadores de las selecciones juveniles es explicar cómo funciona esta cesión de jugadores y detallar las normas aplicables, con especial atención a los equipos juveniles que están bajo su responsabilidad directa. Se recomienda que el director de desarrollo técnico explique también las ventajas que implica que un jugador juvenil sea convocado por una selección nacional, tanto en términos de experiencia general como del potencial económico que supone para el club (a mayor visibilidad, mayor valor potencial del jugador). Dicho de otra manera, los beneficios superan los posibles riesgos.

Por último, acudir a partidos y sesiones de entrenamiento resulta otra área de interés para el director de desarrollo técnico y los clubes, dado que esta es una práctica típica para los diferentes equipos (sénior, juveniles y femeninos). Se trata de una de las mejores actividades para comprender cómo trabajan los clubes, entrenadores y jugadores y poder evaluar su verdadero potencial. Muchas veces es posible delegar esta tarea en otros miembros del departamento técnico; tarea que además genera oportunidades para contactar con otros trabajadores y representantes de los clubes.

4.2 Contacto con las ligas y federaciones regionales

Federaciones regionales

La calidad del fútbol regional es un buen indicador del potencial futbolístico general de un país. A efectos de la estrategia de desarrollo, es recomendable que las federaciones regionales, a veces llamadas ligas regionales o provinciales, sean quienes transmitan los planes de la federación. La federación, siempre que sea posible, deberá incorporar organizaciones de fútbol regionales con buena dotación de personal y buenas estructuras, dado que estas mantienen lazos más estrechos con las escuelas, clubes y comunidades. Estas estructuras descentralizadas, que a su vez se apoyan en su propio personal técnico, también relevan o asisten al departamento técnico de la federación en las actividades regionales o locales que se realicen (v. cap. 3).

A nivel político, y dependiendo de los estatutos de la federación, también tienen derechos de voto en el congreso y, en ocasiones, poseen representación ante el comité ejecutivo.

Ligas de fútbol

Una liga de fútbol es una entidad que organiza competiciones en el país, generalmente a nivel profesional. Puede ser independiente, afiliada o estar completamente incorporada a la federación. Resulta esencial que el director de desarrollo técnico mantenga un contacto directo con las ligas, por diferentes razones:

- Se aconseja que tanto las ligas de fútbol como el departamento de desarrollo técnico mantengan contacto regular con los clubes.
- La estructura y formato de las competiciones desempeñan un papel fundamental en la evolución técnica de los jugadores y en el desarrollo del fútbol en el país. El director de desarrollo técnico debe ejercer su influencia a la hora de definir las reglas de los partidos en espacio reducido que se juegan en el fútbol base o los reglamentos del fútbol juvenil regional.
- De hecho, los criterios de la elegibilidad de jugadores —como la edad o la nacionalidad— y los estándares impuestos a los clubes son variables clave desde la perspectiva del desarrollo, que es necesario debatir y acordar.

Generalmente, las ligas de fútbol regionales dependen de las federaciones regionales, a tal punto que los nombres de ambas entidades muchas veces se solapan.

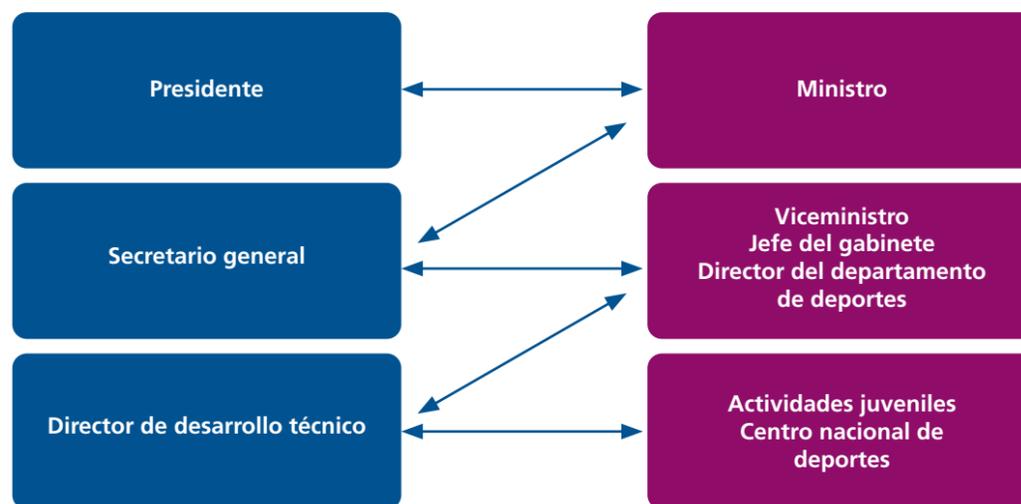


4.3 Contacto con autoridades locales y con el gobierno

Contacto con el gobierno

Generalmente hay dos ministerios íntimamente relacionados con el desarrollo del fútbol: el Ministerio de Juventud y Deporte y el Ministerio de Educación. En algunos casos, el Ministerio de Sanidad y las autoridades regionales pueden tener también un papel importante.

Antes de ahondar en los detalles de las relaciones, cabe resaltar que los responsables del contacto con las instituciones gubernamentales son los representantes formales de la federación: el presidente y el GS. No obstante, es recomendable que el director de desarrollo técnico, así como los demás directivos de la federación, mantengan un contacto profesional que les permita llevar a cabo sus programas e intercambiar información sin tener que recurrir siempre a las altas esferas políticas. La siguiente gráfica describe de forma visual los diferentes tipos de contactos que se dan en este ámbito.



Ministerio de Deporte

Las relaciones con el Ministerio de Deporte son esencialmente estratégicas, dado que esta institución es la que financia parte importante de los gastos relacionados con las selecciones nacionales, la organización de competiciones, o las ayudas los propios clubes.

En muchos países, el principal actor del desarrollo deportivo es el Ministerio de Deporte, junto con el Comité Olímpico Nacional. Ellos tienen la capacidad de realizar inversiones considerables en infraestructura, materiales, formación, apoyo a las selecciones nacionales y organización de competiciones a nivel nacional e internacional. Desde la perspectiva del desarrollo del fútbol, el interés primario está puesto en la infraestructura de entrenamiento y en el apoyo y la financiación para el fútbol de masas, incluido el fútbol femenino, de base y juvenil. Algunas federaciones incluso han acordado la creación de un plan de formación específico para la educación superior de entrenadores.

Cabe destacar que el Ministerio de Deporte, además de brindar apoyo económico directo, por lo general provee estructuras y recursos humanos que pueden ser de gran ayuda para la implementación de la estrategia de la federación. Una recomendación clave es involucrar al ministerio en las primeras etapas de definición de la estrategia (v. cap. 1), incluida la fase analítica (v. cap. 5). Se sugiere formalizar esta relación, ya sea a través de un contrato por escrito o un memorando de acuerdo, que defina las responsabilidades respectivas de las partes, evite disputas y facilite el pago en fecha de las contribuciones económicas.

La supervisión de este memorando estará a cargo del secretario general; no obstante, se sugiere que el director de desarrollo técnico participe en el debate técnico. Es recomendable que sea además el contacto para cualquier tema relacionado con la implementación práctica del acuerdo. Otros departamentos de la federación (como el departamento jurídico) o miembros del departamento técnico pueden involucrarse también y colaborar con el ministerio en áreas específicas (p. ej., el fútbol femenino), dependiendo de la complejidad de la federación de fútbol y la cantidad y tipo de trabajo que se prevea.

Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es un colaborador clave para cualquier federación, dado que tiene acceso al principal activo en el fútbol: los futuros jugadores. Ninguna federación puede impartir programas de desarrollo si no establece actividades de fútbol base que involucren a niños y niñas desde una edad temprana o no crea un marco para su progreso hacia un entrenamiento más estructurado con competiciones mejor organizadas. El trabajo con las escuelas es, por tanto, casi obligatorio, especialmente cuando la red de clubes de fútbol base es débil y no existen actividades específicas.

Además, la educación física suele ser una materia regular en los planes de estudios, lo que implica que muchos profesores de educación física pueden convertirse en entrenadores de fútbol base, con trabajo de campo y gran experiencia en el trato de niños y jóvenes. Tener acceso al fútbol escolar y cooperar con el deporte en la escuela resulta absolutamente esencial para cualquier federación. Se recomienda la firma de memorandos de acuerdo específicos entre la federación y el Ministerio de Educación, especialmente para asegurar el acceso al fútbol escolar y determinar las tareas relevantes. En algunos casos, puede sugerirse la firma de un acuerdo tripartito con el Ministerio de Deporte y el de Educación a fin de asegurar el total apoyo a las actividades de desarrollo.

Ministerio de Sanidad

El fútbol en particular —y el deporte en general— son el mejor vehículo para fomentar una forma de vida saludable, luchar contra el consumo de drogas, tabaco y alcohol, y prevenir enfermedades. Esta labor requiere de una cooperación intensa con los Ministerios de Sanidad y de Educación. Si bien no constituye una responsabilidad primaria del director de desarrollo técnico, puede que este esté involucrado directa o indirectamente en parte de la implementación, y es esencial que tenga pleno conocimiento de los acuerdos entre la federación y el ministerio.

Autoridades regionales y locales

Las autoridades locales (provinciales, municipales u oficinas locales de los ministerios) pueden convertirse en colaboradores importantes a la hora de implementar la estrategia federativa a nivel regional. Esto puede abarcar:

- La cooperación en la mejora de las instalaciones futbolísticas existentes o la construcción de instalaciones nuevas.
- El uso de suelo municipal o regional.
- La dotación de oficinas, mobiliario y equipo para las federaciones regionales.
- La colaboración con las escuelas locales o centros comunitarios para la organización de festivales de fútbol base o torneos comunitarios.

Cuanto más intenso sea el trabajo técnico realizado por la federación regional, más importante será contar con el apoyo absoluto de las autoridades locales. Si bien la mayoría de los contactos se mantienen directamente a nivel local, resulta esencial que el director de desarrollo técnico y su personal conozcan cómo se llevan a cabo y supervisen la puesta en marcha del acuerdo por parte de la federación.

4.4 Universidades y centros de investigación

Las universidades y centros de investigación pueden ser colaboradores importantes para el director de desarrollo técnico, dado que realizan estudios sobre varios aspectos del rendimiento deportivo —tanto personal como colectivo— y sobre el desarrollo del fútbol desde una perspectiva científico-académica. Pueden resultar de gran ayuda para mejorar el nivel de análisis técnico y desarrollar programas que estén más alineados con las necesidades identificadas. Lo mismo ocurre con otras áreas como la salud, la nutrición, la prevención de lesiones y la rehabilitación, así como el entrenamiento mental y psicológico.

El contacto regular con las instituciones académicas puede resultar de gran ayuda a la hora de:

- sostener una cultura de evaluación y presentación de informes;
- proporcionar mediciones objetivas de las actividades y resultados con respecto a los objetivos planteados;
- asegurar la calidad y mejora de los procesos;
- aprovechar los conocimientos y la experiencia de otros.

Si ambas partes concuerdan en el concepto de progreso, no resulta difícil desarrollar estos contactos tan valiosos. Por ejemplo, se podría considerar la inclusión de estudiantes de posgrado en proyectos de investigación; así, los alumnos obtienen créditos universitarios al tiempo que aportan análisis y datos útiles a la federación. A continuación se mencionan algunos ejemplos de colaboración:

- Trabajo de formación a nivel terciario (programas para profesores de educación física, tecnologías de la información, medicina, etc.).
- Estudios de diplomatura para la concesión de licencias de entrenadores (p. ej., Pro Licence).
- Trabajo en proyectos de datos internos (p. ej., con el departamento de informática).

4.5 Relaciones con otras instituciones

El director de desarrollo técnico mantiene contacto directo con varias instituciones, ya sea dentro de la familia del fútbol (FIFA, la confederación y las federaciones miembro) como fuera (el Movimiento Olímpico, federaciones de otros deportes, algunas ONG, universidades, centros de investigación, etc.).

FIFA

Dado que el desarrollo del fútbol a nivel mundial es uno de los principales objetivos de la FIFA (v. cap. 1), el contacto con la FIFA resulta uno de los más relevantes para el director de desarrollo técnico. Los principales colaboradores dentro de la FIFA son la División de Desarrollo Técnico y la División de Fútbol Femenino.



Los siguientes programas y proyectos de la FIFA ofrecen apoyo directo al director de desarrollo técnico:

Liderazgo técnico, capacitación y desarrollo de talentos

A fin de desarrollar el fútbol en todas las áreas, cada federación miembro requiere un departamento técnico bien organizado con un director que siga un liderazgo convincente (v. cap. 3). La FIFA ofrece cursos, seminarios y mentorías individuales para los directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro con el fin de desarrollar sus conocimientos específicos y sus capacidades de liderazgo (v. cap. 9).

Consultores y oficinas regionales de la FIFA

La FIFA dispone de oficinas regionales en todo el mundo para brindar apoyo y asistencia a todas las federaciones miembro. Cada una de estas oficinas está liderada por un responsable de desarrollo. La FIFA además mantiene una red de consultores técnicos regionales encargados del área técnica. El consultor técnico regional es un contacto fundamental para cualquier director de desarrollo técnico; es importante mantener una comunicación continua con él a fin de informar a la FIFA sobre la evolución de la estrategia nacional y poder solicitar apoyo en caso de necesitarlo.

Soporte informático

El equipo de Desarrollo Técnico de la FIFA utiliza Microsoft SharePoint como plataforma central para difundir toda la información relevante en torno a los proyectos y programas de la FIFA. Los directores de desarrollo técnico, así como los presidentes, secretarios generales, jefes de formación de entrenadores y responsables del fútbol femenino tienen un enlace directo a la plataforma.

Esto permite a las federaciones miembro tener acceso a las siguientes áreas:

- alto rendimiento y detección de talento;
- formación de entrenadores;
- liderazgo técnico, y;
- servicios de desarrollo técnico.

En la plataforma están los datos de contacto del personal de la División de Desarrollo Técnico y los consultores técnicos regionales, además de las últimas noticias sobre proyectos y programas, formularios de solicitud, fechas de los eventos, material didáctico, grabaciones de talleres/foros/webinarios, publicaciones y boletines de noticias, entre otros muchos datos.

FIFA Forward 2.0

El Programa FIFA Forward ofrece asistencia económica a medida, adaptada a las particularidades de cada federación miembro, e identifica para ello las necesidades y prioridades específicas del desarrollo del fútbol en una zona específica (v. cap. 1). En línea con el plan de desarrollo a largo plazo y el análisis de la situación de desarrollo técnico, la federación miembro determinará sus objetivos para un ciclo de dos a cuatro años.

En vista de que la mayoría de los criterios a cumplir por parte de la federación miembro están relacionados con el desarrollo técnico, los directores de desarrollo técnico, con el apoyo de los consultores técnicos regionales, deberán estar plenamente involucrados en el proceso de planificación de la plantilla del proyecto.

Confederaciones

Las confederaciones son organizaciones colectivas de federaciones de fútbol, organizadas con un criterio geográfico, que no son miembros de la FIFA por sí mismas. Son agentes importantes a nivel continental y varían en tamaño y trayectoria. Es recomendable que los directores de desarrollo técnico que estrenan sus cargos interioricen los procedimientos de las confederaciones en lo que respecta a los programas de desarrollo y la participación en competiciones regionales de fútbol sénior, femenino y juvenil. Para cualquier director de desarrollo técnico, el contacto con su homólogo en la confederación resulta especialmente relevante. Al igual que la FIFA, algunas confederaciones han desarrollado un sistema de intranet a fin de proporcionar información adicional a sus miembros y acceso a ciertos documentos. Si la confederación carece de intranet, lo más habitual es que publique en su página web directrices útiles e información general, incluidos los reglamentos de los torneos:

www.the-afc.com

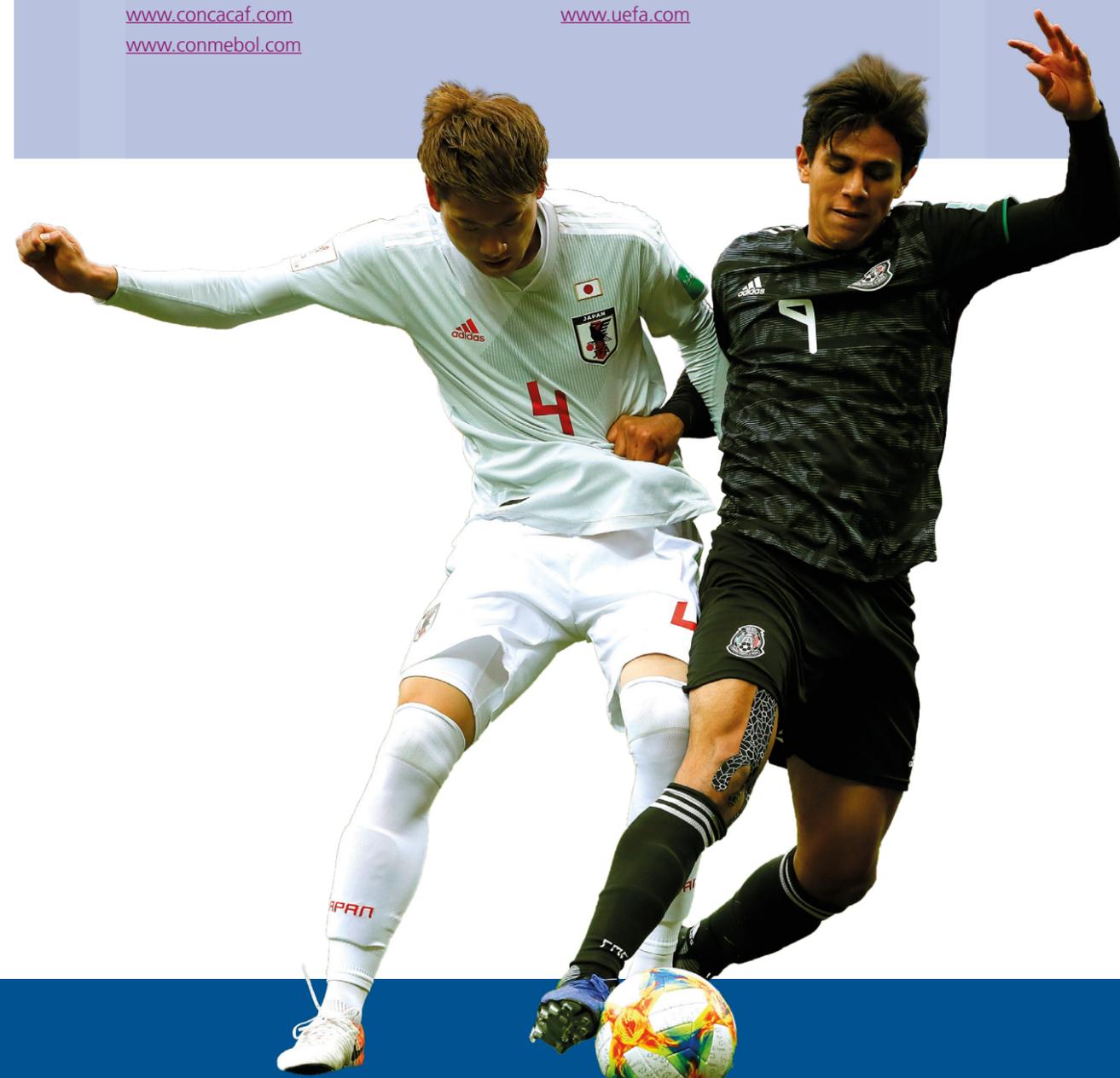
www.cafonline.com

www.concacaf.com

www.conmebol.com

www.oceaniafootball.com

www.uefa.com



Las responsabilidades de las confederaciones se pueden dividir en las siguientes áreas:

- Organización de las competiciones a nivel continental: esto abarca las competiciones juveniles y femeninas, así como otras disciplinas como el fútbol o el fútbol playa. Cada confederación también gestiona las competiciones de clubes a nivel continental.
- Función supervisora: garantizar el cumplimiento de los estatutos y asegurar que las ligas internacionales u otras organizaciones análogas de clubes o ligas no se constituyan sin su consentimiento o sin la aprobación de la FIFA.
- Representación: elección de los miembros del Consejo de FIFA, incluidos los representantes femeninos.
- Programa de licencias de clubes a nivel continental.
- Convención sobre titulaciones técnicas y programas de licencias.



La FIFA y las confederaciones mantienen una relación de cooperación para alcanzar la misma meta: el desarrollo del fútbol. Con este fin, la FIFA intenta coordinar sus actividades de manera complementaria con las que proponen las confederaciones.

Dependiendo de los recursos y las capacidades de la confederación, algunos de los servicios y programas de desarrollo que apoyan las federaciones pueden ser organizados por la FIFA, la confederación o una colaboración de ambas partes. Como sugerencia general, el director de desarrollo técnico debería intentar integrar en todo lo posible el apoyo recibido por ambas organizaciones de manera coherente.

Otras federaciones miembro

Es esencial la colaboración y el contacto constante con colegas de otros países. Los directores de desarrollo técnico y el personal técnico de otras federaciones enfrentan los mismos retos; por ello, son a menudo los únicos que pueden comprender cabalmente la dificultad y los desafíos inherentes al cargo. Pueden brindar asesoramiento, compartir experiencias personales o simplemente estar disponibles para charlas informales. Tanto la FIFA como las confederaciones organizan actividades y eventos para los directores de desarrollo técnico de manera regular. El tipo de actividades varía de confederación a confederación. En general, organizan conferencias que involucran a todos los directores de desarrollo técnico del continente. Por lo tanto, suele ser bastante sencillo conocer a otros responsables técnicos y mantener el contacto con ellos.

Comité Olímpico Nacional y Solidaridad Olímpica

El Comité Olímpico Nacional es la institución que coordina y apoya las distintas federaciones de deportes en un país determinado. Dependiendo de la situación, puede ser una organización fuerte e independiente con recursos considerables, o una muy dependiente del Ministerio de Deporte o de otra institución gubernamental. Sin importar la naturaleza del Comité Olímpico Nacional, establecer y mantener una colaboración profesional con este comité es una de las responsabilidades del director de desarrollo técnico. Cabe destacar que la Solidaridad Olímpica (el órgano del Comité Olímpico Internacional a cargo del desarrollo deportivo) ofrece cursos gratuitos y becas a las federaciones deportivas. Estos recursos pueden utilizarse, por ejemplo, para formar a entrenadores, árbitros e incluso al personal de la federación, y se solicitan a través del Comité Olímpico Nacional.

Otras federaciones deportivas

El fútbol es el deporte estrella en la mayoría de los países del mundo y generalmente tiene acceso a más recursos que los demás. No obstante, esta situación no se da en todos los países, y los desafíos diarios a los que se enfrentan las federaciones de otros deportes son muy similares. Disciplinas como el rugby o el fútbol americano tienen infraestructuras muy similares a las del fútbol. El atletismo, por ejemplo, requiere de una preparación física muy similar a la que tienen los jugadores de fútbol. Por último, la mayoría de los deportes requieren la organización de cursos y seminarios para la formación de sus instructores, entrenadores y árbitros. La posibilidad de identificar sinergias con otros deportes puede dar como resultado el descubrimiento de oportunidades inexploradas, así como una mejora en la eficiencia del uso de los recursos existentes. Estas actividades pueden abarcar el intercambio de experiencias e información, la educación superior de entrenadores, la organización de concentraciones compartidas para jóvenes o programas educativos multidisciplinarios para academias, entre otras.

Organizaciones no gubernamentales

A menudo, las organizaciones no gubernamentales gozan de la asistencia del país o de organismos externos (UNICEF, Cruz Roja, Unión Europea, etc.) y actúan en nombre del gobierno en sectores muy específicos; en concreto, en los proyectos de ayuda al desarrollo. Estas organizaciones tienen objetivos que pueden asociarse a las actividades de desarrollo del fútbol, como por ejemplo:

- El apoyo especializado por parte de las Olimpiadas Especiales para el fútbol adaptado.
- Formación en primeros auxilios de la Cruz Roja en los cursillos para entrenadores-educadores y maestros de escuela.
- Las campañas sanitarias de UNICEF (contra la malaria, etc.) asociadas con partidos interescolares.
- Colaboración financiera de la Unión Europea para programas de desarrollo deportivo y educativo.

Contacto con los familiares de internacionales juveniles

Si bien los padres de los jugadores de las selecciones juveniles no son partes interesadas propiamente dichas, sí conforman un grupo de personas a las que el director de desarrollo técnico debe dar la debida atención. Las categorías de edad comprendidas entre los trece y los 20 años conllevan unas particularidades que necesitan ser atendidas a través de una buena comunicación interpersonal. Mantener una línea de contacto directo con las familias de estos jóvenes no solamente protegerá a los propios jugadores, sino que también dará seguridad a las familias. Algunos de los temas a tratar en las charlas con los familiares de los jugadores jóvenes son los siguientes:

- Explicar las ventajas y los riesgos de una carrera en el fútbol profesional y hacer hincapié en la importancia de no abandonar los estudios (plan B).
- Escuchar sus preocupaciones y asegurarles que el club y el personal de la selección nacional juvenil cuidará de sus hijos e hijas.
- Gestionar las expectativas sobre la posible carrera deportiva de sus hijos o hijas, para que cualquier decisión que tome la familia esté basada en elementos realistas.
- Explicar el rol de los agentes de jugadores y evitar una influencia excesiva de estos.



FIFA[®]

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 4

Desafíos habituales

- Falta de contacto directo con partes interesadas del ámbito futbolístico (representantes de los clubes, federaciones regionales, etc.).
- Obtener el mayor reconocimiento profesional y personal de sus pares (entrenadores).
- Encontrar el tiempo para mantener el contacto con entrenadores, clubes y otras instituciones relevantes.
- Explicar las necesidades técnicas tanto a público experto como no experto, con la adaptación de contenido y estructura que eso conlleva.
- Integrar un buen conocimiento de las dinámicas políticas sin perder la posición neutra y estrictamente técnica del cargo.
- Entender los criterios de los programas de desarrollo establecidos por la FIFA y la confederación.
- Comprender la gama de servicios que brinda la FIFA y las demás partes interesadas.

Conocimientos y habilidades necesarias

- El más alto nivel de experiencia técnica junto con una buena educación formal (si es necesario, a través de programas de formación para adultos).
- Excelente nivel de organización que le permita una óptima gestión del tiempo.
- Habilidad para aprovechar cualquier reunión de los grupos de interés (como seminarios o cursos de entrenadores) para tratar con los contactos en persona.
- Capacidad para comprender las reglas de competiciones internacionales que se expresan en la jerga legal.
- Acceso constante a fuentes de información de alto nivel y una buena red de contactos profesionales.

Apoyo de la FIFA

- Folleto FIFA «Desarrollo de capacidades y de talentos»
- Plataforma SharePoint de la FIFA
- Los consultores de desarrollo técnico regionales se encuentran a total disposición del director de desarrollo técnico

MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: CUIDADO DE CONTACTOS EXTERNOS

Dedique unos momentos a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

5

ANÁLISIS DEL ENTORNO FUTBOLÍSTICO

5. Análisis del entorno futbolístico

El caso de la Federación de Fútbol de las Islas Feroe

Pateur S. Clementsen, director de desarrollo técnico de la Federación de Fútbol de las Islas Feroe (FSF): «Yo empecé en el 2016, así que llevaba poco tiempo en el cargo cuando empezamos a planificar a largo plazo. A decir verdad, no participé demasiado en las discusiones sobre la estrategia a nivel general. Pero a medida que la estrategia fue aprobada por el Comité Ejecutivo y los clubes, empezamos a diseñar al detalle cómo alcanzar las metas y los objetivos de desarrollo técnico. Como punto de partida, trazamos el plan de desarrollo para el fútbol infantil y juvenil. Lo hicimos siguiendo el concepto de ciclo de vida del proyecto, prestando especial atención al análisis de situación y a involucrar a las personas adecuadas, procurando hacer que se sintieran partícipes a lo largo de todo el proceso. Era importantísimo contar con la participación de todos los grupos de interés si queríamos que la estrategia fuese aceptada por los clubes, los entrenadores, la junta, etc.



Los mayores desafíos llegaron una vez redactado el plan estratégico, cuando empezaba el trabajo de verdad: motivar a los miembros del equipo para trabajar por la consecución de los objetivos comunes y dar vida al documento del plan estratégico. Es fácil perderse en las tareas del día a día; resulta complicado encontrar el equilibrio entre centrarse en los objetivos estratégicos y estar abierto a las ideas del equipo —ideas que podrían ser muy buenas, pero que uno se pregunta si están en línea con las metas—. Claro que también puede ser un error cerrarse a las propuestas, porque a veces resultan de gran ayuda para alcanzar los objetivos.

Otro desafío general es comunicar la estrategia a los miembros de cada departamento y que estos acepten los objetivos. Incluso en una federación pequeña, no es fácil conseguir que los distintos departamentos o áreas (es decir, las personas) trabajen al unísono para alcanzar un mismo objetivo. Uno de los motivos es que no damos prioridad a tomarnos el tiempo de estudiar la situación general como un todo. Estamos tan ocupados con los proyectos específicos de cada departamento que tendemos a perder la perspectiva de lo que intentamos alcanzar como federación. Resulta muy útil celebrar reuniones periódicas en las que evaluamos la situación y el progreso alcanzado, comparando el trabajo realizado con el plan estratégico. Esto permite a los miembros del equipo tener una visión global de todas las actividades, lo que podría beneficiarnos a la hora de colaborar entre los distintos departamentos. Por lo tanto, en lo que respecta al concepto de ciclo de vida del proyecto, diría que las fases de implantación y seguimiento fueron las más exigentes».

Los dos errores más comunes

Los directores de desarrollo técnico que se estrenan en sus puestos tienden a cometer dos errores comunes. El primero es creer que lo saben todo sobre el país y el fútbol a nivel nacional. Aunque es cierto que los directores de desarrollo técnico suelen tener amplios conocimientos y experiencia, siempre hay temas que requieren de un mayor análisis y entendimiento. Es más, generalmente resulta necesario contactar con los distintos grupos de interés (tanto dentro como fuera del mundo del fútbol) para hacerse una idea global de las oportunidades que presenta el entorno.

El segundo error es presionarse a uno mismo con un sentido autoimpuesto de urgencia. Al querer obtener resultados en el corto plazo, las personas tienden a saltarse la fase analítica porque creen que es una pérdida de tiempo. Pero pasar a la acción sin tomarse el tiempo de analizar la situación y trazar un plan estratégico a menudo resulta en una actividad ineficiente y un mal uso de los recursos. El tiempo empleado en la fase de análisis es una inversión que da sus frutos a largo plazo.



Planificar el progreso

El caso de las Islas Feroe demuestra que la planificación es un requisito indispensable de vital importancia para el director de desarrollo técnico. Su cometido es hacer progresar el fútbol de la federación partiendo de su situación actual, y esto solo es posible si se emplean los conocimientos y las herramientas de planificación adecuados. El director de desarrollo técnico es el arquitecto del fútbol de su país; su rol implica la planificación a todos los niveles, desde el plan de desarrollo técnico general hasta los proyectos más pequeños de la estrategia global.

En una situación ideal, el director de desarrollo técnico sería responsable del plan de desarrollo técnico general y de las partes que lo componen, mientras que el personal —bajo su supervisión— se haría cargo de planificar los proyectos a menor escala. No obstante, dado que los directores de desarrollo técnico a menudo trabajan en solitario y sin suficientes empleados formados, deben acometer la planificación a ambos niveles. Por tanto, la realidad dependerá en gran medida del tamaño y nivel de desarrollo de la federación miembro. Si el director de desarrollo técnico tiene la suerte de trabajar en una federación con recursos y personal suficientes para cubrir las funciones principales del departamento, quizá tenga el tiempo necesario para adoptar un enfoque mucho más estratégico y de gestión, pudiendo centrarse en analizar los resultados a través de un programa de seguimiento efectivo. Si, por el contrario, cuenta con un equipo modesto y el presupuesto de la federación es escaso, seguramente tenga que intervenir de manera directa en los procesos, por lo que tendrá menos tiempo para las tareas de análisis, planificación y seguimiento. Esto no quiere decir que la planificación resulte menos importante, pero es una realidad que podría limitar el desarrollo del cargo dentro de la federación miembro.

Por este motivo, los capítulos 5 a 8 son muy importantes. Si el director de desarrollo técnico no tiene la capacidad de planificar su estrategia (incluidos los presupuestos), no podrá cumplir con lo que se espera de él. Un director de desarrollo técnico no necesita ser un experto en planificación, pero sí debe ser consciente de la medida en que sus virtudes y defectos afectan al cargo. Debe tener muy claro que, sin un liderazgo adecuado, incluso el mejor de los planes puede no dar sus frutos (v. cap. 9). Si el manual para directores de desarrollo técnico y los talleres relacionados no cubren todas las necesidades de un director de desarrollo técnico en particular, este puede obtener apoyo adicional de la FIFA a través de los consultores técnicos regionales de la FIFA.

Ciclo de vida de un proyecto

Como ya se vio en el capítulo 1, la FIFA recomienda a todas las federaciones miembro que tracen un plan estratégico basado en el concepto de ciclo de vida de un proyecto, compuesto de cuatro fases interrelacionadas: análisis de la situación, planificación estratégica, implementación y seguimiento. Esta metodología sirve tanto para desarrollar una estrategia global como para trazar planes a medio y largo plazo. Dado que el director de desarrollo técnico es el arquitecto de la estrategia general, debe poseer los conocimientos necesarios para planificar toda clase de proyectos, tanto grandes como pequeños.

5.1 Análisis de los niveles futbolísticos

El primer paso en cualquier proyecto es analizar la situación actual. Es imposible fijarse una meta sin saber cuál es el punto de partida. El director de desarrollo técnico debe comprender la estructura y organización de los distintos niveles y disciplinas del fútbol nacional, además de identificar los principales vínculos entre los distintos elementos de este deporte.



Definiciones

Nivel futbolístico: a efectos de este manual, define el tipo de competición (regional/nacional), el estatus de los equipos (*amateur/profesional*) y la categoría de edad de los jugadores.

Disciplinas futbolísticas: a efectos de este manual, hace alusión a los distintos formatos en los que puede jugarse al fútbol, sobre todo al fútbol once (femenino y masculino), futsal, fútbol playa y demás variantes empleadas en los entrenamientos.

A la hora de planificar un proyecto, hacerse una serie de preguntas clave puede ayudar a iniciar el proceso. Por ejemplo, para diseñar un plan de desarrollo de fútbol base, cabría hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Dónde, cuándo, cómo y por qué empiezan los niños a jugar al fútbol?
- ¿Se puede ampliar el número de jugadores de fútbol base?
- ¿Cuál es la actitud de las niñas y de sus familias con respecto al fútbol?
- ¿Quién organiza las actividades, los torneos y las competiciones?
- ¿A qué niveles y categorías de edad engloba?
- ¿Cuántos equipos participan en cada actividad o evento?
- ¿Cuántos torneos o partidos disputa un equipo cada temporada?
- ¿Qué formato tienen los partidos, torneos y competiciones?
- ¿En qué momentos del año suelen organizarse las actividades? ¿Qué consecuencias tiene esta programación?
- ¿Qué instalaciones se utilizan (para partidos, competiciones y entrenamientos)? ¿Cuál es su disponibilidad?
- ¿Hay campos sin utilizar que pudieran ayudar a fomentar el fútbol base (incluidos los entrenamientos)?
- ¿Cuántos árbitros hay? ¿Qué tipo de árbitros son?
- ¿Quiénes son los entrenadores? ¿Cuál es su nivel general?
- ¿Cómo continúa con su carrera deportiva un jugador de fútbol base? ¿En qué clubes y competiciones?
- ¿Cuáles son los vínculos entre el fútbol base y las competiciones juveniles?

Cabe destacar que la responsabilidad y gestión de los distintos niveles y disciplinas futbolísticas pueden recaer en manos de distintos actores. En general, suelen darse tres situaciones:

- 1 Los partidos y actividades son organizados exclusivamente por la federación de fútbol (p. ej., el fútbol base es gestionado por el departamento de desarrollo técnico).
- 2 Los partidos y actividades son organizados por órganos asociados (p. ej., ligas amateurs, federaciones regionales, ligas de fútbol playa, etc.).
- 3 Los partidos y actividades son organizados por grupos externos (p. ej., academias privadas).

Sea cual sea su grado de participación y gestión directa, la federación de fútbol seguirá siendo el órgano regulador de todas las actividades y el principal agente responsable de la coordinación y armonización de los distintos ámbitos futbolísticos.

5.2 Tipos de análisis

A la hora de analizar los niveles futbolísticos, se dan dos variables principales. Por un lado, saber exactamente cómo se organizan las actividades, los partidos y las competiciones. Por el otro, conocer en mayor profundidad la calidad global del fútbol. En función del nivel futbolístico, los factores de análisis clave podrían variar. Por ejemplo, en el fútbol base y amateur —donde la participación es más importante que los resultados o la calidad de los encuentros— es fundamental centrarse en aspectos prácticos relacionados con la frecuencia y distribución geográfica de actividades, festivales y torneos dado que estos factores tienen un gran impacto en el acceso de los jugadores a estos eventos.

Criterios cuantitativos

Es importante mantener un registro de las distintas actividades futbolísticas disponibles a nivel nacional. En este sentido, puede ser de gran utilidad una tabla simple con datos sobre actividades de fútbol base como la siguiente:

Criterios					
Organización	Categoría de edad	Número de jugadores y formato de juego	Número de equipos (por grupo)	Número de partidos por equipo (cada temporada)	Periodo abarcado (en meses)
Ejemplos de posibles respuestas					
Federación regional A	Sub-12	300 (9 contra 9)	10-12	18-22	4-6/8-10
Federación regional B	Sub-12	500 (11 contra 11)	10-12	10-11	5-6/9-10
Federación regional C	Sub-10	425 (7 contra 7)	8-10	14-18	5-6/9-10
Federación regional D	Sub-10	100 (7 contra 7)	8	7	5-7

En el fútbol base, a mayor número de participantes y partidos disputados, mejor tiende a ser la situación (con escasas excepciones). La tabla se puede rellenar tras mantener un taller o videoconferencia, o bien se pueden utilizar formularios por escrito.



Criterios cualitativos

En otros niveles, puede resultar más relevante analizar la calidad futbolística a nivel global. Esto es especialmente importante en los ámbitos del fútbol juvenil de élite, el fútbol profesional y la formación de entrenadores. Aquí la variable principal no será únicamente el número de partidos o entrenamientos, sino más bien la calidad del rendimiento. El análisis técnico de los partidos de máxima categoría —sobre todo en el fútbol profesional y en el fútbol juvenil de élite— suele dar buenos indicios tanto del tipo como de la calidad de los programas de entrenamiento (juvenil). Este análisis cualitativo estará muy relacionado con la filosofía de fútbol que desea implantar el director de desarrollo técnico a nivel general en la federación. Entre las cuestiones a evaluar se encuentran las siguientes:

- ¿Cómo defienden los equipos?
- ¿Cómo atacan los equipos?
- ¿Cómo se manejan los equipos en las transiciones (en ambos sentidos)?
- ¿Y en el juego a balón parado (tiros libres, saques de esquina, etc.)?
- ¿Cuáles son las principales virtudes y defectos a nivel técnico, táctico, físico y mental?
- ¿Cuál es el nivel individual de los jugadores?
- ¿Cuál es el nivel de los guardametas?
- ¿Cómo podría desarrollarse el potencial de los jugadores?
- ¿Cuál es el nivel general de los entrenadores?

Ejemplo de tabla de análisis del rendimiento de los equipos en competiciones de fútbol juvenil de élite

Calidad de los partidos sub-15/16

X = equipos sub-15/16 de clubes

O = selecciones juveniles

- Motivación, liderazgo, espíritu de equipo
- Dinamismo, velocidad
- Construcción de juego, posición del balón, amplitud y profundidad
- Ataques por banda
- Eficacia en el área (ofensiva)
- Transiciones (en ambos sentidos)
- Defensa en zona y presión
- Agresividad en el 1 contra 1
- Habilidad técnica en movimiento

Nivel: 4 = excelente 2 = medio
3 = bueno 1 = deficiente

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

Los criterios para la observación de partidos deberían partir de la filosofía y el estilo de juego del fútbol nacional.

Si no se hubiera definido la filosofía de juego nacional, podrían emplearse los criterios utilizados por los distintos Grupos de Estudio Técnico (GET) de la FIFA.

Con la ayuda de seleccionadores juveniles y ojeadores especializados, el director de desarrollo técnico puede desarrollar una estructura dedicada a la captación y el seguimiento de talentos en las distintas categorías. A través de evaluaciones anuales, estas observaciones permitirán obtener datos relevantes sobre la calidad general.

Análisis del rendimiento individual

En ciertos casos, especialmente en lo que respecta a las competiciones de fútbol juvenil de élite y las selecciones juveniles, puede resultar útil que el director de desarrollo técnico y su equipo hagan un seguimiento del rendimiento individual de los jugadores. Esta práctica es necesaria para los programas de detección de talento y puede ayudar a determinar el impacto del programa de formación de entrenadores, así como a valorar la calidad del trabajo de academias y centros de entrenamiento.

Entre los criterios a tener en cuenta destacan:

- aspectos de la personalidad (motivación, capacidad de aprendizaje, edad relativa);
- habilidad técnica (manejo del balón);
- comportamiento táctico (en defensa y ataque);
- potencia física (velocidad, constitución, etc.);
- entorno (p. ej., apoyo de familiares).

Ejemplo de tabla de análisis del rendimiento individual en competiciones de fútbol juvenil de élite

Factores de eficacia y rendimiento	Perfil de rendimiento ¹			
	4	3	2	1
Habilidad técnica				
Aptitudes básicas				
Habilidad técnica bajo presión				
Táctica				
1 contra 1 en ataque				
1 contra 1 en defensa				
Comportamiento en ataque				
Comportamiento en defensa				
Condición física y constitución				
Velocidad, esprint				
Potencia muscular, fuerza explosiva				
Fuerza abdominal				
Resistencia				
Robustez, salud general				
Personalidad y fuerza mental				
Liderazgo				
Edad relativa				
Agresividad, espíritu competitivo				
Concentración				
Mentalidad positiva				
Espíritu de equipo				

¹ 4 = excelente; 3 = bueno; 2 = medio; 1 = deficiente.

Análisis de la formación de entrenadores

Otra variable importante a la hora de analizar el entorno futbolístico es todo aquello relacionado con la formación de entrenadores y la dirección técnica. Como se verá en el capítulo 7, desarrollar un marco de trabajo para la formación de entrenadores a nivel nacional es una de las responsabilidades clave del director de desarrollo técnico. Antes de emprender cualquier cambio, será necesario conocer el rendimiento actual del programa nacional de formación de entrenadores. Para ello, no basta con analizar los datos; hay que ahondar en el plan de estudios y en cómo aprenden y aplican los conocimientos sobre el terreno de juego los entrenadores. Lógicamente, el hecho de tener miles de entrenadores con licencia solo tendrá un impacto tangible en el fútbol nacional si la formación que han recibido es de cierta calidad y si aplican las técnicas aprendidas tanto en los entrenamientos como en los partidos.

Ejemplo de tabla de análisis de la formación de entrenadores y la dirección técnica a nivel de clubes

Crterios	Herramientas de control	Responsables
Calidad de la formación de entrenadores (varios niveles)	Informes de los formadores y de los participantes tras cada curso; reunión anual con formadores de entrenadores	Jefe de formación de entrenadores/ director de desarrollo técnico
Número de participantes (varios niveles)	Estadísticas (anuales)	Departamento del jugador/ registro de entrenadores
Actividad de los entrenadores en sus clubes	Normas y reglamentos de dirección técnica P. ej., licencia B para sub-16	Director de desarrollo técnico/ departamento de competiciones
Calidad de entrenamiento y dirección técnica en clubes	Visitas de seleccionadores juveniles a los clubes; informes enviados al director de desarrollo técnico; reuniones semestrales de todos los seleccionadores juveniles (femenino y masculino)	Director de desarrollo técnico/ seleccionador de la absoluta/ seleccionadores juveniles

Para tener un sistema de formación de entrenadores eficiente, resulta clave tener formadores (y asesores) experimentados capaces de trasladar la filosofía de juego a la dirección técnica de forma rápida y precisa (v. cap. 7). Cualquier déficit en los formadores se verá reflejado automáticamente en la propia formación de los entrenadores. Por ello, es necesario analizar factores como la formación académica, la experiencia, la motivación o las relaciones profesionales de los entrenadores con la federación.

Análisis de entrenamientos

La mejor forma de ahondar en el vínculo directo entre formación de entrenadores y el impacto que esta tiene en el terreno de juego es observar de forma regular las sesiones de entrenamiento y los partidos oficiales de los clubes de élite (tanto del primer equipo como de las categorías inferiores). Esto es especialmente importante en aquellos clubes que cuentan con internacionales juveniles, ya que son el futuro de la selección nacional y su entrenamiento se da principalmente en su club.

Este análisis debería llevarse a cabo de forma continuada y puede delegarse en los seleccionadores juveniles, quienes ya se encargan de realizar visitas a los clubes.

Entre los criterios a valorar se encuentran los siguientes:

- Estructura y programación de la sesión (objetivos, fases).
- Metodología (organización, demostraciones, dirección técnica, feedback).
- Actividad de los jugadores (motivación, concentración, responsabilidad, progresión).
- Infraestructuras y material.

Este análisis evalúa el entrenamiento propiamente dicho y requiere de visitas constantes de los miembros del departamento de desarrollo técnico a las sesiones de trabajo de los equipos juveniles a nivel de clubes.

Ejemplo de tabla de análisis de la observación de un entrenamiento sub-17

Metodología aplicada a las sesiones de entrenamiento y a la dirección técnica	Valoración ²
Alternancia sistemática entre juego y entrenamiento: aplicación de la metodología «juego-actividad-juego» (GAG).	
Demostraciones y explicaciones: los jugadores entienden el objetivo del ejercicio o la sesión.	
Creación de grupos; uso del espacio y material: grupos pequeños y homogéneos; alta frecuencia de toque de balón.	
Refuerzos e indicaciones: feedback preciso y orientado al objetivo a los jugadores.	
Actividad de los jugadores	
Motivación y responsabilidad: están centrados a la hora de jugar y entrenar (trabajo de calidad).	
Representación cognitiva: interiorizan los movimientos clave.	
Material e instalaciones (infraestructura)	
Infraestructura/campos	
Material: suficientes balones, porterías móviles, petos y conos de calidad, etc	

¹ 4 = excelente; 3 = bueno; 2 = medio; 1 = deficiente.

Además de la sesión de entrenamiento, también será necesario estudiar los planes de trabajo semanal elaborados para cada categoría de edad. Este tipo de análisis puede llevarse a cabo de forma centralizada por internet; posteriormente, puede ser evaluado en reuniones con representantes de los clubes o las ligas.

Análisis de la estructura de los clubes

Otro elemento importante del análisis técnico es el nivel de estructura y organización de los grupos de interés relacionados directa o indirectamente con el fútbol juvenil. Esto incluye, por ejemplo, a departamentos de fútbol juvenil de los clubes, escuelas de fútbol, federaciones regionales, academias privadas o estructuras comunitarias. En última instancia, solo la calidad global del trabajo realizado por todos aquellos que intervienen en la formación de los jóvenes puede dar ciertas garantías de progreso para los futuros jugadores profesionales (tanto en fútbol femenino como masculino).

A este respecto, las preguntas clave serían las siguientes:

- ¿Tienen los jugadores adecuados (detección y captación de talento)?
- ¿Tienen los entrenadores adecuados (experiencia y formación de entrenadores y cuerpo técnico)?
- ¿Tienen un sistema de formación adecuado (prioridades de entrenamiento por categoría/partido)?
- ¿Tienen programaciones diarias y semanales adaptadas (equilibrio entre actividades deportivas, escolares y de ocio)?
- ¿Tienen una infraestructura adecuada (instalaciones y material)?

Para más ejemplos, v. pág. 244 del Manual de Entrenamiento para Fútbol Juvenil de la FIFA o consultar los criterios del sistema de licencias a nivel de la federación miembro.

5.3 Herramientas de análisis

Para poder llevar a cabo un análisis de la situación preciso, pueden emplearse herramientas específicas. Tanto el análisis inicial como la información recabada representarán la base del proyecto y el punto de partida para las siguientes fases de planificación e implementación. Realizar este tipo de análisis permite desarrollar un plan con las siguientes características:

- realista y viable dadas las condiciones, los recursos y las capacidades actuales;
- que cuente con el apoyo de los grupos de interés;
- que sea el fruto de un análisis general y concienzudo.



Tabla de análisis DAFO

El método «DAFO» (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es quizá la herramienta de análisis más común a la hora de comenzar la planificación de un proyecto. Implica identificar y valorar las fortalezas y debilidades de una organización de cara a un proyecto específico con el fin de desarrollar las primeras, trabajar las segundas y reforzar la base del proyecto.

La información recabada en la fase previa de análisis (tanto cualitativo como cuantitativo), incluidos los conocimientos adquiridos y la documentación generada, serán el punto de partida del análisis DAFO. En este marco de trabajo, los solapamientos y repeticiones no suponen un problema. Todo lo contrario: cuanto más exhaustivo sea el análisis inicial, más fácil resultará aplicar el método DAFO. Es importante destacar que no basta con enumerar los distintos puntos identificados, sino que se debe evaluar su impacto en la organización. Por ejemplo, un acceso limitado a instalaciones deportivas tendrá un impacto negativo en el desarrollo del fútbol base y del juvenil de élite.

Ejemplo de tabla DAFO para un plan de desarrollo del fútbol base

Tabla de análisis DAFO			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Los niños de todas las provincias y regiones del país organizan partidos informales al salir del colegio.	Las estructuras de fútbol regionales y locales no están bien desarrolladas.	Buena relación y colaboración con el gobierno (departamento de educación).	Otros deportes (baloncesto, voleibol) están en conversaciones con el gobierno para recibir más apoyos.
Federación pequeña que tiene buenas relaciones con grupos de interés clave.	Número limitado de entrenadores y árbitros con la formación necesaria.	Apoyo por parte de la FIFA y de la confederación para proyectos de fútbol base.	No hay grandes patrocinadores que inviertan en el fútbol base y juvenil.
El departamento de fútbol base está dirigido por un responsable que trabaja bajo la supervisión del director de desarrollo técnico.	No hay suficientes cursos de formación para entrenadores de fútbol base.	El fútbol base es un deporte para todos, creado por todos, jugado en todas partes.	Las instalaciones son deficientes, sobre todo en el ámbito rural, a excepción de los colegios.

Es recomendable organizar un taller para llevar a cabo el análisis DAFO. En dicho taller deberían participar representantes de los distintos estamentos y departamentos de la federación, que deberán debatir y evaluar la información recabada. La participación del personal de la federación es clave ya que se encuentran en la posición idónea para observar las fortalezas y debilidades de la organización desde el punto de vista del trabajo diario.

Análisis de los recursos

Otra actividad clave que puede aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos de desarrollo técnico es analizar los recursos y capacidades de la federación miembro e identificar nuevas oportunidades para la obtención de recursos adicionales. Este proceso requiere realizar una autoevaluación de los recursos económicos, el personal, la infraestructura (incluidos materiales, vehículos, etc.) y demás activos (TI, bases de datos, etc.) de la federación a fin de alcanzar una visión realista de lo que puede lograr y evitar plantearse objetivos poco viables.

Ejemplo de tabla DAFO para un plan de desarrollo del fútbol base

Análisis de los recursos		
Tipos de recursos	Recursos (ejemplos)	Notas (ejemplos)
Recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> Reservas de caja para fútbol base (20 000 USD) Fondos del Programa Forward de la FIFA para fútbol base (50 000 USD) Presupuesto anual (10 000 de un total de 40 000 USD) 	<ul style="list-style-type: none"> En marcha los últimos dos años, basado en el plan de desarrollo a largo plazo Política del Comité Ejecutivo El 25 % del presupuesto del departamento de fútbol base se destina al nuevo plan de desarrollo de fútbol base
Herramientas de gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de fútbol base a tiempo completo Responsable de fútbol base a tiempo parcial Responsables de fútbol base regionales (voluntarios) 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas contrataciones Puesto al 20 % para trabajar en desarrollo del fútbol base (estudiante de posgrado) Número limitado de empleados regionales con formación Parte del plan de desarrollo del fútbol base
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Centro de tecnificación de la federación miembro Minibús Base de datos de TI para fútbol base Balones para niños Camisetas 	<ul style="list-style-type: none"> Para reuniones, cursos y un festival de inauguración Autobús completamente equipado para festivales regionales (con reparaciones pendientes) Trabajos de estudiantes de secundaria Proyecto FIFA Comunicación continuada con grupos de interés externos

La falta de recursos y capacidades suele ser el mayor obstáculo a la hora de realizar una planificación adecuada. Por eso, para cada nuevo proyecto debe llevarse a cabo un análisis de los recursos con la ayuda del responsable financiero y el apoyo del secretario general.

Análisis de los grupos de interés

En los capítulos 2 y 4, se explica la importancia de los contactos internos y externos del director de desarrollo técnico con los grupos de interés del ámbito futbolístico a nivel general. Aunque es responsabilidad del director de desarrollo técnico y de los miembros sénior de su equipo coordinar la fase analítica de los proyectos técnicos, la planificación de un proyecto específico también requiere de la intervención de los grupos de interés y actores clave del mundo del fútbol.

Esto implica la necesidad de identificar a las partes interesadas y determinar cómo y cuándo deben participar en el análisis de cada proyecto de desarrollo técnico. Dicha tarea puede llevarse a cabo bajo la supervisión del secretario general con la ayuda de un grupo de participantes del taller dirigido a identificar a las partes interesadas relevantes. Cuantas más personas participen en el proceso, mejor será la información recabada y el apoyo disponible en el futuro, sobre todo en la fase de implementación (v. cap. 7).

Actores clave dentro de la federación

Antes de proceder con el análisis de un proyecto, el director de desarrollo técnico deberá informar de ello al secretario general, al presidente y a los directivos de la federación. En ocasiones, estos pueden facilitar contactos de interés externo o aportar información útil sobre variables relacionadas con su área de conocimiento. Por ejemplo, el director de marketing puede ayudar a valorar el potencial de ingresos de una competición de fútbol base o fútbol femenino, mientras que el director financiero puede aportar cifras concretas sobre los costes reales de torneos y competiciones actuales. El director de desarrollo técnico también deberá informar a todos los miembros de su departamento. En este análisis, deberían participar los empleados directamente involucrados en el proyecto. Esto creará un sentido de responsabilidad en el equipo y podría reforzar su compromiso y motivación de cara a futuras iniciativas.

Actores clave externos

Como se vio anteriormente, el director de desarrollo técnico debe involucrar en su análisis de los proyectos importantes a todos los grupos de interés implicados y relevantes del ámbito futbolístico, incluidos clubes, entrenadores, federaciones regionales y academias privadas. Aunque es posible que su estatus dentro de la federación varíe considerablemente, es importante que el director de desarrollo técnico mantenga un contacto abierto y directo con ellos para facilitar un intercambio fluido de información. Involucrar a los representantes del gobierno en el proceso de análisis permitirá identificar oportunidades y quizá incluso facilite la asignación de recursos e infraestructura. Un ejemplo común sería el desarrollo de actividades de fútbol base a gran escala para colegios en colaboración con el Ministerio de Educación.

A la hora de identificar y clasificar a los actores clave, es recomendable hacerlo con base en los siguientes factores:

- Las expectativas de los grupos de interés con respecto al proyecto.
- Lo que pueden ofrecer, tanto en el sentido tangible (p. ej., participantes, instalaciones, financiación, recursos humanos, etc.) como intangible (p.ej., comunicaciones, feedback, contactos, conocimientos, etc.).

A la hora de planificar el análisis, es recomendable avisar a los grupos de interés elegidos lo antes posible para informarles del proceso y comunicarles exactamente por qué deben participar, además de cómo y cuándo se espera que intervengan.

Generalmente, las formas más eficaces de consultar con los grupos de interés suelen ser las siguientes:

- reuniones individuales;
- entrevistas telefónicas;
- talleres y foros;
- cuestionarios (por correo ordinario o electrónico, en línea o por teléfono).

Sea cual sea el método elegido, la consulta permitirá comparar la perspectiva de los grupos de interés con las impresiones del departamento de desarrollo técnico, basadas en la fase anterior de análisis. Además, el proceso de consulta ayudará a comprender la situación en la que se encuentran las partes interesadas y los retos a los que se enfrentan. Por último, la consulta resulta una buena oportunidad para profundizar en la percepción que pueda tener el grupo de interés sobre el trabajo del director de desarrollo técnico y conocer lo que opina dicho grupo sobre el plan que se pretende llevar a cabo. Todos estos datos permiten realizar un análisis de los grupos de interés.



Ejemplo de tabla de análisis de grupos de interés para un plan de desarrollo del fútbol base

Análisis de los grupos de interés				
Grupos de interés	Rol (qué ofrecen)	Qué esperan de la federación	Desafíos que plantean	Recursos
Clasificación: 3 = interés alto 1 = interés bajo				
Federaciones regionales 3	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de festivales, competiciones y torneos de fútbol base para clubes y colegios. • Contratación y formación de voluntarios. • Comunicación con comunidades y colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo económico. • Apoyo administrativo. • Formación de voluntarios, entrenadores y árbitros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos. • Contratación de personal. • Comunicación y relaciones con la comunidad y los colegios. • Captación de voluntarios y recompensas por su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con clubes, colegios y comunidad. • Festivales regionales de fútbol base.
Clubes 3	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades de fútbol base. • Comunicación con familiares de los jugadores. • Contratación de entrenadores y árbitros de fútbol base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de entrenadores y oficiales de fútbol base. • Materiales. • Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal dedicado al fútbol base. • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con jugadores, entrenadores y voluntarios. • Estructuras de equipo.
Comunidades 3	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ocio para niños, bien organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a deportes diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura.
Gobierno 2	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los proyectos. • Formación de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades relevantes en materia de educación y salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a deportes diversos. • Entidad independiente de las federaciones deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de estudios escolares. • Formación de profesores.
Escuelas públicas 1	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Fútbol en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades bien organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación del personal docente. • Apoyo a deportes diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con alumnos y docentes. • Infraestructura.
Patrocinadores 1	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad. • Materiales, regalos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros clientes. • Organización atractiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de marketing. • Gestor de proyecto adecuado. • Paciencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la marca. • Material. • Tasa de patrocinio.

La fase final del análisis de grupos de interés consiste en reunir y organizar los datos obtenidos de las consultas con las partes interesadas. Este último paso ofrecerá una información crucial que podrá ser consultada en fases posteriores del proceso de planificación del proyecto. Para ello, será necesario transferir los datos recabados a través de la tabla de feedback de los grupos de interés a una tabla resumida como la de arriba.

5.4 Resultados del análisis

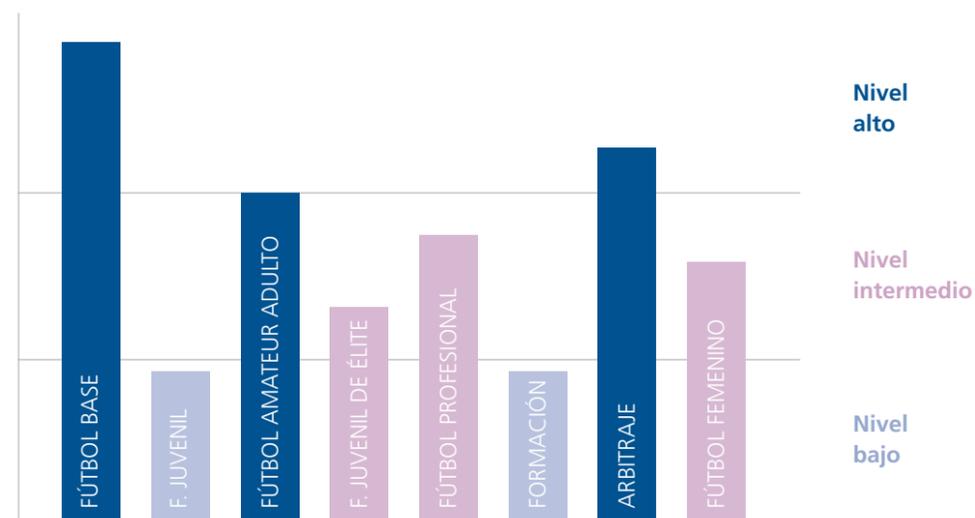
Un análisis de situación, sea cual sea el tema a estudio, no es un simple ejercicio académico. Se lleva a cabo por motivos claramente operativos y debe sentar las bases de la fase de planificación e implementación del proyecto.

En el transcurso del análisis, suele recabarse cierta cantidad de datos puros (como estadísticas, análisis cualitativos, datos cuantitativos, etc.). Dicho material debe ser ordenado y compilado de manera estructurada. En caso de que se maneje una cantidad considerable de datos complejos, puede evaluarse la posibilidad/oportunidad de colaborar con universidades. En ocasiones, el análisis requerirá de actualizaciones y evaluaciones constantes, pudiendo convertirse progresivamente en una herramienta de seguimiento en constante actualización (para más información sobre el seguimiento, v. cap. 8).

Documentos de análisis técnico

Además de los documentos de análisis técnico, es recomendable compartir un breve análisis descriptivo de la situación general del fútbol nacional con el secretario general, el presidente y el comité ejecutivo. Dicho documento debería ser breve y sencillo, y servir de punto de partida en toda conversación sobre el desarrollo de la estrategia a largo plazo.

A continuación se incluye, a modo de ejemplo, una gráfica simple del análisis técnico realizado por una federación de cara a la estrategia de desarrollo nacional.



La tabla siguiente incluye información detallada de los datos reflejados en la gráfica anterior. Es un ejemplo ilustrativo de los posibles puntos fuertes y débiles de un país. La situación varía considerablemente de un contexto a otro, por lo que el análisis realizado debe ser lo más específico y personalizado posible.

Nivel futbolístico	Análisis	Conclusión
Fútbol base	El país cuenta con una larga trayectoria de actividades de fútbol base en todas las regiones. Todas las escuelas organizan actividades futbolísticas (para niños de seis a doce años). La mayoría de niños y aproximadamente el 30 % de las niñas juegan al fútbol habitualmente. El fútbol cuenta con el apoyo firme de los ministerios de Educación y Deporte y de las asociaciones de madres y padres.	Muy buen nivel, punto fuerte
Fútbol juvenil regional	Hay diez equipos, todos ellos de la capital. Se incumplen los límites de edad de forma sistemática. No hay categorías juveniles para que los exjugadores de fútbol base puedan seguir compitiendo, por lo que se pierden posibles talentos.	Nivel muy bajo, punto débil
Fútbol amateur adulto	El número de ligas amateurs refleja la pasión que despierta este deporte en el país. Están relativamente bien organizadas a nivel nacional y cuentan con tres divisiones. Aunque algunos jugadores profesionales participan de forma ocasional en torneos amateurs (incumpliendo el reglamento de la competición), la naturaleza de las ligas sigue siendo amateur, si bien el nivel técnico es elevado. Muchos jugadores de entre quince y 17 años juegan en equipos amateurs por falta de otras opciones para competir y entrenar.	Buen nivel, punto positivo
Fútbol juvenil de élite	El país participa habitualmente en torneos internacionales sub-17 y sub-20. Las selecciones juveniles tienen un rendimiento decente y, ocasionalmente, se clasifican para las fases finales de los torneos de la confederación. No obstante, la selección y formación de jóvenes talentos se ve dificultada por la ausencia de una competición juvenil bien estructurada.	Nivel intermedio, debe mejorar
Fútbol profesional	La primera división nacional está bien organizada; la mayoría de clubes cuenta con una buena estructura y el nivel técnico es notablemente alto. Esto se ve reflejado en los buenos resultados cosechados por la selección absoluta. Sin embargo, el número creciente de jugadores extranjeros reduce la disponibilidad de jugadores locales, tanto que resulta difícil en la actualidad encontrar buenos guardametas y defensas centrales, antaño el orgullo del fútbol nacional. Los clubes tienden a comprar jugadores de los países vecinos en lugar de invertir en el talento joven local, lo cual podría suponer un problema a largo plazo.	Nivel intermedio, varios riesgos importantes
Formación de entrenadores	Nivel relativamente bueno de formación de entrenadores a nivel profesional (buenos formadores de entrenadores), pero no hay criterios para las competiciones juveniles y amateurs, en las que trabajan muchos entrenadores sin formación. No hay una licencia de entrenadores específica para el fútbol juvenil a nivel nacional, e incluso los seleccionadores juveniles carecen de la formación necesaria. Respecto a los instructores de fútbol base, el Ministerio de Deportes ha diseñado sus propios programas de formación, pero estos son gestionados de forma independiente (sin control por parte de la federación, lo cual es inadmisibles).	Nivel bajo, punto débil
Arbitraje	El país tiene una larga trayectoria de excelencia en el arbitraje y cuenta con uno de los árbitros internacionales mejor valorados de la confederación. Además, los cursos de la federación son completados de forma habitual por colegiados jóvenes. Debido a la falta de una competición juvenil bien estructurada, dichos árbitros a menudo emprenden su trayectoria en competiciones amateurs para adultos donde la diferencia de edad con respecto a los jugadores puede ser elevada. Esto a veces resulta en episodios de intimidación grave, y algunos colegiados prometedores acaban por abandonar su carrera de arbitraje.	Muy buen nivel, pero todavía puede mejorar
Fútbol femenino	Las selecciones juveniles tienen un buen historial a nivel internacional gracias a la amplia base de jugadoras y al buen trabajo de los ojeadores nacionales. Desafortunadamente, las jugadoras abandonan el fútbol a una edad temprana debido a la falta de una liga de élite consolidada y a la necesidad de seguir con sus estudios. Los resultados de la selección absoluta no reflejan el verdadero potencial del país.	Nivel intermedio, debe mejorar

5.5 Caso práctico

A continuación, se describe un caso práctico en el que el concepto de ciclo de vida de un proyecto se utiliza para llevar a cabo actividades específicas. El caso de estudio elegido es la organización de una competición sub-17 y su integración con todos los niveles relevantes del ámbito futbolístico. Se ahondará en este caso práctico en los capítulos 6, 7 y 8 del manual.

Organización de una competición nacional de élite sub-17

El punto de partida del caso de estudio será la valoración realizada en la tabla anterior. Para poder diseñar una competición nacional de élite sub-17, será preciso analizar la situación actual, esto es:

«Solo existe un torneo juvenil (sub-17). Hay diez equipos, todos ellos de la capital. Se incumplen los límites de edad de forma sistemática. No hay categorías juveniles para que los exjugadores de fútbol base puedan seguir compitiendo, por lo que se pierden posibles talentos».

Para tener una mejor comprensión del problema, hay que responder a una serie de preguntas clave.

- 1 ¿Por qué solo participan en el torneo equipos de la capital? Los gastos de transporte dificultan a los demás equipos recorrer grandes distancias para competir.
- 2 ¿Sería posible crear competiciones en las distintas regiones? ¿Se ha hecho antes? Si la respuesta es negativa, ¿por qué no? Se juega mucho al fútbol en todas las regiones, principalmente a nivel escolar y comunitario, pero no en ligas regionales organizadas. En algunos casos, el motivo es una falta de recursos; en otros, la falta de organización.
- 3 ¿Las autoridades locales apoyan el fútbol? ¿Podrían apoyarlo más? La mayoría apoyan el fútbol, pero no siempre pueden permitirse emplear fondos públicos en los gastos de viaje de equipos privados. Parecen mucho más dispuestos a organizar competiciones locales.
- 4 ¿Por qué no se respetan los límites de edad? Hay dos motivos principales: los jugadores quieren tener una oportunidad de ser vistos y convocados por la selección, mientras que los clubes quieren ganar a toda costa.
- 5 ¿Hay algún sistema eficiente de registro de jugadores que permita reducir el riesgo de incumplimiento de los límites de edad? Todavía no, pero la FIFA ofrece el sistema FIFA Connect, que puede implementarse fácilmente y reduce drásticamente este tipo de infracción.
- 6 ¿Cuántos jugadores podría haber en activo en competiciones sub-17? Alrededor de 20 000 jóvenes juegan a nivel escolar; de estos, unos 3000 estarían interesados en participar en competiciones juveniles de clubes más estructuradas, además de entrenar de forma regular.
- 7 ¿Cuál es el estado actual de la infraestructura disponible? La infraestructura deportiva es pobre en su mayoría, aunque hay campos gestionados por organizaciones religiosas que podrían emplearse en ligas juveniles. Estos se encuentran en buen estado y disponen de vestuarios.



FIFA®

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 5

Desafíos habituales

- Encontrar el equilibrio entre la búsqueda de resultados a corto plazo y la planificación a largo plazo.
- Resistir la presión por avanzar en cualquier actividad a expensas de un buen análisis previo.
- Disponer de datos y estadísticas fiables sobre jugadores, equipos, partidos, entrenadores, árbitros y oficiales.
- Dificultades a la hora de colaborar o mantener una comunicación fluida con otros departamentos de la federación miembro (licencias de jugadores, competiciones, federaciones regionales) y con los grupos de interés más relevantes (federaciones regionales, autoridades locales y patrocinadores).

Conocimientos y habilidades necesarias

- Dominio de metodologías de análisis estandarizadas (p. ej., método DAFO, análisis de recursos y grupos de interés, estadísticas a nivel nacional).
- Capacidad de establecer contactos y mantener una comunicación fluida con los grupos de interés.
- Capacidad de establecer contactos especializados o interesados en el ámbito universitario.
- Manejo del sistema electrónico de concesión de licencias para jugadores y oficiales.
- Buena gestión del tiempo a la hora de planificar la recolección de datos y el trabajo de análisis.

Apoyo de la FIFA

- FIFA Connect (sistema de licencias de jugadores).
- Asesoría por parte de los consultores regionales de la FIFA.
- Informes elaborados por el Grupo de Estudio Técnico de la FIFA.
- Manuales de la FIFA.
- Consultorías técnicas personalizadas.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: ANÁLISIS DE PROYECTOS

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

6

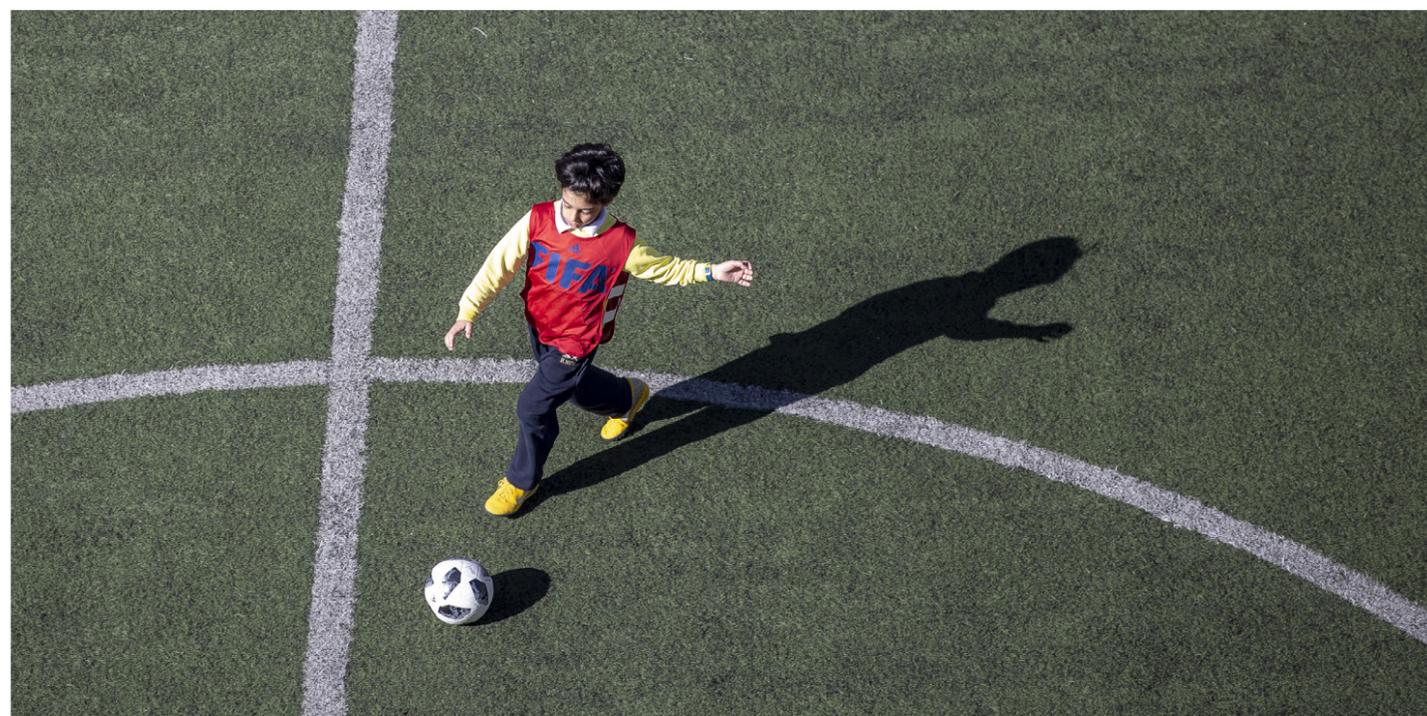
PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

6. Planificación a largo plazo

Tras el análisis del ecosistema futbolístico, quedan definidas e identificadas las bases del plan estratégico de la federación. Se conocen las fortalezas, debilidades, grupos de interés, recursos, oportunidades y desafíos relacionados con el proyecto. Se han definido las posibles acciones y se empieza a pensar en las responsabilidades y prioridades. Es el momento de determinar claramente qué desea alcanzar la federación con el proyecto y cómo piensa lograrlo. Se trata, por tanto, de la fase dos del ciclo de vida del proyecto.



Al formular metas y objetivos en detalle, tendremos una herramienta de comunicación y gestión muy potente que nos permitirá motivar a todos los grupos de interés con un único plan común; sin embargo, antes, será necesario determinar las prioridades.

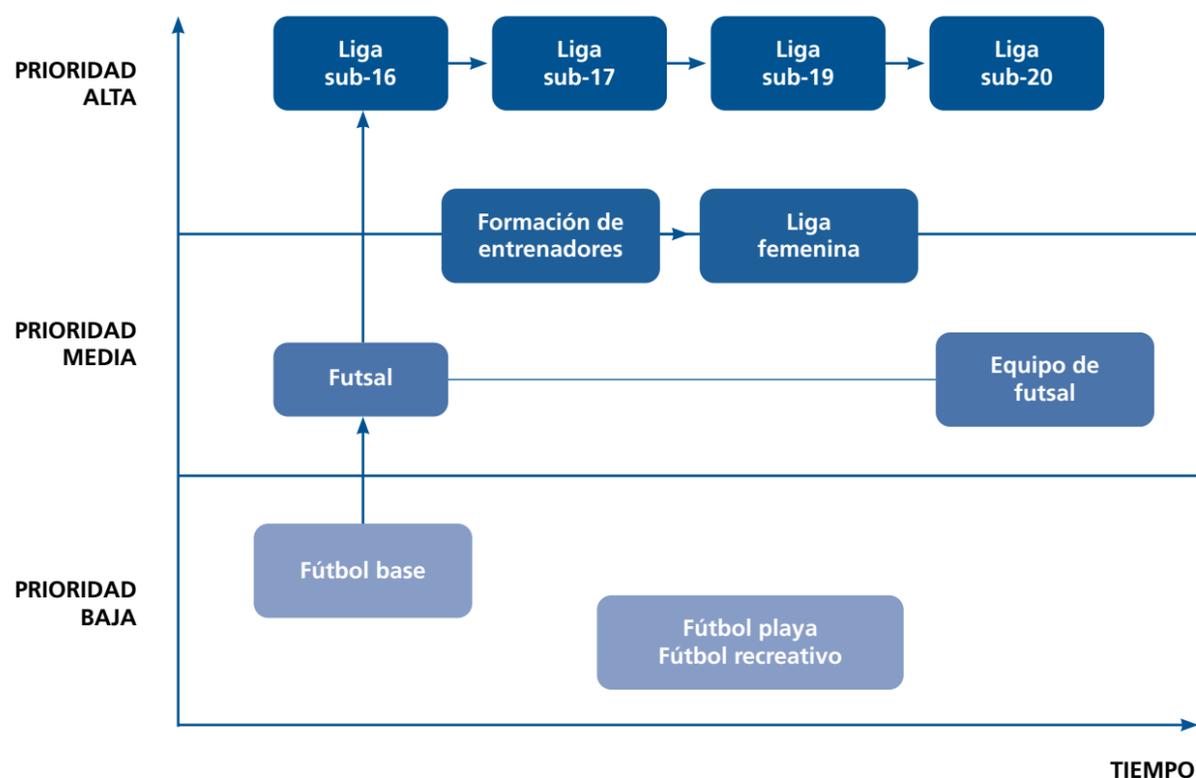


6.1 Necesidad de determinar las prioridades

Como ya se mencionó en el capítulo 3, el departamento de desarrollo técnico es responsable de muchas áreas y cada una de ellas es importante en sí misma. No obstante, muy pocas federaciones en el mundo poseen los recursos y la dotación de personal suficientes para ser competitivas en todas las disciplinas del fútbol, e invertir de manera regular en todos los ámbitos de desarrollo de este deporte. La mayoría de las federaciones sufre de manera constante la falta de dinero o de personal, y no se encuentra en posición de invertir en todas las disciplinas y niveles al mismo tiempo. Es necesario tomar decisiones sobre el uso de los recursos disponibles; es decir, dónde deben usarse primero y por qué. Un error muy común suele ser desarrollar proyectos demasiado ambiciosos cuya implementación resulta inviable por la falta de recursos.

El proceso de priorización permite definir las metas u objetivos que priman sobre los demás. Priorizar ayuda al director de desarrollo técnico a identificar las actividades centrales y mantener un enfoque realista durante el proceso de desarrollo a lo largo del tiempo.

El siguiente ejemplo simplificado muestra cómo priorizar las áreas de desarrollo en un país con una sólida estructura de fútbol base:



El ejemplo anterior es simplemente una de las tantas maneras de priorizar y no representa en forma alguna un estándar. En otros casos, por ejemplo, el fútbol base o el fútbol playa pueden aparecer mucho más arriba en la tabla. La manera en de priorizar varía de una federación a otra, dado que depende en gran medida de la situación específica de cada país. Por ejemplo, en un país donde el fútbol base ya está desarrollado, la federación no requerirá de grandes inversiones en este ámbito y se concentrará en mejorar otros aspectos. No obstante, es recomendable que el plan estratégico (si lo hay) muestre la dirección a seguir.

6.2 Prioridades, objetivos y subobjetivos

El director de desarrollo técnico tiene la responsabilidad de definir y moldear los proyectos de desarrollo técnico en línea con la estrategia de la federación. Es su responsabilidad tomar las metas a nivel global (prioridades) y desglosarlas en un plan que se ejecutará a lo largo de varios años. Para esto, puede ser necesario traducir cada una de dichas metas en una secuencia de objetivos o subobjetivos relacionados, y desarrollarlos en un conjunto de actividades integradas.

El siguiente ejemplo muestra de forma simplificada cómo se podría contemplar la prioridad «Desarrollo del fútbol femenino»:

Prioridad	Desarrollo del fútbol femenino			
Objetivos principales	Fútbol base	Liga juvenil femenina	Selección sub-17	Selección absoluta
Sub-objetivos	<ol style="list-style-type: none"> Mixto (eventos con niñas y niños). Ideas nuevas para fomentar la participación de las niñas. Sensibilizar a las familias y a los maestros de escuela. Incrementar el número de eventos y lugares de fútbol base. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear una liga sub-16 en colaboración con las escuelas y clubes. Formar entrenadores y árbitros. Apoyar a los clubes con material. Mejorar las instalaciones deportivas. Asegurar el seguimiento médico. 	<ol style="list-style-type: none"> Captar los mejores talentos de la liga. Organizar concentraciones. Planificar la participación en competiciones y amistosos. Mejorar la visibilidad ante el gran público (departamento de comunicación). 	<ol style="list-style-type: none"> Planificar la participación en competiciones y amistosos. Facilitar la transición de las mejores jugadoras a los equipos juveniles. Mejorar la calidad de los entrenadores. Brindar visibilidad ante el gran público (departamento de comunicación).



El principio «SMART»

En el ejemplo anterior, los objetivos principales y los subobjetivos aparecen como un grupo simplificado de resultados deseados o actividades propuestas. Ahora es necesario desarrollar dichos objetivos y definirlos en detalle de manera que el director de desarrollo técnico y su equipo puedan basarse en ellos a la hora de llevar a cabo la implementación y supervisión del plan. A este fin, se recomienda expresarlos mediante el enfoque «SMART», lo cual significa:

- **Ser específicos:** los objetivos se deben detallar en términos de actividades, concretamente, «cuáles» y «cómo». Al leer la descripción de los objetivos, debemos poder «visualizar» claramente el trabajo concreto que debe realizarse. Los objetivos que resultan muy abstractos o teóricos no son apropiados para la implementación.

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

- **Medibles:** los objetivos pueden medirse con métodos definitivos o cuantificables. Al definir el objetivo, es esencial que el director de desarrollo técnico defina también cómo se evaluará el éxito. A tal fin, se recomienda que identifique referencias medibles e indicadores de rendimiento claros. Como se analizará en el capítulo 8, estos son los prerrequisitos para una evaluación y seguimiento eficientes.

■ **Ejemplo:** la liga sub-16 se compone de ocho equipos, cada uno con un máximo de 25 jugadoras. Cada equipo jugará 28 partidos (con un sistema de ida y vuelta), más las eliminatorias (semifinales y final).

- **Alcanzables:** los objetivos deben poder cumplirse dentro del plazo asignado. Los objetivos demasiado ambiciosos son inútiles desde el punto de vista operativo dado que tienen más que ver con las aspiraciones que con la realidad. Resulta esencial poner los objetivos en contexto y definirlos en función de los recursos humanos y económicos disponibles, de la propia experiencia y de los obstáculos comunes del día a día.

■ **Ejemplo:** los ocho equipos participantes serán seleccionados entre los clubes femeninos que ya cuentan con un sistema de identificación de talentos y han establecido relaciones con las escuelas.

- **Realistas:** por mucho que los objetivos sean alcanzables, el éxito dependerá de asignar responsabilidades específicas a las personas adecuadas. Para mayor información sobre recursos humanos, v. cap. 3.

■ **Ejemplo:** la liga juvenil será responsabilidad del departamento de desarrollo técnico, específicamente bajo la supervisión de la directora de fútbol femenino, Alice Green.

- **Tiempo límite:** se establecen plazos realistas para cumplir con los objetivos. En este punto, cabe destacar que se deberán considerar las mismas variables que se mencionaron anteriormente en el punto «alcanzables». Generalmente, la experiencia previa es un buen punto de referencia a la hora de evaluar el tiempo necesario para cumplir con un objetivo específico.

■ **Ejemplo:** la liga dará comienzo el 30 de septiembre y finalizará el 30 de abril. Mantendrá un formato de ocho equipos el primer año y en los siguientes dos años se incrementará a diez y a doce, respectivamente, con la inclusión de clubes de otras regiones.

6.3 Aprobación de proyectos de desarrollo técnico

Antes de alcanzar la etapa de implementación, es necesario que un proyecto sea validado por los órganos competentes de la federación.

El primer paso es la aprobación de la comisión competente (p. ej., la comisión de desarrollo técnico o la de desarrollo). El director de desarrollo técnico deberá presentar su plan en detalle a los miembros de la comisión. Para ello, habrá de emplear los argumentos necesarios para persuadirlos de que adopten el programa. Antes de la reunión, se recomienda hablar primero con el presidente de la comisión para compartir de manera informal los principales ejes de la estrategia, de forma que tenga suficiente tiempo para digerir la información y pueda estar en posición de comprender y apoyar la estrategia durante el debate.

En algunos casos, la comisión elevará la decisión al comité ejecutivo. Si fuera así, el presidente del comité (o el propio director de desarrollo técnico, si tiene acceso) actuará como relator de la reunión del comité ejecutivo. Como ya se mencionó anteriormente, si el presidente de la comisión es el que presenta el proyecto, es importante que conozca toda la información para lograr una óptima presentación del proyecto. Otra forma de asegurar el apoyo durante el debate es concertar una reunión bilateral previa con el secretario general, o incluso con el presidente de la federación.

6.4 Planes de acción

Una vez definido el lugar que quiere ocupar la federación, es el momento de poner la estrategia en marcha. El desarrollo de los planes de acción consiste en desglosar aún más los objetivos para convertirlos en acciones y metas concretas. Para ello, se deberá formular un plan de acción para cada objetivo. Dado que los objetivos identificados actúan como hoja de ruta para la implementación, el trabajo en esta etapa consiste en transformarlos en actividades y tareas concretas que pueda realizar el personal para alcanzarlos.

Los planes de acción mejoran la eficacia y eficiencia de la federación y funcionan como registro para los miembros y grupos de interés, ya que documentan qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cómo y cuándo. Convierten las metas estratégicas y los objetivos de la federación en una potente herramienta de gestión a corto plazo.

Se recomienda involucrar al personal y dialogar con ellos para determinar si los planes y los plazos planteados son realistas, y saber si existen otras técnicas que puedan resultar más eficientes. Al implicar a los miembros del equipo en el proceso, estos obtendrán información por adelantado sobre las actividades en las que participarán en el futuro. Esto los afianzará como colaboradores y los motivará aún más a adoptar un papel más activo en la consecución de las metas de la federación.

La siguiente tabla es una herramienta muy simple que permite establecer los objetivos principales y desglosarlos en actividades y responsabilidades.

Objetivo	Actividades	Plazo	Persona responsable	Indicador de resultados
Desarrollar el fútbol base (ejemplo)	Organización de un evento de fútbol base en la capital	XX/XX/20XX (1.er año)	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil	1000 niños y niñas participan en un evento único

Objetivo	Actividades	Plazo	Persona responsable	Indicador de resultados
Desarrollar el fútbol base (ejemplo)	Organización de un evento de fútbol base en las principales localidades de la región	XX/XX/20XX (2.º año)	John Smith, junto con las ligas regionales	10 000 niñas y niños participan en el evento y se seleccionan 100 posibles instructores
	Sistematización del fútbol escolar y creación de competiciones escolares	XX/XX/20XX (3.er año)	John Smith, a través de la cooperación con el Ministerio de Educación	30 000 niñas y niños practican fútbol de manera regular y juegan al menos dos veces a la semana

(Ver otro ejemplo práctico al final del capítulo).

6.5 Plan de acción anual

La importancia de la planificación anual

Los proyectos a largo plazo son los que definen tanto los resultados esperados como las actividades relacionadas a nivel global y durante períodos más largos (de dos a cuatro años). Con el tiempo, es preciso adaptarlos e integrarlos de una forma que se convierta en la base para todas las actividades. Generalmente, esto se traduce en un plan de acción anual que define lo que sucederá durante el siguiente período de doce meses.

En la mayoría de las federaciones, el plan de acción anual se corresponde con el año natural (de enero a diciembre), al igual que el presupuesto anual. No obstante, también es posible definir la planificación anual en base a las temporadas futbolísticas, siempre y cuando los plazos estén claros.

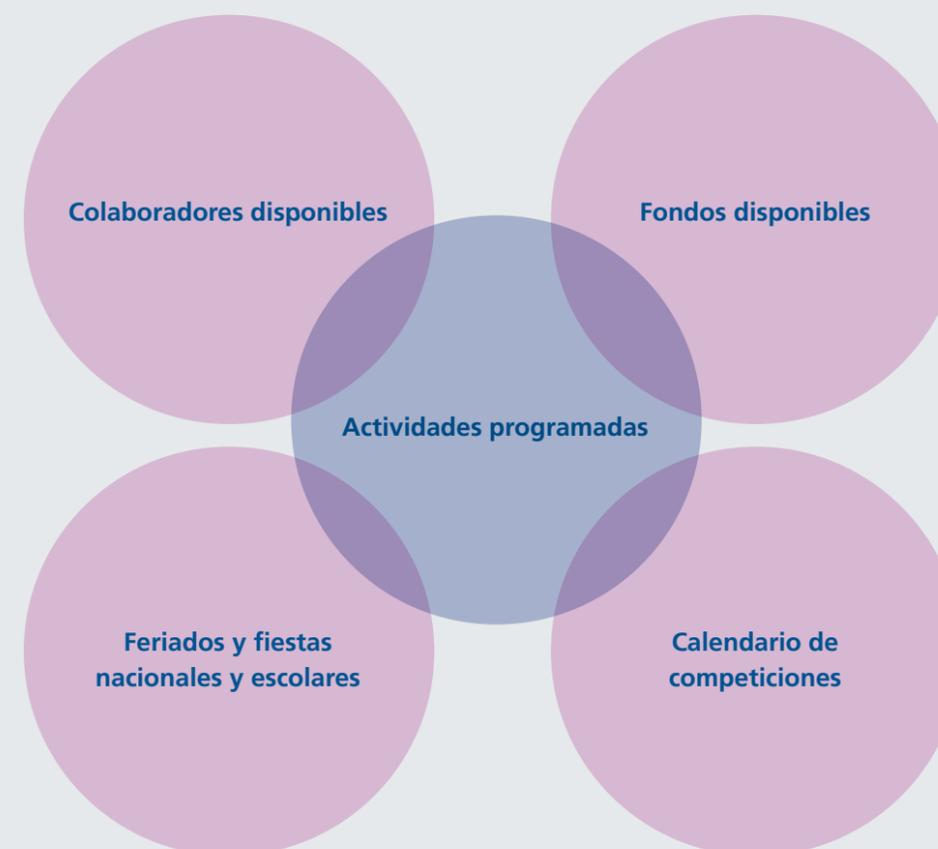
Al margen de cuál sea el marco temporal, el principio continúa siendo el mismo: definir con antelación las actividades que se llevarán a cabo, de tal forma que se distribuya el trabajo de a lo largo del año y las distintas actividades estén bien coordinadas.

Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, es recomendable que el plan anual incluya lo siguiente:

- cursos para entrenadores y formadores de entrenadores;
- seminarios y cursos de reciclaje;
- reuniones con los distintos seleccionadores (absoluta, fútbol femenino y juveniles);
- eventos nacionales de fútbol base;
- encuentros de ligas juveniles de élite;
- encuentros de ligas femeninas;
- concentraciones de las selecciones juveniles (femeninas y masculinas);
- encuentros (incluido amistosos) de las selecciones juveniles (femeninas y masculinas);
- encuentros de la selección absoluta (para obtener información);
- cursos para árbitros y personal médico (al menos para obtener información).

Plan anual: por dónde empezar

Además del tipo y número de actividades propuestas, hay varios factores que tienen un impacto sobre la actividad del plan anual.



Calendario de competiciones

Si bien los programas de desarrollo técnico no están por lo general dirigidos al fútbol de élite, el calendario de competiciones (tanto nacional como internacional) sí influye en la planificación. Por ejemplo, cuando juega la selección absoluta, esto moviliza a toda la federación, incluido el secretario general, el departamento de finanzas, etc.

Al definir el plan anual, es recomendable tener muy presentes las fechas de la FIFA (períodos del año en los que los clubes ceden jugadores para que participen en sus selecciones nacionales). Las fechas de la FIFA se definen en períodos de cuatro años.

Se sugiere un enfoque similar para los encuentros principales de las competiciones nacionales (la final de copa, los clásicos o derbis importantes) dado que pueden requerir gran parte de los recursos de la federación y complicar la organización de otras actividades (partidos de las selecciones juveniles, cursos, fútbol base, etc.).

Feriados y fiestas nacionales y escolares

Al planificar las actividades anuales, es recomendable tener en cuenta todos los días no laborables, especialmente si la mayor parte de la población suele viajar o pasar tiempo con sus familias. Es importante agendar las actividades de desarrollo varios días después de las fiestas o días feriados a fin de contar con el apoyo de todo el personal de la federación para el trabajo preparatorio.

Disponibilidad de los colaboradores

Las actividades de desarrollo se apoyan en el trabajo de educadores, entrenadores, árbitros, servicios médicos, maestros de escuela, jugadores y a veces también en varios departamentos de la secretaría general, o incluso organizaciones externas (gobierno, ONG, patrocinadores). Para asegurar la participación de las personas relevantes en las actividades de desarrollo, es importante contar con un plan anual minucioso y razonable que les permita reservar las fechas con anticipación. Este es el caso de personas con agendas ajetreadas, como el presidente de la federación o el ministro de deporte, ante la invitación a participar en un evento (p. ej., una ceremonia inaugural). Desde una perspectiva de la gestión, el plan anual permite manejar de forma eficiente las vacaciones o permisos del personal (p. ej., estudios, misiones de la FIFA, etc.).

Disponibilidad de fondos

Otro factor clave para la definición del plan anual es saber no solamente cuánto dinero estará disponible para las actividades de desarrollo, sino cuándo. Es recomendable que el director de desarrollo técnico conozca las necesidades económicas de la federación y mantenga lazos estrechos de coordinación con el secretario general y el jefe de finanzas, a fin de asegurarse de que las actividades planificadas reciban el apoyo económico adecuado. El siguiente capítulo trata la planificación económica en mayor detalle.

Planificación económica

El presupuesto anual constituye el componente económico del plan anual de la federación. Dada la importancia del presupuesto en la organización de cualquier actividad, es recomendable que el director de desarrollo técnico conozca en detalle las limitaciones económicas de la federación y mantenga una estrecha colaboración con el secretario general y el jefe de finanzas a fin de identificar los fondos que se asignarán al departamento de desarrollo técnico.

Propuesta inicial

El director de desarrollo técnico (con ayuda del personal sénior de su equipo) propondrá un plan anual de actividades basado en el plan estratégico y los nuevos proyectos de desarrollo.

Evaluación económica

El documento será enviado al jefe de finanzas, quien realizará una evaluación detallada de los gastos generales asociados con el plan anual. Posiblemente tenga lugar un intercambio de opiniones a fin de incluir cualquier adaptación o cambio necesarios.

Aprobación

El secretario general aprobará la planificación económica (generalmente tras recibir luz verde del presidente, el comité ejecutivo o la comisión en cuestión).

A fin de facilitar el trabajo del departamento de finanzas y tener una idea clara y precisa del componente económico de las actividades de desarrollo, es aconsejable que el director de desarrollo técnico lleve un registro del gasto promedio de las actividades más comunes (p. ej., cursos de entrenamiento, partidos de las selecciones juveniles, eventos de fútbol base, concentración de jugadores).

Para los presupuestos que comienzan en el mes de enero, se sugiere terminar el plan de acción y cualquier contribución adicional a más tardar en el mes de octubre (sujeto al procedimiento de planificación de la federación). De esta manera, habrá tiempo suficiente para discutir detalles y encajar el plan en el presupuesto anual de la federación.

Generalmente, el presupuesto anual se divide en tipos de gasto y centros de coste, los cuales hacen referencia a las áreas en las que se usan los fondos y a la unidad o departamento a cargo. Se recomienda que el director de desarrollo técnico conozca las normas financieras relacionadas con los centros de coste y respete los procedimientos de la federación en este tema.

Sugerencia:

Nunca hay suficientes fondos y es muy poco probable que existan recursos para cubrir todas las necesidades. Si bien la generación de ingresos no es parte central de las responsabilidades del director de desarrollo técnico, es cierto que este también tiene un interés personal en la búsqueda de recursos adicionales para financiar las actividades de desarrollo. Por tanto, se sugiere que el director de desarrollo técnico establezca una cooperación estrecha con el jefe de marketing y proponga ideas para generar recursos adicionales con los medios disponibles. En algunos casos, es posible adaptar las competiciones juveniles o femeninas para hacerlas más atractivas de cara a los patrocinadores o a las cadenas de televisión.

Ejemplo práctico: plan de acción para organizar una competición nacional sub-17 (continuación del cap. 5).

Objetivo: crear una competición sub-17 con representación regional en un período de tres años

Dada la complejidad de organizar una competición sub-17 que abarque diez regiones, la federación decide desarrollar el plan en un plazo de tres años a fin de contar con el tiempo suficiente para formar entrenadores, generar los puntos de enlace entre las ligas regionales y las autoridades locales, e identificar puntos clave que estarán a cargo de la organización a nivel regional.

Actividades	Plazo	Persona responsable	Indicador de resultados
1.º AÑO			
Redacción y aprobación del reglamento de la competición.	Mayo	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Reglamento de la competición listo y aprobado por la comisión pertinente y comprendido por todos.
Apoyo a los clubes en el entrenamiento y la detección de talentos.	Mayo	Director de desarrollo técnico.	Los clubes saben cómo relacionarse con los jugadores juveniles y cuáles son sus necesidades. Se definen los estándares de búsqueda de talentos y entrenamiento.
Se presenta el sistema de registro electrónico.	Junio	Anne White, responsable del estatuto del jugador en el departamento de competiciones.	Al momento de comenzar el torneo, todos los jugadores que participan se encuentran registrados. Chequeo sistemático y completo de la edad de los jugadores.
Selección y formación de árbitros.	Julio	Paul Green, responsable de arbitraje en el departamento de competiciones.	Se identifica un grupo de quince jóvenes comprometidos que serán los que reciban entrenamiento específico. Se emite un certificado para aquellos que cumplan con los criterios físicos y técnicos.
Comienza la competición en la capital del país con diez filiales de los mejores clubes de primera división.	Septiembre	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Todos los encuentros se organizan a tiempo y la competición se lleva a cabo sin interrupciones. Se declara al campeón al final de la temporada.

2.º AÑO			
Registro de jugadores en cuatro de las diez regiones.	Mayo	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Alrededor de 800 nuevos jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto	Departamento de desarrollo técnico y unidad de arbitraje.	50 entrenadores reciben formación correspondiente a la licencia C. Se forman diez nuevos árbitros.
Se empieza por el fútbol escolar para crear competiciones regionales en cuatro de las diez regiones.	Septiembre	John Smith, en colaboración con las ligas regionales. Se obtiene financiación adicional mediante donaciones de la FIFA y el apoyo de las autoridades locales.	Todos los encuentros se organizan a tiempo y la competición se lleva a cabo sin interrupciones. Se declara al campeón al final de la temporada en cada región.
Selección y formación de árbitros.	Julio	Paul Green, responsable de arbitraje en el departamento de competiciones.	Todos los encuentros se organizan a tiempo y la competición se lleva a cabo sin interrupciones. Se declara al campeón al final de la temporada en cada región.
3.º AÑO			
Se registran los jugadores en todas las regiones.	Mayo	Anne White, en colaboración con las ligas regionales.	Alrededor de 1000 nuevos jugadores registrados.
Cursos para entrenadores y árbitros.	Agosto	Departamento de desarrollo técnico y unidad de arbitraje.	60 entrenadores reciben formación correspondiente a la licencia C. Se forman doce nuevos árbitros.
Se organizan competiciones en las diez regiones y en la capital.	Septiembre	John Smith, en colaboración con las ligas regionales. Se obtiene financiación adicional del Ministerio de Deporte.	Todos los encuentros se organizan a tiempo y la competición se lleva a cabo sin interrupciones.
4.º AÑO			
Se organiza la ronda de finales en la capital con los ganadores de cada competición regional.	Abril	Departamento de desarrollo técnico, con financiación adicional de un patrocinador.	Se organizan todos los eventos a tiempo y se declara el campeón.

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 6

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de necesidades, lo que dificulta la tarea de establecer prioridades. • Falta de herramientas de planificación en la federación (ausencia de estrategia, falta de planificación anual) y gestión errática del flujo de fondos. • Involucrar a las personas indicadas en el proceso de planificación. • Falta de información sobre los recursos económicos disponibles. • Las decisiones gubernamentales o del comité ejecutivo se toman a última hora. • Inestabilidad política en la federación o en el país.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de definir y moldear los proyectos de desarrollo técnico en línea con la estrategia de la federación. • Experiencia para tomar los objetivos globales (prioridades) y desglosarlos en objetivos «SMART» con un plan estructurado a varios años. • Capacidad de explicar en detalle los desafíos de un proyecto al público no experto y convencerlos del enfoque a adoptar con bases fundadas. • Habilidad para visualizar los objetivos y confiar en el instinto para tomar el camino correcto. • Capacidad de abstraerse de las presiones externas y evitar las decisiones precipitadas. Basar el proceso de toma de decisiones en los hechos y cifras recabados durante el análisis de la situación. • Capacidad de anticipar necesidades y problemas, y de discutirlos con los compañeros o instituciones correspondientes. • Comprender los procesos políticos y aportar opiniones pertinentes en el momento adecuado para poder avanzar.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Forward de la FIFA. • Asesoría por parte de los consultores regionales de la FIFA. • Programa de mentorías individuales de la FIFA para directores de desarrollo técnico, orientado a fomentar habilidades y conocimientos específicos de liderazgo.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro ejecutivo de la UEFA.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: LA PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO

Dedique unos momentos a pensar sobre su carrera y situación profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

7

IMPLEMENTACIÓN

7. Implementación

Tras haber definido los objetivos del proyecto y los pasos a seguir para alcanzarlos, es el momento de pasar a la siguiente fase. El capítulo 7, por tanto, ahondará precisamente en la fase de implementación. En esta etapa se busca convertir los objetivos y planes de acción en una realidad; una tarea compleja que puede llevar bastante tiempo.



De hecho, es posible que la fase de implementación sea la más difícil de cualquier proyecto. Los objetivos y planes de acción definidos anteriormente servirán de hoja de ruta para la implementación. Llegados a este punto, las responsabilidades y los plazos han de estar claramente definidos. De igual forma, los gastos proyectados deben estar bien documentados. Aunque ahora el personal puede llevar a cabo sus tareas con mayor claridad, no hay que perder de vista la cantidad de variables que intervendrán en el proceso, además de los posibles desafíos que puedan surgir, muchos de los cuales resultan difíciles de prever.

Toda implementación es un proceso de aprendizaje. Trabajar en un proyecto puede implicar apartar momentáneamente la actividad del día a día para explorar nuevos campos, algo que a veces resulta muy útil. Implementar los planes de acción puede aportar beneficios como los siguientes a la propia federación:

- Personal motivado para alcanzar los objetivos definidos.
- Mejora en la capacidad del departamento de desarrollar y ejecutar planes.
- Mejor gestión del tiempo y mayor eficiencia.
- Mayor nivel de colaboración y comunicación entre el área de desarrollo técnico y el resto de los departamentos.
- Mayor capacidad del departamento para centrarse en los objetivos y operaciones.
- Personal del departamento empoderado para asumir un papel activo en el desarrollo del fútbol.
- Sentido de responsabilidad en el seno del departamento.
- Mejora de la planificación y responsabilidad en el ámbito económico.
- Mejoras en la evaluación del rendimiento a nivel organizativo e individual.

Conviene, además, incorporar los planes de acción en las descripciones de los puestos de trabajo y en las revisiones de rendimiento, especialmente en el caso de los directivos.

La importancia de llevar a cabo la implementación con un enfoque realista

A la hora de ejecutar un proyecto, el director de desarrollo técnico debe aspirar a alcanzar cotas altas, pero siempre con los pies en la tierra. Poner en marcha nuevos programas nunca es fácil, sobre todo en federaciones pequeñas que carecen de recursos humanos y financieros. Alcanzar los objetivos suele ser más difícil de lo esperado, por lo que el director de desarrollo técnico debe estar siempre al tanto de los posibles obstáculos a los que deberá hacer frente y, a ser posible, anticiparse a ellos. Por tanto, será necesario afrontar la implementación desde un punto de vista pragmático.

Esta **visión realista** es un factor determinante del proceso de implementación y se caracteriza por lo siguiente:

- Basada en la experiencia: el director de desarrollo técnico debe iniciar el proceso de implementación basándose en sus conocimientos y experiencias previas, o en lo que pueda deducir de la experiencia de otros. Las bases del proyecto (presupuesto, número de actividades, etc.) deben fijarse en función de la información recabada en las fases previas de análisis y planificación.
- Con resultados concretos: implementar un proyecto supone, literalmente, lograr resultados concretos y medibles (ver definición del concepto «SMART» en el cap. 6). De poco sirve la implementación si no se alcanzan los resultados esperados.
- Flexible: toda implementación debe adaptarse a los cambios o desafíos inesperados que puedan darse. En muchos casos, esto incluso supondrá la necesidad de actualizar el plan de acción original.
- A largo plazo: la implementación debe integrarse en un marco de trabajo a largo plazo.
- Integradora: Deben tenerse en cuenta todos los factores clave que puedan tener un impacto positivo o negativo en los resultados. Es importante ser objetivos en la evaluación inicial y ser especialmente cuidadosos a la hora de no exagerar las oportunidades o subestimar los posibles riesgos.
- A corto plazo: la planificación a largo plazo se compone en realidad de una combinación de acciones a corto plazo. La adecuada integración de ambas visiones (corto y largo plazo) será clave a la hora de enfocar la implementación desde una perspectiva pragmática y con garantías de éxito.
- Con un adecuado seguimiento: ¿el camino elegido es el adecuado? ¿Cómo saber si se están haciendo las cosas bien? ¿Fueron acertadas las conclusiones de la evaluación inicial? ¿Qué ha cambiado?



Anticipación de posibles desafíos

A lo largo de la fase de implementación de un proyecto, puede resultar útil prestar atención a las dificultades que vayan surgiendo. Durante el análisis DAFO y de recursos realizado en la primera fase del ciclo de vida del proyecto, ya se deberían haber identificado posibles obstáculos y desafíos, pero solo la realidad puede dictar cómo entienden y realizan su trabajo los grupos de interés, y si el plan puede ceñirse al presupuesto.

A continuación, se exponen las circunstancias que podrían darse durante la implementación del proyecto de una competición sub-17 (continuación de los capítulos 5 y 6).

Reglamento de la competición (ejemplo)

Falta de competencia en la federación miembro a la hora de redactar el reglamento. John Smith posee amplios conocimientos técnicos, pero nunca ha redactado un reglamento y parece un poco perdido. Estamos a marzo y no hay ni rastro de un primer borrador. El director de desarrollo técnico llama a un homólogo de un país vecino, que acaba de implementar un proyecto similar, y este le envía una copia de su reglamento. El documento precisa de algunas adaptaciones, pero podría servir. El director de desarrollo técnico se reúne con el presidente de la comisión de competiciones, quien revisa el borrador y consigue que se apruebe en la siguiente sesión. Con cierto retraso, el reglamento está listo. Smith organiza una reunión en la capital con todos los clubes de primera división y explica el proyecto y sus distintas fases. De los 16 clubes, doce se muestran interesados en participar en una competición sub-17. Tras un debate sobre la cantidad de equipos que deberían poder participar, se decide aumentar el número de diez a doce.

Sistema de inscripción de jugadores (ejemplo)

Se ha empezado a utilizar FIFA Connect, el sistema de inscripción de jugadores, pero Anne White, responsable del sistema en el departamento de competiciones, está de baja por maternidad y no tiene sustituto. El tiempo pasa y no ocurre nada. Tras una reunión entre el secretario general, el director de desarrollo técnico y el director de competiciones, se decide buscar a alguien que ocupe el cargo temporalmente. Aunque la persona contratada no es tan competente como Anne White, comienza el proceso de inscripción de jugadores.

Tras el registro de todos los jugadores, varios clubes presentan denuncias por incumplimiento de las restricciones de edad. Varios controles aleatorios confirman las denuncias. La persona encargada de la inscripción de jugadores confió en los documentos aportados por los clubes y no realizó ninguna comprobación adicional. Por lo tanto, hay que volver a registrar a todos los jugadores desde cero. Llega agosto y quedan solo dos semanas para que arranque la competición. Tras conversar al respecto con el secretario general y el departamento de competiciones, se decide posponer la primera jornada hasta octubre para poder verificar la edad de todos los participantes. Se le pide a Smith que colabore con el departamento de competiciones, así que el director de desarrollo técnico contacta con los centros educativos de todos los jugadores para verificar las fechas de matrícula. Tras finalizar las comprobaciones, 35 jugadores son descalificados y seis clubes reciben las multas correspondientes, en cumplimiento del reglamento de la competición.

Inicio de la competición (ejemplo)

A pesar de que las multas anunciadas son acordes al reglamento y a las conclusiones de la reunión organizada con los clubes de primera división, seis de estos clubes deciden retirar a sus equipos de la competición a modo de protesta. Además, los dueños de dichos clubes afirman que no votarán al presidente de la federación miembro en las próximas elecciones. El presidente de la federación, molesto con el director de desarrollo técnico, le exige una explicación. El director de desarrollo técnico se reúne con el presidente y el secretario general y expone los problemas en detalle. Cuenta con el apoyo del presidente de la comisión de competiciones (íntimo amigo del presidente de la federación), que es además juez del tribunal constitucional y defensor a ultranza del cumplimiento estricto de cualquier normativa. El presidente contacta con los dueños de los clubes para hablar del tema y dos de ellos se disculpan. Pagan la multa pertinente y deciden participar en la competición. Los otros cuatro — opositores históricos del presidente— deciden no participar en la competición. Tras su retirada, el número de equipos participantes se reduce a ocho. Para compensar la reducción de jornadas, se añade una fase eliminatoria con dos semifinales y una final al término de la temporada regular.

Con un mes de retraso, se celebra el primer encuentro: los Leones Vegetarianos derrotan a las Panteras Veganas por 3-2. Más de 500 alumnos de las escuelas de la zona acuden al partido. El evento cuenta con cobertura por parte de los medios nacionales (televisión y radio), que describen el acontecimiento como el «primer partido de fútbol juvenil de élite en la historia del país».

Desarrollo de planes de acción

Tanto los planes de acción como los presupuestos deben ser comunicados a todo el personal involucrado en el proyecto para garantizar una ejecución efectiva. En un proceso continuo, los progresos han de ser observados y evaluados de forma regular, lo que enlaza con la siguiente fase del proyecto (v. cap. 8). Los resultados de la implementación deben quedar documentados en la hoja de seguimiento del plan de acción, en la que hay que incluir, como mínimo, las actividades, responsabilidades y resultados del proyecto.

La siguiente tabla es un ejemplo práctico relacionado con la fase de implementación del proyecto de la competición sub-17 (continuación de los capítulos 5 y 6). En ella se recogen los datos del primer año del torneo.



Hoja de seguimiento del plan de acción			
Actividades	Plazo	Persona responsable	Indicador de resultados
1.er AÑO			
Formulación y aprobación del reglamento de la competición.	Mayo	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Reglamento de la competición listo y aprobado por la comisión pertinente y comprendido por todos.
Apoyo a los clubes en el entrenamiento y la detección de talentos.	Mayo	Director de desarrollo técnico.	Los clubes saben cómo relacionarse con los jugadores juveniles y cuáles son sus necesidades. Se definen los estándares de búsqueda de talentos y entrenamiento.
Se presenta el sistema de inscripción electrónica.	Junio	Anne White, responsable del estatuto del jugador en el departamento de competiciones.	Al momento de comenzar el torneo, todos los jugadores que participan se encuentran registrados. Chequeo sistemático de la edad de los jugadores.
Selección y formación de árbitros.	Julio	Paul Green, responsable de arbitraje del departamento de competiciones.	Se identifica un grupo de quince jóvenes comprometidos que serán los que reciban entrenamiento específico. Se emite un certificado para aquellos que cumplan con los criterios físicos y técnicos.
Comienza la competición en la capital del país con diez equipos de los mejores clubes de primera división.	Septiembre	John Smith, responsable de fútbol base y fútbol juvenil.	Todos los encuentros se organizan a tiempo y la competición se lleva a cabo sin interrupciones. Se declara al campeón al final de la temporada.

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 7

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> Definir prioridades claras en línea con la filosofía de fútbol nacional y reflejadas de forma coherente en las acciones del proyecto. Obtener los recursos necesarios y mantener una adecuada financiación a lo largo de todo el proceso. Aplicar el plan de acción trazado en la hoja de ruta. Coordinar a los distintos grupos de interés, dentro y fuera del proyecto. Conseguir que los miembros del departamento adopten un rol proactivo en los proyectos de desarrollo. Fomentar una colaboración y comunicación eficientes entre el área de desarrollo técnico y el resto de departamentos. Dirigir las federaciones regionales de forma eficiente. Asegurarse de que los clubes comprenden las normas y los reglamentos. Hacer frente a los obstáculos y dificultades imprevistos.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> Una combinación de habilidades técnicas, estratégicas, analíticas y prácticas que permitan poner en marcha actividades y alcanzar resultados. Excelentes habilidades de organización y comunicación para la coordinación de los distintos grupos de interés. Buena gestión del tiempo. Excelente relación con el secretario general y el presidente de las comisiones permanentes.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> Manuales técnicos y material audiovisual (en formato DVD): fútbol juvenil, fútbol femenino, desarrollo del fútbol base, fútbol playa, futsal, preparación de guardametas, preparación física. Programa de Liderazgo Técnico de la FIFA Apoyo técnico y organizativo a nivel regional (consultores técnicos regionales de la FIFA). Apoyo técnico y organizativo a través de expertos y consultores externos. Participación en la financiación de festivales de fútbol base, además de competiciones locales de fútbol juvenil y femenino.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda económica. Programas de licencias de clubes.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Dedíque unos momentos a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

8

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

8. Seguimiento y evaluación

El capítulo 8 se centra en la última fase del ciclo: el seguimiento y la evaluación del proyecto¹. Si bien la planificación e implementación de un proyecto son muy importantes, si no se realiza un seguimiento y evaluación, nunca llegaremos a buen puerto.



Desde la perspectiva del director de desarrollo técnico, el seguimiento y la evaluación aseguran que la calidad de las actividades que se organizan se encuentre alineada con los objetivos que se han definido, y garantiza también la disponibilidad de información sobre los resultados a fin de planificar el siguiente ciclo del proyecto. Es una de las tareas fundamentales para el director de desarrollo técnico y un componente esencial de cualquier proyecto o actividad importante dentro de su departamento. Vale la pena realizar un seguimiento sistemático a la hora de revisar el avance anual de las actividades.

Como se muestra en el diagrama anterior, el seguimiento se convierte en el punto de partida de la fase analítica del siguiente período de planificación a largo plazo, y brinda información práctica y casos de estudio sobre lo que funciona y lo que no.



¹ Este concepto incluye otros similares, complementarios y relacionados, tales como: control de calidad, análisis de resultados y evaluación. El seguimiento es un proceso continuo que se lleva a cabo para confirmar que las actividades se estén realizando según lo planeado. La evaluación es una herramienta periódica para medir el cumplimiento de objetivos.

8.1 Puesta en práctica del seguimiento

¿Cómo sabrá un director de desarrollo técnico si se han cumplido los objetivos del proyecto? Al desglosar los objetivos en actividades clave, es necesario definir cómo se controlarán y saber cuál será el principal impacto del proyecto. Esta es, precisamente, la tarea de seguimiento, y se recomienda realizarla desde el comienzo. Es la forma de apoyar y acompañar la implementación y el avance del proyecto. A nivel personal, asegura que todas las partes pertinentes se mantengan motivadas y asuman su parte de responsabilidad a la hora de ejecutar el plan de acción.

Beneficios del seguimiento:

- Garantizar que los planes de acción se ejecutan según lo planeado.
- Reafirmar continuamente el proyecto entre el personal.
- Actuar como un sistema de alerta preventiva para identificar y anticipar posibles problemas y riesgos con un margen de tiempo para su gestión y solución.
- Identificar claramente los problemas encontrados y analizarlos en detalle. Solo si se identifican los obstáculos del presente podremos mejorar en el futuro.
- Servir de guía para volver al camino trazado cuando surjan problemas.
- Mejorar la comunicación dentro del departamento de desarrollo técnico de la federación y con los grupos de interés.
- Inculcar una sólida cultura de disciplina, transparencia y responsabilidad entre los miembros del equipo.
- Servir de herramienta para evaluar el rendimiento del personal.

La primera acción de seguimiento es asegurarse de que el plan del proyecto sea una herramienta de gestión dinámica y no un simple documento archivado. Deberá usarse continuamente como guía y hoja de ruta de las actividades. El uso del plan es esencial para la implementación y, a menudo, la falta de seguimiento es el motivo oculto que lleva el proyecto al fracaso.



8.2 Evaluación

Uno de los objetivos principales de la fase cuatro del ciclo del proyecto es la evaluación del resultado real frente al resultado esperado. Es necesario que la evaluación compare los resultados de la implementación con las metas y objetivos. Dicha comparación entre lo planificado y lo que realmente sucede es la forma de saber qué funciona y qué debemos cambiar en el futuro.

La siguiente lista incluye algunos de los principios básicos de los ejercicios de evaluación:

- Tener siempre presente cuáles eran los resultados esperados en la etapa inicial, antes de organizar la actividad.
- No sobrestimar ni subestimar cifras o resultados. Las evaluaciones no son el medio para justificarse ante superiores directos. Son una herramienta estratégica de gestión y constituyen los cimientos para las decisiones futuras, por lo cual deben basarse en hechos reales.
- Identificar los problemas encontrados y analizarlos en detalle. La única forma de mejorar la actividad en el futuro es identificar los obstáculos del presente.
- Mantener las evaluaciones breves y directas ya que cumplen un objetivo operativo.
- Llevar un registro escrito para usar de referencia en el futuro; de otra forma, la práctica caerá en el olvido y se perderá.

Se sugiere que las partes interesadas que participaron en la implementación del plan y los directores sénior encargados de llevarlo a cabo se reúnan en un seminario para revisar el plan estratégico y evaluar su implementación. Una vez en el seminario, deberán considerar los siguientes puntos para cada una de las metas:

- ¿Continúan siendo realistas los objetivos y planes trazados?
- ¿Qué temas y limitaciones han surgido que puedan evitar que se alcancen las metas?
- ¿Sería recomendable revisar el contenido o el plazo de los objetivos?
- ¿Qué tareas se han puesto en marcha para alcanzar las metas?
- ¿Qué recursos económicos se han utilizado hasta la fecha?
- ¿Qué resta todavía por hacer para completar el proyecto dentro del plazo establecido?

Se recomienda registrar por escrito las conclusiones del seminario o intercambio de opiniones. Dicho registro se podrá presentar luego en las reuniones de comisión o del comité ejecutivo, o incluso adjuntar a la memoria anual de la federación miembro.

Ejemplo práctico: creación de un plan de acción para una competición sub-17 (continuación del capítulo 7)

El ejemplo que sigue presenta la fase de evaluación para un proyecto de una competición sub-17 en la cual los resultados esperados, definidos en la fase de planificación, se comparan con los resultados obtenidos.

Indicador de resultados	Evaluación	Comentarios
Reglamento de competición listo y aprobado por la comisión pertinente: respetado y comprendido por todos.	Contar con un reglamento de gran calidad hizo posible la resolución de disputas y el mantenimiento de un buen nivel en la competición. Hubo ciertas demoras en la redacción, pero sin un impacto significativo.	Falta de capacidad dentro de la federación en temas normativos: se sugiere abordar el tema en el futuro mediante la contratación puntual de un especialista independiente.
Al momento de comenzar el torneo, todos los jugadores que participan se encuentran registrados y se controla la edad de forma sistemática.	Los retrasos en el registro de jugadores y la falta de controles pusieron en riesgo el proyecto y causaron demoras y tensiones en algunos clubes.	El departamento de competiciones deberá asignar a una persona competente. Será necesario establecer nuevas normas sobre el registro de jugadores para prevenir que se incumplan los requisitos de edad.
Todos los encuentros se organizan puntualmente y la competición se lleva a cabo sin interrupciones.	La demora en la fecha de inicio y la necesidad de cambiar el formato de la competición en el último momento crearon algunos problemas; no obstante, se respetó el calendario de partidos y solo surgieron inconvenientes menores.	Para el año siguiente, no se esperan dificultades importantes a nivel de competiciones en la capital.

Elementos adicionales a incluir en el seguimiento y la evaluación

Nivel y calidad de los árbitros (evaluados con la asistencia de los departamentos de competiciones y de arbitraje): en general, los árbitros no estaban preparados para el alto nivel de la competición. Muchas decisiones fueron impugnadas y algunos árbitros no tuvieron la habilidad de dirigir partidos bajo la presión del público.

Acciones emprendidas: para el año siguiente, serán necesarias nuevas contrataciones y formación adicional.

Nivel de juego y de los jugadores (según el departamento de desarrollo técnico y los formadores de entrenadores): la mayoría de partidos se evaluaron mediante una tabla de análisis del rendimiento de los equipos (v. sec. 5.2). Los resultados se incorporaron en una base de datos; muestran fortalezas evidentes en la habilidad técnica y deficiencias claras en la construcción y la posesión del balón.

Acciones emprendidas: ajustar los programas de formación de entrenadores.

Nivel de los entrenadores (según el departamento de desarrollo técnico y los formadores de entrenadores): se evaluaron algunas sesiones de entrenamiento que evidenciaron distintos niveles en las capacidades del personal técnico del club. Algunos de los entrenadores no tenían la formación adecuada para su puesto con equipos juveniles de élite.

Acciones emprendidas: actualización de los requisitos que conforman el sistema de licencias de entrenadores y organización de cursos de actualización para estas categorías antes de comenzar la siguiente temporada.

Enfoque de comunicación (gestionado por el departamento de comunicación): muy buena cobertura de los eventos por radio. Se televisó el primer partido y la fase eliminatoria, y la final se retransmitió en directo. Los medios de prensa escrita mostraron un claro interés en la competición. A nivel de redes sociales, fue todo un éxito, en especial en Facebook y Twitter. En términos generales, la visibilidad fue muy buena.

Acciones emprendidas: el departamento de marketing contactará con los posibles patrocinadores para sacar provecho del alto nivel de visibilidad.

8.3 Seguimiento del fútbol base

La función de seguimiento y evaluación tiene que ver directamente con las fases anteriores del proyecto (análisis, estrategia e implementación) y con los temas centrales de las actividades llevadas a cabo. Por supuesto, esto puede variar según la federación y depende en gran medida del plan de desarrollo a largo plazo que esta tenga. No obstante, algunos temas constituyen el eje del trabajo de cualquier director de desarrollo técnico y siempre necesitarán ser evaluados. Entre ellos, destacan el desarrollo del fútbol base, el programa de formación de entrenadores y el fútbol juvenil.

Como ya se ha mencionado varias veces en este manual, las actividades de fútbol base son el sustento de cualquier director de desarrollo técnico, y la evaluación año tras año de los resultados de los festivales y otros programas de fútbol base constituye un punto básico en sus tareas. Según se muestra en la sección 5.2, el fútbol base se asocia más que nada con indicadores de cantidad. Las cifras son una buena referencia del éxito, dado que denotan participación (número de jugadores), oportunidades (número de partidos y festivales) y distribución geográfica (número de regiones/provincias).

La siguiente gráfica simplificada puede usarse para el seguimiento y la evaluación de las actividades de fútbol base:



Ejemplo de evaluación de los festivales de fútbol base a nivel nacional

Metas			Meta cumplida	Meta cumplida parcialmente	Meta no cumplida
Objetivo inicial	Resultados	Comentarios			
Metas principales					
Involucrar a 15 000 niñas y niños (de seis a ocho años) en un festival de fútbol base de tres días.	Participaron un total de 20 000 niñas y niños.	El alto nivel de participación causó algunos problemas menores de organización.	X		
Cubrir las diez regiones y alrededor del 50 % de las escuelas de primaria.	Se cubrieron solo siete de las diez regiones. Dentro de cada región participaron alrededor de la mitad de las escuelas.	Muchas familias no permitieron participar a las niñas en los festivales de fútbol base, a pesar del interés de las jóvenes.		X	
Asegurar que al menos el 30 % de participantes sean niñas.	Entre el 5 y el 10 % de los participantes eran niñas.	Muchas familias no permitieron participar a las niñas en los festivales de fútbol base, a pesar del interés de las jóvenes.			X
Identificar a 30 formadores para replicar la actividad a nivel comunitario.	Alrededor de 40 formadores confirmaron su disponibilidad para actividades similares en sus comunidades.	Gran interés por parte de los formadores. Alrededor de diez de ellos poseen experiencia y han participado en cursos. El resto necesita formación adicional antes poder trabajar de manera autónoma.	X		
Metas secundarias					
Mejorar la visibilidad de los programas de desarrollo.	Todas las radios regionales realizaron coberturas especiales. El evento fue retransmitido en la televisión nacional.	Excelente participación popular y muy buena cobertura de los 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.	Algunas emisoras de radio locales mencionaron varias veces los malos resultados de la absoluta.		X	

En el ejemplo anterior, es evidente que se alcanzaron los resultados esperados en líneas generales. No obstante, a pesar del gran éxito con los niños, la participación de las niñas estuvo muy por debajo de lo esperado. Este será el principal tema a abordar en la siguiente ronda de festivales de fútbol base. Otros asuntos menores, como los problemas de comunicación con el Ministerio de Educación y la insistencia de las radios en hablar de los malos resultados de la absoluta, son cuestiones que también deben considerarse. Uno de los problemas identificados —las rutas cortadas—, claramente escapa al control de la federación.

Esta tabla es solo un ejemplo de hoja de registro que puede adaptarse a las particularidades y al tipo de actividad de cada país. Con algunos cambios, este cuadro también puede usarse para evaluar actividades similares (p. ej., el fútbol amateur).

8.4 Seguimiento de licencias y programas de formación de entrenadores

La cantidad de cursos y licencias de entrenadores existentes en un país es un buen indicador de la motivación y el trabajo realizado por el departamento de desarrollo técnico. Una federación que organiza 20 cursos al año es, sin duda, más dinámica que otra que organiza dos o tres. No obstante, los números por sí mismos (p. ej., cantidad de formadores, número de cursos organizados, cantidad de entrenadores con licencias en los diferentes niveles) no garantiza resultados y es necesario medir la calidad de dicha formación.

El control de calidad asegurará que los participantes realmente adquieran los conceptos clave del programa de cada curso, y que este conocimiento se use y aplique a diario durante el entrenamiento en clubes y escuelas.

Es posible medir la cantidad y la calidad a través de estadísticas y evaluaciones específicas. La siguiente tabla muestra algunas sugerencias sobre los principales criterios a considerar y las herramientas que pueden emplearse para realizar la evaluación:

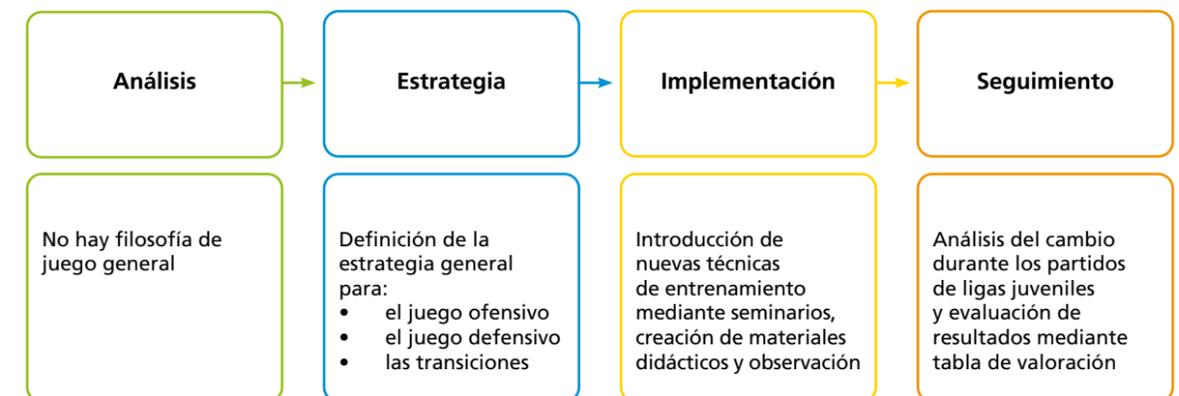
Criterios	Herramientas	Persona a cargo	Formato
Calidad de las sesiones de formación de los cursos de entrenamiento	Observaciones, informes y feedback de los formadores de entrenadores, participantes y —a largo plazo—, de los clubes	Jefe de formación de entrenadores o director de desarrollo técnico	Informes impresos/electrónicos y las presentaciones en PowerPoint usadas durante la formación
Número, nivel y perfil de los participantes de los diferentes niveles	Estadísticas y descripciones precisas de los perfiles(idealmente mediante base de datos)	Jefe de formación de entrenadores o unidad a cargo de informática y bases de datos	Lista de participantes, tablas y cuadros
Implementación del sistema de concesión de licencias a entrenadores	Control de diplomas	Departamento de desarrollo técnico, departamento de licencias de clubes o ligas	Chequeo de la información (cruce de bases de datos e información de los clubes)
Actividades de los entrenadores a nivel de clubes	Evaluaciones durante las visitas a los clubes, tanto aleatorias como seleccionadas	Director de desarrollo técnico, jefe de formación de entrenadores u otra persona con experiencia suficiente	Listas de control que pueden usarse como estadísticas u otro tipo de apoyo basados en la filosofía de la federación

Es importante aclarar que el nivel del curso de formación debe estar en línea con las necesidades identificadas. Por tanto, al hablar de calidad, no significa que todos los programas de formación deban estar al nivel de una licencia profesional. El contenido de cada curso debe evaluarse según los objetivos iniciales, la experiencia de los participantes y los niveles de licencias de los entrenadores (A, B, C, etc.). La calidad se traduce en la eficiencia a la hora de transmitir el contenido del curso y adaptarlo tanto al tipo de audiencia como a su capacidad de aprendizaje.

Huelga decir que la persona encargada de evaluar los resultados de los programas de educación debería tener cierto grado de independencia, y se recomienda que no sea la misma que organizó la actividad.

8.5 Seguimiento del desarrollo del fútbol juvenil

Otra de las áreas que requiere evaluación y seguimiento sistemáticos es la evolución de la calidad de juego en el fútbol juvenil de élite (sub-17/19). Este tipo de actividad guarda una relación directa con la evaluación llevada a cabo en la primera fase del ciclo del proyecto (v. cap. 5). Mientras la primera identifica las debilidades técnicas, tácticas, físicas o psicológicas que es necesario abordar, la segunda (durante la fase de seguimiento) evalúa la mejora tras un período de tiempo específico (por ejemplo, una temporada).



Este es solo un ejemplo simplificado; la definición de la evaluación dependerá del tipo de resultados esperados y de la actividad en cuestión. A la larga, las fases de seguimiento y análisis se superpondrán en gran medida. Además, para determinados temas técnicos clave, el director de desarrollo técnico establecerá un mecanismo de seguimiento que evalúe la situación de forma constante.



8.6 Seguimiento del fútbol femenino

El fútbol femenino suele ser otro ámbito donde el director de desarrollo técnico lleva a cabo una actividad regular de seguimiento y evaluación.

A continuación se sugieren algunos criterios a considerar y las herramientas empleadas para su evaluación.

La siguiente tabla muestra algunas sugerencias sobre los principales criterios a considerar y las herramientas que pueden emplearse para realizar la evaluación:

Criterios	Herramientas	Persona a cargo	Formato
Los resultados de la selección juvenil se evalúan en función de los objetivos establecidos para el partido y el nivel del rival	Resultados de los encuentros, clasificación/coeficiente de la confederación	Director de desarrollo técnico, persona responsable de las selecciones juveniles y seleccionadores de las absolutas	Informe analítico con cifras comentadas
Calidad de juego de las selecciones juveniles desde el punto de vista técnico y táctico	Análisis de juego que toma en consideración el estilo de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable de las selecciones juveniles	Informes y análisis animados
Calidad de juego en las competiciones de élite (sub-15, sub-17 y sub-19)	Análisis de juego que toma en consideración el estilo de la federación	Director de desarrollo técnico, responsable de las competiciones juveniles de élite, seleccionadores juveniles y jefe de formación de entrenadores	Informes y análisis animados
Condición física de los jugadores juveniles de élite (selecciones y clubes)	Pruebas físicas pertinentes	Personal competente en el departamento técnico y en los clubes	Resultados de las pruebas con comentarios
Número de jugadores juveniles contratados por clubes de élite sénior (1.ª y 2.ª división)	Base de datos de licencias de los jugadores	Personal competente en el departamento técnico en colaboración con el departamento de competiciones	Estadísticas con comentarios

Otros criterios pertinentes:

- número de jugadores que se unen a la selección juvenil (para evaluar el nivel de cada academia de fútbol);
- nivel de desarrollo de equipos juveniles dentro de los clubes profesionales;
- generación de ingresos mediante la venta de jugadores propios, formados en el club;
- nivel del entrenamiento de guardametas;
- porcentaje de entrenadores juveniles de élite con formación comparado con el número total de entrenadores en el país; y
- estructura de la liga de fútbol base y fútbol juvenil de élite.

Criterios	Mecanismos de control	Persona a cargo	Formato
Resultados de la selección absoluta femenina en base a los objetivos establecidos para los partidos y el nivel de los oponentes (tanto sénior como juveniles)	Resultados de los eventos, ranking FIFA	Director de desarrollo y persona responsable de las selecciones femeninas	Informe analítico con cifras comentadas
Calidad de juego de las selecciones femeninas (sénior y juveniles)	Análisis de juego que toma en consideración el estilo de la federación	Director de desarrollo técnico y persona responsable del fútbol femenino y entrenadores de la absoluta	Informes y análisis animados
Condición física de las jugadoras	Pruebas físicas pertinentes	Personal competente en el departamento técnico y en los clubes	Informes y análisis animados
Condición física de las jugadoras	Pruebas físicas pertinentes	Personal competente en el departamento técnico y en los clubes	Resultados de las pruebas con comentarios
Número de jugadoras juveniles contratadas por clubes de élite sénior	Base de datos de licencias de las jugadoras	Personal competente en el departamento técnico en colaboración con el departamento de competiciones	Estadísticas con comentarios

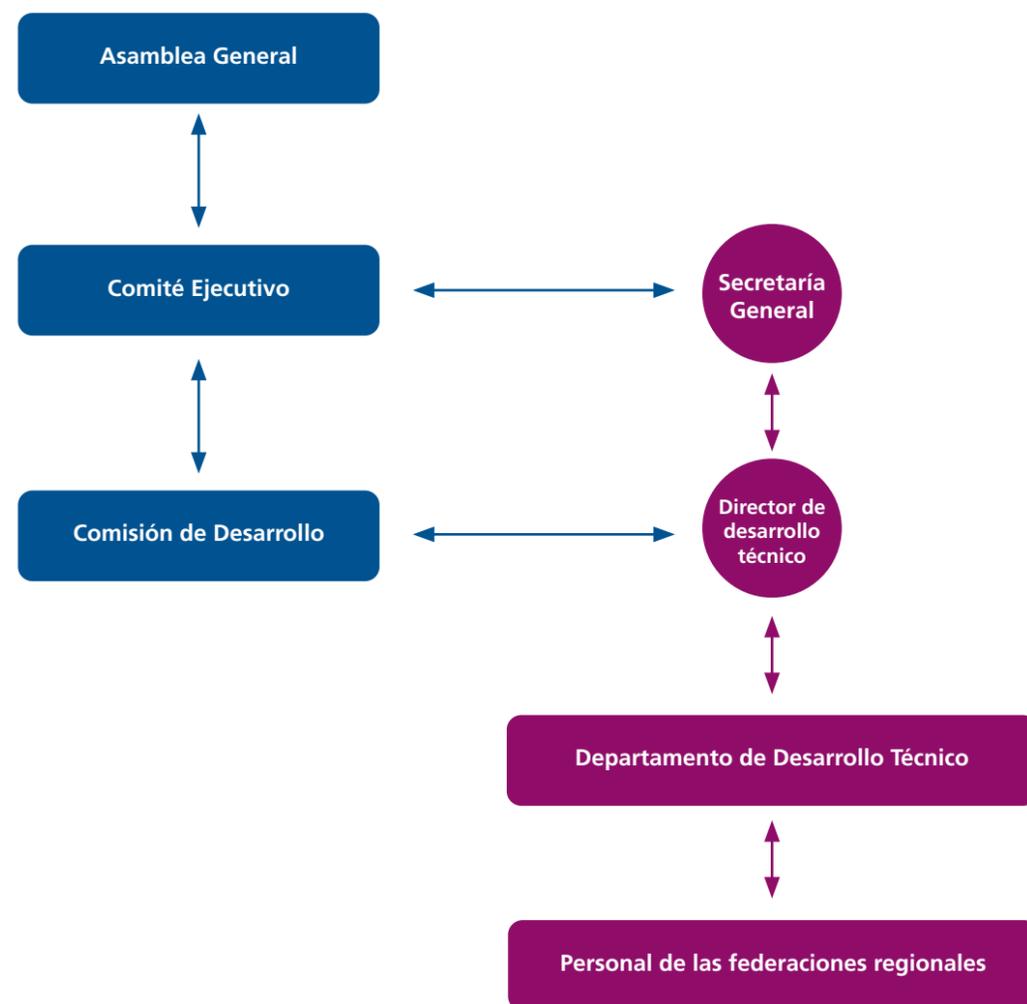
Otros criterios pertinentes:

- Número de entrenadoras en diferentes niveles y porcentaje del total de entrenadores.
- Número de jugadoras juveniles contratadas por clubes de élite sénior (muchas de las jugadoras juveniles dejan su carrera a temprana edad).



8.7 El rol supervisor de las comisiones y las responsabilidades de administración

La fase de seguimiento del proyecto no es una mera supervisión administrativa llevada a cabo por el departamento de desarrollo técnico y la secretaría general, sino que tiene que ver directamente con los roles de supervisión del comité ejecutivo y las comisiones pertinentes, bajo lo que podría definirse como «supervisión estatutaria». El diagrama siguiente describe la interacción entre la «supervisión administrativa» (flechas azules) y la «supervisión estatutaria» (flechas negras).



El cuadro anterior es una versión simplificada que solamente toma en cuenta una de las comisiones de áreas técnicas. De hecho, pueden existir varias comisiones (p. ej. de fútbol, de desarrollo, técnica, de fútbol femenino, de futsal y fútbol playa, etc.). Como muestra el diagrama, el director de desarrollo técnico está involucrado en tres vías de supervisión: debe rendir cuentas a la comisión pertinente (supervisión estatutaria), es supervisado por el secretario general, y supervisa a su vez al personal técnico (ambos supervisión administrativa). La fase de seguimiento aportará información y material a las tres vías.

El rol supervisor de las comisiones

Como ya se mencionó en el capítulo 2, además de asistir y asesorar al comité ejecutivo en el cumplimiento de sus tareas, se recomienda que las comisiones permanentes y especiales tengan un papel activo en la aprobación y supervisión del trabajo realizado por el secretario

general y los departamentos, pero sin intervenir en los temas diarios. En una federación puede haber varias comisiones de carácter técnico y es necesario que el director de desarrollo técnico conozca bien sus responsabilidades a la hora de rendir cuentas a cada una.

Las comisiones se reúnen dos o tres veces al año de media, por lo que su rol de supervisión es a nivel global. Básicamente, su trabajo consiste en saber si se han implementado los planes del proyecto o si el trabajo diario se hace correctamente. El rol de seguimiento y evaluación se basa más que nada en informes o presentaciones que se entregan a la comisión (estadísticas, análisis, datos cuantitativos y cualitativos, etc.).

Supervisión administrativa

La supervisión administrativa es una de las responsabilidades principales del secretario general y consiste en evaluar el trabajo de todos los directivos de la secretaría general a la hora de alcanzar los objetivos marcados. La supervisión administrativa es el proceso que define si cada uno de los objetivos identificados o sus componentes se han llevado a cabo según el plan. Los indicadores de la evaluación generalmente abarcan:

- Tiempo: ¿se han respetado los plazos? De no ser así, ¿por qué no?
- Calidad: ¿los resultados han estado en línea con las expectativas? De no ser así, ¿por qué no?
- Eficiencia: ¿cómo se llevó a cabo la actividad y cuáles fueron los desafíos de organización (comunicación interna/externa, procesos de aprobación, contacto con terceros o federaciones regionales, etc.)?

Supervisión del departamento de desarrollo técnico

La supervisión, el seguimiento y la mentoría del personal técnico es una de las responsabilidades principales del director de desarrollo técnico (v. caps. 3 y 9). Si el personal tiene un alto nivel de autonomía, será evaluado sobre el resultado global en relación con las metas u objetivos que se les asignaron y que se recomienda estén claramente establecidos en el perfil del cargo (p. ej. organización de la liga juvenil, desarrollo del fútbol base, desarrollo del futsal, etc.). De lo contrario, serán evaluados en función de los indicadores predefinidos de eficiencia (p. ej., capacidad de cumplir con los plazos, rigurosidad en el cumplimiento de tareas, liderazgo, compromiso personal, etc.).

Cabe destacar que se sugiere que el proceso sea una herramienta de aprendizaje y desarrollo que asista al personal en la adaptación y mejora de sus métodos de trabajo en el futuro (v. cap. 9). La falta de implementación o la implementación parcial de una actividad no siempre responde a errores individuales. A fin de analizar las causas en su origen, será necesario revisar los siguientes puntos:

- ¿Las tareas eran lo suficientemente claras y precisas (cuantitativa y cualitativamente) para orientar al personal o permitir una evaluación objetiva? ¿Se pusieron por escrito?
- ¿Hubo factores ajenos e impredecibles que pusieron en peligro la actividad (p. ej., recortes de presupuesto, retirada de equipos, etc.)? ¿De qué forma podrían minimizarse estos imprevistos en el futuro? ¿Cómo puede mejorarse el análisis de la situación?
- Una mejor comunicación interna y roles claros pueden mejorar la eficiencia. ¿Cómo debería ser la comunicación entre las personas?
- Si estamos ante una actividad nueva, ¿hubo carencias previsibles en la formación y en los conocimientos del personal? ¿De qué forma podrían abordarse estos temas en el futuro?
- El análisis anterior también proporciona información valiosa para evaluar el rendimiento del personal técnico y su crecimiento profesional (para técnicas de seguimiento pertinentes, v. cap. 9).

HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 8

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir la importancia del seguimiento y la evaluación constante a todo el personal pertinente. • Asegurarse de que todo el personal pueda identificar objetivos e indicadores de rendimiento. • Tomarse el tiempo suficiente para las tareas de seguimiento. • Diferenciar la «supervisión administrativa» de la «supervisión estatutaria» y establecer una división clara de responsabilidades entre los departamentos técnicos y las comisiones involucradas. • Generar la oportunidad de debatir el fracaso o las metas u objetivos no alcanzados de manera objetiva, sin culpar a nadie.
Conocimientos y habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la metodología correcta (p. ej., listas de control y herramientas de análisis adaptadas al tipo de evaluación). • Experiencia práctica para la mejora año a año que permita establecer una práctica institucionalizada. • Capacidad para delegar tareas no esenciales (p. ej., administración) y concentrarse en el tema central (p. ej., visitas a los clubes y federaciones regionales, relación con los entrenadores). • Delegación de responsabilidades al personal a lo largo del tiempo. • Contacto y colaboración con profesionales especializados (p. ej., centros de investigación y universidades). • Capacidad para realizar presentaciones concisas y eficientes ante el presidente, el comité ejecutivo, el secretario general y el público en general (incluidas las presentaciones a las comisiones, la memoria anual, material informativo para los medios, etc.).
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores técnicos regionales de la FIFA. • Programa de mentorías individuales y desarrollo de capacidades de la FIFA.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> • Director de desarrollo técnico de la confederación o representantes regionales.



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos en el seguimiento de proyectos en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/consultor de la FIFA/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

9

CÓMO CRECER PROFESIONALMENTE

9. Cómo crecer profesionalmente

Al igual que cualquier otro gerente, el director de desarrollo técnico debe seguir creciendo profesionalmente; por tanto, ha de profundizar sus conocimientos, habilidades y experiencia para convertirse en un verdadero experto en su trabajo. En primer lugar, existe una obligación profesional de mejorar. El fútbol mundial y local está cambiando. Cualquiera que vea un partido de hace 20 o 30 años (incluso alguien sin experiencia) verá claramente la diferencia notable que hay con el fútbol actual en términos de velocidad, táctica, juego colectivo y técnica individual. Del mismo modo, las actividades de desarrollo como el fútbol base en los clubes, en las escuelas y en las comunidades han alcanzado escalas sin precedentes. A su vez, las disciplinas afines, como el fútbol sala y el fútbol playa, cobran cada vez más popularidad. De hecho, el fútbol crece profesionalmente día a día. Las federaciones miembro, las



federaciones regionales y los clubes apoyan al personal en su crecimiento profesional y la colaboración con otras áreas (institutos académicos, investigación científica, estudios psicológicos) es más intensa que nunca. En términos generales, el fútbol es cada vez más complejo y dinámico a todos los niveles. Hoy en día es una necesidad comprender cabalmente los otros aspectos clave del deporte, como la gestión, el marketing, las finanzas, la comunicación y las redes sociales, entre otros, más allá de los aspectos puramente tácticos. Todo esto conlleva un esfuerzo constante del director de desarrollo técnico, quien será parte de un continuo proceso de aprendizaje que involucrará a todo su personal y colaboradores.

En segundo lugar, cada director de desarrollo técnico debe estar personalmente motivado a mejorar. Al igual que un jugador o un entrenador, el director de desarrollo técnico es un líder clave en todas las federaciones miembro y debe esforzarse por dar lo mejor de sí. Es necesario que todos los directores de desarrollo técnico fijen como objetivo mejorar su capacidad y efectividad, además de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo en un deporte en constante evolución. ¿Qué mejor forma de encontrar motivación y satisfacción personal en un trabajo tan complejo?

Este capítulo se centra en ideas y sugerencias para el crecimiento profesional, tanto en el aspecto técnico como en otras habilidades y conocimientos relevantes para el cargo. Si bien la jornada del director de desarrollo técnico puede comenzar temprano y terminar tarde, y los fines de semana pueden transcurrir en el estadio o en los terrenos de juego en diferentes regiones. Por ese motivo, es fundamental ser capaz de encontrar tiempo suficiente para el aprendizaje y el crecimiento personal. El trabajo del director de desarrollo técnico resulta especialmente desafiante dado que la excelencia en conocimientos técnicos debe estar acompañada de sólidas habilidades de liderazgo y una excepcional capacidad de comunicación. La situación ideal sería tener un plan de acción personal de crecimiento, avalado por el secretario general. Muy pocas personas poseen todos los conocimientos necesarios para el cargo, por lo que la mayoría debe trabajar en una o más facetas para convertirse en especialistas.

Elementos y características de la competencia profesional

Para cumplir con determinadas tareas y alcanzar un rendimiento óptimo, cada líder necesita conocimiento y habilidades, basadas tanto en la práctica como en la experiencia.



Dada la complejidad y las dinámicas del fútbol moderno y del liderazgo en este deporte, es crucial que el conocimiento de un director de desarrollo técnico sea tanto específico como amplio. La mayoría de los directores de desarrollo técnico han sido jugadores, entrenadores o instructores. Poseen conocimientos y experiencia en temas técnicos del fútbol de élite, ¿pero qué sucede con el fútbol base, la formación de entrenadores y otras disciplinas afines? ¿Qué hay del liderazgo y la gestión implícitos en el cargo? El complejo rol del director de desarrollo técnico exige conocimientos de administración, planificación, finanzas, formación, comunicación, marketing y mucho más. Estos ámbitos de conocimiento deben integrarse en unidades mayores. Por ejemplo, organizar una nueva competición juvenil de élite requiere aunar conocimientos de fútbol con los de áreas como el desarrollo de jugadores, la formación de entrenadores, la administración o las finanzas.

Con un trabajo tan desafiante, el director de desarrollo técnico necesariamente debe contar con un conjunto de habilidades bien desarrolladas. Llevar adelante proyectos, liderar equipos, convencer y mejorar a los demás no es posible si no se han dominado ciertos atributos. Las habilidades relacionadas con la comunicación, la enseñanza, la planificación, el autoaprendizaje, el liderazgo o la mentoría se deben combinar con otras más sutiles, como la empatía o el fomento del espíritu de equipo. De todas estas, posiblemente la capacidad de autoaprendizaje sea la cualidad más útil.

El conocimiento y las habilidades pueden aprenderse en libros y cursos. Sin embargo, de no aplicarse y adaptarse a situaciones reales y prácticas, no habrá ningún logro a nivel general. No basta con saber qué hacer, pues no hay sustituto posible a la propia experiencia práctica. La manera óptima de mejorar la competencia es, precisamente, poner a prueba los conocimientos en el mundo real. No obstante, la verdadera experiencia no se logra simplemente a través de los actos y la repetición: se alcanza con la práctica deliberada, reflexiva y consciente. La combinación de la experiencia práctica con actividades como la reflexión, el registro escrito de las experiencias, las reuniones profesionales y las conexiones con compañeros lleva a la competencia profesional, y esto también puede aprenderse.

Crecimiento profesional

Un patrón general de aprendizaje en cualquier área se compone de cinco fases. Esta sería su representación gráfica:



Los inicios

Cuando son nuevos en el cargo, los directores de desarrollo técnico tienen una gran motivación; las ideas fluyen sin cesar y están convencidos de ser competentes y estar preparados para lograr el éxito en su labor. Por supuesto, esto es algo positivo. Deben sentirse orgullosos de tener el trabajo más gratificante del fútbol. Pero tras el «inicio del partido», es importante tener en cuenta que los verdaderos líderes tienen sentido de la autocrítica, además de una mente abierta. Al estrenarse en el puesto, los directores de desarrollo técnico todavía no son conscientes de los efectos que tendrán sus proyectos y actividades. Es importante que mantengan todos sus sentidos alerta para acomodarse poco a poco a su nuevo rol.

Darse un tiempo para comprender la cultura y la historia de la federación, desde un abordaje flexible y paciente, resultará clave a la hora de hacerse al cargo.

Desarrollo de la autoconciencia

El proceso de autoaprendizaje y autodesarrollo comienza por identificar las áreas en las que uno necesita progresar. Semejante autoconciencia se logra analizando los propios patrones profesionales y personales con humildad, calma y objetividad.

La autoevaluación es la mejor manera de desarrollar la autoconciencia y obtener una idea general de la competencia personal y las necesidades de formación. Por su parte, la autorreflexión constituye un punto de inflexión que motiva al individuo a mejorar. Para comenzar, uno puede plantearse las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué conocimiento tengo sobre las técnicas de entrenamiento y de formación?
- ¿Y sobre el fútbol juvenil y el fútbol base?
- ¿Mi forma de transmitir conocimientos es eficiente y efectiva?
- ¿Hay algo que pueda aprender sobre el fútbol femenino?
- ¿Cuál es mi desempeño como gestor y administrador?
- ¿Cómo me comunico en público? ¿Cómo me comunico con mis compañeros?
- ¿Cuál es mi nivel de comunicación escrita? ¿Mis informes son de buena calidad?
- ¿Qué conocimientos tengo sobre preparación física, psicología de los grupos y aspectos motivacionales?
- ¿Y sobre la planificación?
- ¿Cuál es mi nivel de inglés o de cualquier otro idioma necesario para mi trabajo?
- ¿Cuál es mi nivel de conocimientos informáticos? ¿Es importante el uso de computadoras, dispositivos y ciertos programas o aplicaciones en el fútbol de hoy?

Obviamente, es importante que las respuestas sean objetivas y exigentes. Pensar en voz alta y compartir ideas hace que el proceso de autoconciencia pierda su naturaleza subjetiva y se transforme en una herramienta de crecimiento personal muy útil. La sección «Herramientas útiles», incluida al final de cada capítulo, es una buena guía a la hora de identificar las áreas de experiencia relevantes para el cargo de director de desarrollo técnico.

Las federaciones miembro más desarrolladas cuentan con procedimientos de autoevaluación y crecimiento profesional a largo plazo organizados en coordinación con el supervisor directo del director de desarrollo de técnico o el jefe de recursos humanos (si existe el cargo).

El siguiente ejemplo de la Federación Inglesa de Fútbol (The FA) puede adaptarse a diferentes circunstancias y necesidades.

Mi crecimiento y desarrollo profesional

Carencia y solución	Medición del éxito	Fecha de finalización esperada	Pruebas tangibles de su aprendizaje, impacto en su rendimiento y conocimientos compartidos con el equipo	Comentarios de los responsables directos sobre las pruebas tangibles de su aprendizaje, el impacto en su rendimiento y los conocimientos compartidos con el equipo
1				
2				
3				
4				

Marco de crecimiento profesional para el liderazgo técnico

El marco de crecimiento profesional identifica lagunas en las habilidades de los líderes técnicos. Para ello, determina las necesidades específicas que puedan reforzar el aprendizaje y los conocimientos en ciertos proyectos de liderazgo técnico en el fútbol.

El cuestionario incluido en este manual puede servir como herramienta de autoanálisis para cada nuevo proyecto que aborde el director de desarrollo técnico. En algunos casos, conviene hablar del tema con un compañero de profesión (p. ej., el secretario general, un miembro del departamento de desarrollo técnico, el director de desarrollo técnico de un país vecino, o el consultor técnico regional de la FIFA).

MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL: PROYECTOS Y TAREAS

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre el proyecto o tarea. Consulte las herramientas útiles al final de cada capítulo para reflexionar sobre el tema. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales tareas en este proyecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:

Contar con marcos precisos trae varias ventajas:

- Sirven como herramienta de autoanálisis.
- Constituyen una ayuda individual para los líderes técnicos en proyectos especiales.
- Aseguran la calidad de los líderes técnicos en el fútbol.

- Mejoran los programas de desarrollo de capacidades para los líderes técnicos en el ámbito futbolístico.
- Son un elemento de apoyo para las federaciones miembro en sus procesos de contratación.
- Ayudan al desarrollo sostenible del fútbol.

El siguiente es un ejemplo de cómo usar la herramienta de análisis para una tarea específica (v. cap. 3).

Contratación de un jefe de formación de entrenadores

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

- Diseñar el perfil del candidato (descripción del puesto de trabajo).
- Seleccionar los mejores perfiles.
- Entrevistar a los candidatos.
- Obtener referencias.
- Aprobar la contratación del mejor candidato.
- Presentar al nuevo empleado e integrarlo en el equipo.

¿Qué conocimientos o capacidades ayudarán al director de desarrollo técnico a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

- Habilidades de comunicación (entrevistas con los empleadores anteriores del candidato, coordinación de entrevistas de carrera y empleo).
- Conocimiento de los estándares internacionales de formación de entrenadores.

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

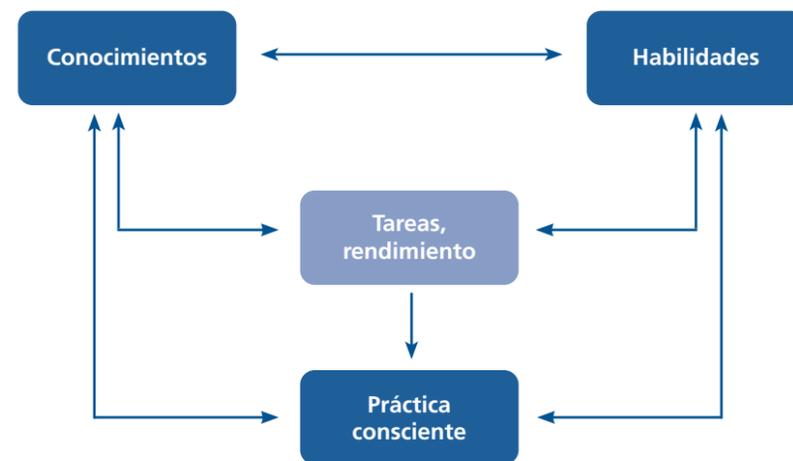
- Área de recursos humanos del patrocinador principal de la federación miembro -> debate, taller.
- Secretario general en su rol de encargado de recursos humanos -> debate, material de lectura recomendado.
- Lectura recomendada -> estudio.
- Director de desarrollo técnico de otra federación miembro con experiencia -> llamada Skype, documentos, visita.
- Consultores regionales de FIFA -> documentación.

Fije los plazos:

Cómo desarrollar la experiencia profesional

Tras identificar las áreas que requieren mayor esfuerzo, se determinan las mejores herramientas para reducir las lagunas. Hay una gran variedad de herramientas disponibles.

- Material de lectura, publicaciones
- Internet
- Cursos, seminarios, visitas
- Informes y presentaciones



En general, existen cinco métodos:



Autoaprendizaje



Trabajo de pares



Mentorías



Educación formal



Células de liderazgo



Enseñar a los demás



Autoaprendizaje

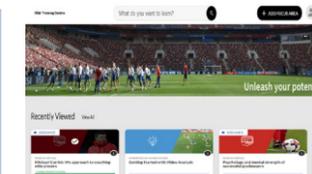
Como sugiere la propia palabra, el autoaprendizaje es una práctica que permite al director de desarrollo técnico evolucionar de manera autónoma en determinada área. Para ello, es necesario tener los conocimientos básicos sobre el tema y recabar elementos adicionales de diferentes fuentes. Este manual es un claro ejemplo de autoaprendizaje y autoevaluación que el director de desarrollo técnico puede leer solo, sin necesidad de cumplir con otros requisitos. Las siguientes constituyen otras fuentes de autoaprendizaje:

Publicaciones de la FIFA y de las confederaciones: como ya se vio en el capítulo 7, la FIFA y las confederaciones publican un gran número de manuales técnicos sobre casi la totalidad de los aspectos técnicos del fútbol. Además, vienen acompañados de material de apoyo generalmente audiovisual. (La FIFA ha cambiado su política sobre la publicación de manuales didácticos e informes de estudios técnicos. Todos los informes de estudios técnicos están ahora disponibles en es.fifa.com, pero no en versión impresa). En algunos casos, es posible organizar sesiones internas de formación con el personal del departamento de desarrollo técnico pertinente y participantes externos, a fin de analizar un aspecto específico del desarrollo técnico en profundidad, mediante sesiones audiovisuales y la organización de debates.

Material de lectura especializado: hoy en día hay una gran cantidad de publicaciones sobre fútbol que abarcan tanto los aspectos técnicos como los de gestión. Muchas de las grandes federaciones miembro publican libros y manuales sobre entrenamiento y otros temas relacionados con el deporte. Los directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro más modestas deberían aprovechar dicho material y mantenerse al tanto de las últimas publicaciones disponibles en un idioma que manejen. Además, el mercado ofrece cientos de estudios muy interesantes que se publican cada año.

Internet: la cantidad de información y documentos disponibles en línea es ilimitada. No obstante, es importante prestar atención a la calidad y fiabilidad de la fuente. Plataformas en línea especializadas como la de la FIFA resultan muy útiles, especialmente para los directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro.

Centro de Capacitación de la FIFA



Cursos y seminarios: la FIFA y las confederaciones organizan regularmente cursos y seminarios, generalmente regionales, para los directores de desarrollo técnico de las federaciones. El nuevo programa de desarrollo de capacidades técnicas de la FIFA está basado en un pilar fundamental: brindar apoyo a sus miembros de manera eficiente y acorde a las necesidades de cada federación.

Estos cursos y seminarios permiten compartir experiencias personales, recibir información sobre programas disponibles y posibles actividades, y tener acceso a las últimas noticias de las oficinas centrales de la FIFA. A su vez, las confederaciones también organizan actividades similares en las que, generalmente, se entrega material sobre el evento. Consultar dicho material de forma regular es una manera de refrescar los conceptos tratados en los seminarios. De todos estos cursos, los más personalizados son los que ofrece la FIFA para los directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro, en los que también participan sus secretarios generales.

1. Cursos estándar para nuevos directores de desarrollo técnico

Panorámica completa de las funciones del director de desarrollo técnico, con módulos de apoyo centrados en todo el abanico de conocimientos y habilidades necesarios para el puesto. Oportunidad de desarrollar una amplia red regional con la confederación (compartiendo conocimientos, experiencias y buenas prácticas).

Criterios de participación

Directores de desarrollo técnico nombrados por la federación miembro y contratados por esta a tiempo completo.

2. Seminarios de Liderazgo y gestión

Una completa presentación de las habilidades de gestión y administrativas necesarias para ejercer de manera eficaz la función de director de desarrollo técnico. En estos seminarios se aborda la planificación a largo plazo en línea con el plan estratégico de la federación miembro, y se proporcionan herramientas para implementar y cumplir esos planes con eficacia.

Criterios de participación

Los directores de desarrollo técnico deberán haber asistido al programa de cursos estándar.

3. Seminarios técnicos

Con estos seminarios se pretenden transmitir conocimientos técnicos muy detallados y los directores de desarrollo técnico podrán comprender mejor su propia función. Se centran en los siguientes aspectos clave del desarrollo técnico:

- formación de entrenadores;
- desarrollo de jugadores;
- detección de talentos.

Los nombres de los tres cursos para directores de desarrollo técnico de la FIFA son un indicador de las responsabilidades del cargo.

Informes y presentaciones: La creación y generación de material —como presentaciones de PowerPoint, informes o documentos didácticos— para cursos internos, sesiones de la junta o incluso reuniones de las distintas comisiones, suele ser muy bueno para el aprendizaje. Estas actividades, además, obligan al director de desarrollo técnico a profundizar en el análisis y el resumen de los hallazgos.

Posiblemente, el autoaprendizaje sea la forma más común de crecimiento profesional; no obstante, debemos ser conscientes de las limitaciones que tienen los cursos y seminarios. Es por ello que resulta imprescindible que el conocimiento adquirido en estos cursos pueda aplicarse. Para alcanzar el éxito, no hay nada mejor que la combinación de cursos y material de lectura con la práctica reflexiva, las reuniones profesionales y el contacto con compañeros de trabajo.



Mentorías

Las mentorías constituyen una forma especial de aprendizaje entre pares. Su principal objetivo es cubrir las necesidades de crecimiento individual de personas con puestos de liderazgo como los directores de desarrollo técnico. El mentor es un experto en un área específica con formación para asesorar, inspirar y trabajar de distintas formas con el potencial y la situación particular de una persona. Los buenos mentores poseen habilidades clave, como la escucha activa, la capacidad de formular preguntas precisas y saber desarrollar relaciones con los demás. Las mentorías constituyen instancias de aprendizaje que, llevadas de manera adecuada, resultan beneficiosas para ambas partes.

Programa de mentores de la FIFA para directores de desarrollo técnico

Por invitación de la FIFA

Con el compromiso de la FM

o

*A solicitud de la FM
Previa aprobación de la FIFA*

Mentores personales (en línea y en el lugar)

Programa de mentores personales, cuyo objetivo es que los directores de desarrollo técnico adquieran las habilidades de liderazgo que necesitan para mejorar su labor de desarrollo técnico en la federación miembro y su actividad en general.

El programa se centrará en la inteligencia emocional y en habilidades básicas de liderazgo para:

- motivarse a sí mismos y a los demás para mejorar el rendimiento;
- gestar el cambio positivo;
- establecer los objetivos;
- la sensibilización sobre la importancia de su labor;
- mejorar la autoestima del propio equipo;
- aprender a gestionar y a desafiar a otros con empatía y eficacia;
- desarrollar las habilidades de liderazgo.

Criterios de participación

- Los directores de desarrollo técnico deben tener un contrato en vigor que venza en un plazo de al menos dos años, o llevar ya dos años ocupando dicho cargo en su federación.

Todas las solicitudes se evaluarán de manera individual, pero deberán contar con el respaldo absoluto del secretario general y de la federación miembro.

Probablemente, la forma más útil de crecer profesionalmente sea el aprendizaje que surge del trabajo diario. Tras la experiencia de dos proyectos pilotos en 2019, la FIFA ofrece hoy un programa de mentoría individual para directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro. Estos programas de aprendizaje se basan en el análisis individual de las necesidades profesionales de un director de desarrollo técnico y son liderados por un grupo de expertos de FIFA debidamente formados para ello.



Células de liderazgo

Ninguna persona posee todas las habilidades, el conocimiento y la experiencia necesarias para apoyar al líder del departamento técnico; se necesita más bien un grupo multidisciplinario de personas con conocimientos y experiencias diferentes. Generalmente, estas células de liderazgo forman parte integral del proceso de mentorías y consisten en diferentes tipos de mecanismos de apoyo:

Ejemplo:

- Amigo objetivo
- Mentor de habilidades (competencias blandas)
- Coach personal
- Jefe del departamento de desarrollo técnico (por ejemplo, formación de entrenadores)
- Secretario general
- Investigador especializado

Generalmente, las células de liderazgo forman parte integral del proceso de mentorías.



Trabajo de pares

Otra manera de crecer profesionalmente es a través del contacto con compañeros de trabajo de mente abierta, circunstancia que promueve el aprendizaje mutuo. Es necesario aclarar que esta relación debe entablarse con «amigos objetivos», y resulta una buena forma de ver las decisiones con otros ojos. Para que la relación conduzca al éxito, es recomendable que cada una de las partes se sienta cómoda al dar y recibir críticas constructivas y compartir ideas. Un ejemplo típico de un área en la cual esta clase de feedback resulta muy útil es el análisis de partidos, tanto locales como internacionales. Puede hacerse en un entorno formal (p. ej., las conferencias de la FIFA posteriores a la Copa Mundial) o de manera más informal a nivel local.

Lo importante es que el análisis se organice de forma estructurada y que sean personas competentes las que lo lleven a cabo. Resulta clave destacar que el análisis de juego no es una actividad recreativa, sino que cumple con el objetivo de identificar aspectos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos que juegan un rol en el rendimiento del equipo. A la larga, el resultado del análisis de juego influye en la filosofía de fútbol que se aplica al deporte del país.

El aprendizaje entre pares puede darse entre compañeros del departamento de desarrollo técnico, con directores de desarrollo técnico de federaciones vecinas o con colegas de otros deportes.

Trabajo de pares en el departamento de desarrollo técnico: una de las maneras de abordar este tipo de aprendizaje es pedir a uno de los miembros del departamento, que cuente con experiencia y ciertas habilidades específicas (p. ej., preparadores físicos o entrenadores de guardametas), que prepare una charla sobre un tema puntual que luego será analizado en grupo. La ventaja de esta actividad no se reduce solo a compartir conocimientos y análisis profundos, sino también al desarrollo de habilidades individuales como hacer presentaciones, comunicar, transmitir mensajes concisos o el uso de herramientas informáticas. De este modo, cada uno de los participantes del evento se lleva un aprendizaje, incluso la persona responsable del mismo. Los torneos o partidos importantes ofrecen la ocasión ideal para este tipo de encuentros.

Trabajo de pares con otros directores de desarrollo técnico: los compañeros de otras federaciones son probablemente las únicas personas que conozcan en detalle lo que significa ser un director de desarrollo técnico. Por tanto, pueden brindar asesoramiento en base a su experiencia y compartir sus conocimientos específicos. Este tipo de aprendizaje entre pares puede organizarse como una actividad paralela a cursos y seminarios o llevarse a cabo por teléfono o por correo electrónico. Otra opción es organizar grupos de contacto o foros de debate mediante el uso de redes sociales (Facebook, Twitter, Meetup, etc.).

Contacto estrecho con los consultores regionales de la FIFA: mantener una comunicación abierta y productiva con los consultores regionales de la FIFA siempre resulta una buena manera de recibir directrices y consejos, además de mantenerse informado de las últimas novedades en desarrollo técnico. Si bien este tipo de contacto en general es informal, una buena manera de enriquecerlo es compartir documentos de análisis o casos de estudio de otras federaciones miembro.

Trabajo de pares con colegas de otros deportes: En ciertos países, existen federaciones deportivas con una organización tan desarrollada —o más— como las de fútbol o como el Comité Olímpico Nacional. Este sería el caso de deportes como el rugby, el baloncesto o el críquet. Otra manera de crecer en el ámbito profesional es contactar con la persona a cargo del desarrollo y aprendizaje en otros deportes. Dichos contactos no solo resultan beneficiosos, sino que permiten desarrollar sinergias interesantes, como la posibilidad de unir fuerzas para llevar a cabo mejoras de infraestructuras o el uso conjunto de centros de tecnificación.

Aunque disponga de pocas ocasiones para aprender de los demás, siempre puede conocerse mejor a sí mismo: ¿cómo le perciben los demás, incluidos sus talentos y su rendimiento? Responder a estas preguntas le ayudará no solo a detectar desfases en el aprendizaje, sino también a decidir en qué ámbitos deberá formarse en el futuro.



Educación formal

La educación formal es, posiblemente, la mejor opción en ámbitos donde existen cursos académicos, siempre y cuando la persona disponga del tiempo y los recursos necesarios para comprometerse con ella. Generalmente, el director de desarrollo técnico aspirará a tener la licencia de entrenador de mayor nivel concedida por la confederación. Además, también es posible asistir a cursos especializados sobre formación, preparación psicológica o entrenamiento físico. A mayor nivel de formación del director de desarrollo técnico, mayor será el respeto que le profesen los entrenadores del país.

La educación formal puede centrarse también en aspectos que no son técnicos, como la gestión y la comunicación. En la actualidad, existen muchos cursos de grado y de postgrado sobre la gestión en el deporte que tratan una variedad de temas importantes. Antes de inscribirse en un curso, conviene conocer a fondo el plan de estudios y entender los conocimientos que aportará, sobre todo si estos serán relevantes para el trabajo diario de un director de desarrollo técnico. A nivel académico, algunos cursos están pensados para que las personas que trabajan puedan participar activamente (clases fuera del horario laboral o durante los fines de semana, idiomas del curso, aprendizaje a distancia o una combinación de ellos).

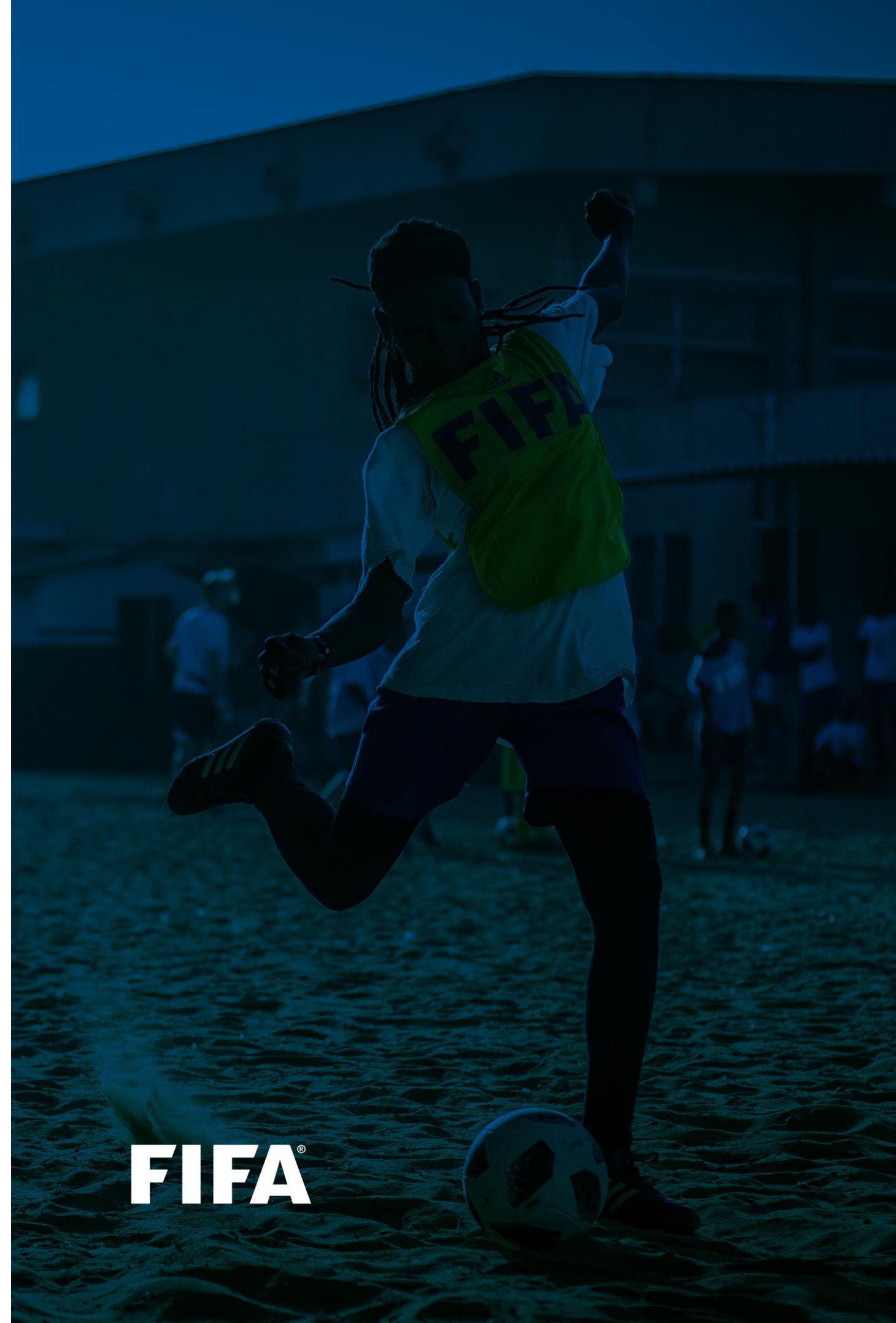


Enseñar a los demás

Una de las formas más rápidas de aprender algo nuevo y ponerlo en práctica es enseñando a los demás. Comparta los conocimientos adquiridos junto a su mentor o en los cursos de la FIFA con su equipo, el secretario general, sus responsables inmediatos o sus compañeros. Puede reservar un día en su agenda para este cometido o incluso programar una sesión de formación más formal. Fijarse estos objetivos le ayudará no solo a mejorar a su concentración a lo largo del proceso, sino que también le permitirá crear una cultura de aprendizaje en su equipo e inspirar a su FM a convertirse en una organización que fomente el aprendizaje.

Como líder y director de desarrollo técnico, es su responsabilidad conseguir que todos los miembros de su equipo entiendan que aprender forma parte de su trabajo. En un mundo en constante evolución, se ha vuelto más relevante que nunca generar, adquirir y compartir conocimientos de forma constante, unas cualidades que ayudarán tanto a su equipo como a la FM a adaptarse ante cualquier imprevisto. A continuación, vemos distintas formas de crear una cultura de aprendizaje en su equipo.

- Predique con el ejemplo: después de cada taller o formación, comparta sus impresiones de lo que ha aprendido. Sea específico, no se limite al clásico «ha sido muy interesante». Reflexione sobre aquellas habilidades que más le interesaría desarrollar. ¿Qué facetas cree que necesita trabajar? Después, comparta sus conclusiones con el resto del equipo.
- Celebre los avances y aprenda de los fracasos.
- Fomente experiencias novedosas: asigne encargos especiales y permita que los miembros de su equipo sean testigos del impacto que tienen las decisiones que toman.



HERRAMIENTAS ÚTILES: CAPÍTULO 9

Desafíos habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar sobre la necesidad de formación y aprendizaje. • Encontrar el tiempo adecuado para dedicarlo al autoaprendizaje y la mejora de uno mismo. • Descubrir los caminos más adecuados para seguir formándose. • Explicar la importancia del autodesarrollo a compañeros y supervisores y lograr su apoyo. • Retener el conocimiento obtenido y mantenerse actualizado sobre los últimos desarrollos. • Conseguir los fondos para financiar la educación (formal).
Capacidades y experiencia previa necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia y motivación. • Capacidad para concentrarse en diferentes tareas a lo largo del mismo día/semana. • Buena planificación a largo plazo • Humildad y deseo de aprender.
Apoyo de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores regionales de la FIFA. • Cursos y seminarios de la FIFA. • Manual de la FIFA para directores de desarrollo técnico de las federaciones miembro. • Análisis de estudio técnico de las competiciones de la FIFA (v. es.fifa.com). • Programa de mentores de la FIFA para directores de desarrollo técnico.
Apoyo de la confederación	<ul style="list-style-type: none"> • Director de desarrollo técnico de la confederación • Oficina regional



MARCO DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

Dedique el tiempo necesario a pensar sobre su carrera profesional. Comparta sus ideas con su mentor.

¿Cuáles son o serán sus principales desafíos al respecto en los próximos meses?

(¿Cuáles son las tareas y desafíos?)

¿Qué conocimientos o capacidades le ayudarán a cumplir con sus cometidos en esta área?

(Piense en dónde está ahora y adónde le gustaría llegar)

¿A quién puede recurrir (secretario general/mentor/célula de liderazgo/otros contactos)?

(Respuestas: quién/cómo/qué)

Fije los plazos:



El manual de directores de desarrollo técnico ha sido elaborado por el Departamento de Desarrollo Técnico de la FIFA con la ayuda inestimable de los siguientes expertos: Hansruedi Hasler, Gareth Jennings, Juerg Nepfer, Philip Carpinteiro Zimmermann, Jenny Ninck, Lenny Lake, Jamie Houchen, Kim Poulsen, Kelly Cross y Karl Lines.





**Fédération Internationale de
Football Association**

Presidente: Gianni Infantino
Secretaria general: Fatma Samoura
Dirección: FIFA
FIFA-Strasse 20
Apdo. de correos 8044 Zúrich
Suiza
Teléfono: +41 (0)43 222 7777
Página web: www.fifa.com